

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Інститут управління, психології та безпеки



# **МЕНЕДЖМЕНТ І БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

**МАТЕРІАЛИ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ  
(З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ)**

*приуроченої 15-річчю до дня створення  
кафедри менеджменту*

*12 травня 2021 року*

Львів  
2021

УДК 005.3+351.862.4

М 50

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет  
вченою радою Інституту управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
(протокол від 11 травня 2021 р. № 3)

**Упорядник**

*Г. З. Леськів,*

кандидат технічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту

Інституту управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ

**Менеджмент і безпека:** теоретичні та прикладні аспекти :  
М 50 матеріали науково-практичної інтернет-конференції (з міжнародною  
участю) приуроченої 15-річчю до дня створення кафедри менеджменту  
(м. Львів, 12 травня 2021 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС,  
2021. 300 с.

Висвітлено наукові тези про актуальні питання виявлення, запобіган-  
ня новітнім викликам і загрозам безпеці людини, суспільства і держави,  
що постали нині перед людством, котрі потребують переосмислення, нових  
підходів до їх вирішення та особливої уваги усіх правоохоронних органів.

The scientific and topical issues of identifying, preventing the latest  
challenges and threats to human security, society and the state are researched,  
these challenges are now faced by humanity, need to be rethought and demand  
new approaches to their solution and special attention of all law enforcement  
agencies.

**УДК 005.3+351.862.4**

*Опубліковано в авторській редакції.*

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2021

## ЗМІСТ

<i>Роман Благуца. Менеджмент і безпека:</i> теоретичні та прикладні аспекти .....	9
<i>В'ячеслав Бліхар. Менеджмент і безпека:</i> теоретичні та прикладні аспекти .....	12

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ**

<i>Beatriz Lúcia Salvador Bizzoto. Maria Emilia Camargo.</i> Relationship between competitive priorities and economic security in the grape and wine production chain – Rio Grande do Sul, Brazil .....	14
<i>Chai Ching Tan. Laying a Groundwork for Integrating and Conceptualizing Theories Suitable for Competitive Strategy Development in Industry 4 and 5 Context .....</i>	21
<i>Алькема В. Г. Управління безпекою громадського здоров'я як важливе завдання сфери національної безпеки .....</i>	26
<i>Бабець І. Г. Проблеми формування зовнішньоекономічної безпеки України в умовах глобальних трансформацій .....</i>	29
<i>Бець М. Т., Михалицька Н. Я. До питання тіньової економіки в Україні ...</i>	32
<i>Блага Н. В. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту .....</i>	35
<i>Боруцька Ю. З., Рій М. М. Причинно-наслідкові зв'язки розвитку сільського зеленого туризму.....</i>	38
<i>Верескля М. Р. Корпоративна культура підприємства в умовах пандемії Covid-19 .....</i>	42
<i>Власенко К. К., Леськів Г. З. Організація логістичної діяльності збуту....</i>	44
<i>Воронка О. З. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації.....</i>	47
<i>Галайко Н. В., Столяренко О. В. Економічна нерівність і бідність в Україні .....</i>	49
<i>Гобела В. В. Аналіз економіко-безпекових інструментів екологізації .....</i>	53
<i>Гончаров Ю. В. Розвиток альтернативної енергетики, як основа енергетичної безпеки .....</i>	55

<i>Дудюк В. С.</i> Реформування системи управління лісовим господарством України: проблеми та перспективи.....	59
<i>Єдинак В. Ю., Березняк А. В.</i> Інновації як основа управління безпекою підприємств в цифровій економіці .....	63
<i>Завербний А. С.</i> Актуальні проблеми формування та розвитку репутаційного менеджменту фінансової сфери України за євроінтеграційних умов .....	66
<i>Лляшенко О. В.</i> Об'єктно-суб'єктний підхід до побудови системи економічної безпеки підприємств.....	70
<i>Лляшенко О. В., Терещенко Д. О.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення безпекової управлінської діяльності в підрозділах Національної гвардії України .....	72
<i>Кісіль А.-Н. Р., Михаліцька Н. Я.</i> Креативна економіка як джерело динамічного розвитку України .....	74
<i>Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С.</i> Управлінський аспект в економічній безпекології мікрорівня .....	78
<i>Костинець В. В.</i> Безпекові аспекти індустрії гостинності та туризму .....	80
<i>Костинець Ю. В.</i> Кібербезпека сучасного споживання .....	83
<i>Кундицький О. О., Стахович А. С.</i> Нормативно правове забезпечення відтворення земель сільськогосподарського призначення ..	86
<i>Кучер Л. Р., Стаднічук О. М., Кучер М. В.</i> Мотивування персоналу як напрям підвищення безпекової діяльності підприємства....	91
<i>Ляшенко В. І., Осадча Н. В.</i> Стратегічні напрями реалізації експортної стратегії Дніпропетровської області .....	94
<i>Ляшенко В. І., Ляшенко А. Ю.</i> Стимулюючі режими індустріальних та технологічних парків як інструменти інноваційного розвитку та економічної безпеки держави.....	98
<i>Матвєєва М. П.</i> Економічні аспекти наслідків глобалізації .....	101
<i>Олексюк М. М.</i> Глобалізація та сучасні проблеми безпеки української держави .....	104
<i>Повстин О. В.</i> Міжнародна академічна мобільність в умовах пандемії: проблеми та можливості .....	108
<i>Постол А. Р., Аніловська Г. Я.</i> Правове та експертне забезпечення протидії кіберзлочинності .....	111
<i>Ревак І. О., Підхромний О. М.</i> Акмеологічний та компетентнісний підходи до формування методології професійної підготовки фахівців з безпеки.....	114

<i>Сибірний А. В.</i> Екологічна безпека – основа національної безпеки.....	116
<i>Стахович А. С.</i> Родючість ґрунту в системі відтворення землі як фактора виробництва.....	119
<i>Сумець О. М.</i> Підготовка фахівців для сфери менеджменту: нові вимоги .....	122
<i>Франчук В. І., Мельник С. І., Штангрет М. Й.</i> Проблеми управління безпековою діяльністю об’єктів критичної інфраструктури.....	124
<i>Хаварівський У. Б.</i> Проблемні питання державного органу України у справах релігій як суб’єкта публічного адміністрування в системі державно-церковних відносин .....	127

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

<i>Аванесова Н. Е., Сергієнко Ю. І.</i> Управління економічною безпекою підприємств країни з позиції зацікавлених сторін.....	131
<i>Верескля М. Р., Балдін С. П.</i> Роль кадрового потенціалу в ефективній діяльності підприємства .....	134
<i>Балаш Л. Я., Мартин О. М.</i> Формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств.....	136
<i>Волошин О. Р.</i> Лояльність персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства .....	139
<i>Ганущак-Єфіменко Л. М., Баула О. В.</i> Активізація розвитку корпоративно-соціальної відповідальності підприємств в умовах реалізації цілей сталого розвитку.....	142
<i>Гнатишин Л. Б.</i> Обліково-аналітичний контекст управління економічною безпекою аграрних підприємств.....	150
<i>Горбаченко С. А., Дикий О. В.</i> Об’єкти кіберзагроз діяльності суб’єктів підприємництва: економічний та юридичний аспекти .....	153
<i>Живко З. Б., Ярема Н. М.</i> Економічні інтереси, поведінка підприємства та їх вплив на економічну безпеку підприємства.....	156
<i>Ілляшенко О. В., Крячко Л. А.</i> Аналітичний інструментарій управління виплатами персоналу в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту .....	159

<i>Ілляшенко О. В., Рудь Д. В.</i> Економічна безпека підприємств ЖКГ .....	162
<i>Когут Ю. І.</i> Забезпечення кібербезпеки в компаніях в умовах формування цифрової економіки. Необхідні умови для впровадження системи кібербезпеки в компаніях.....	164
<i>Копитко М. І., Групська Х. А.</i> Інноваційні підходи до роботи менеджера .....	167
<i>Корчинський І. О.</i> Проблеми розвитку фермерських господарств Львівщини .....	171
<i>Кучер Л. Р., Леськів Г. З., Дідич О. Р.</i> Концепція системи стимулювання та оплати праці, орієнтованої на персонал .....	174
<i>Лукащук Ю. А., Лукащук Д. А.</i> До питання цифровізації підприємств...	177
<i>Марушко Н. С.</i> Діагностика шахрайства засобами внутрішнього контролю .....	180
<i>Марченко О. М.</i> Актуальні тенденції брендингу в управлінні господарськими організаціями .....	183
<i>Огірко О. І.</i> Особливості захисту інформації в управлінні малим підприємством .....	185
<i>Прокопишин О. С.</i> Забезпечення мінімізації ризику підприємницької діяльності .....	188
<i>Сватюк О. Р., Космовський С. І.</i> Мінливість менеджменту підприємства в умовах пандемії .....	190
<i>Стасюк С. І., Воронка О. З.</i> Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу .....	193
<i>Харабовський Ю. І., Пушак Я. Я.</i> Продовольча безпека: теоретичний базис забезпечення .....	195
<i>Чапліга В. М.</i> Управління економічною безпекою в агропромисловому комплексі .....	198

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>Muhammad Uhaib As'ad.</i> Local Democracy and Policy Corruption in Naturel Resouces Management.....	202
<i>Dr. Macario G. GAYETA.</i> Online News Consumption and the Gratification Level of its Users: A Foundation for a Media Literacy Action Plan .....	204

<i>Pankaj Srivastava</i> . Design and Development of Intelligent system to assess the impact of Spirituality on Human Life .....	205
<i>Anna Marmulyak</i> . Explanatory noteto the bill «Basic incomeof a citizen of Ukraine». Law № 1 for Ukraine .....	207
<i>Бондаревська К. В.</i> Імперативи забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України .....	209
<i>Верескля М. Р., Тераз Н. В.</i> Інформаційна компетентність офіс-менеджера як складова його іміджу .....	212
<i>Гамалюк Б. М.</i> Вплив особистісного людського фактору на розвиток підприємництва .....	214
<i>Кельбя С. Г., Штерма К.</i> Психолого-педагогічний якості викладача вищої школи .....	218
<i>Колодчак О. М.</i> Вплив пандемії Covid-19 на стосунки в сім'ї .....	221
<i>Левків Г. Я., Коваль Г. В.</i> Соціальна робота в сучасних економічних реаліях України .....	224
<i>Прокопишин О. С., Прокопишин С. Б.</i> Бухгалтерське відображення гуманітарної допомоги.....	227
<i>Стадник М. Є., Лесик І. І.</i> Соціально-економічні наслідки індустрії 4.0 .....	229
<i>Хаварівська Г. С.</i> Щодо стратегії національної безпеки України 2020.....	232
<i>Царьова Г. М.</i> Створення послуг у громаді. Інноваційна модель супроводу дітей з особливими освітніми потребами .....	235

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

<i>Аніловська Г. Я.</i> Способи захисту від кіберзлочинів та їх використання в Україні .....	239
<i>Андрусин Д. С., Корчинський І. О.</i> Дефіцит бюджету як загроза бюджетній безпеці держави .....	242
<i>Вінічук М. В., Рижкова А. А.</i> Проблемні аспекти дослідження загроз фінансовій безпеці держави.....	244
<i>Висоцька І. Б.</i> Податкова безпека держави: стан та проблеми забезпечення .....	246
<i>Зачосова Н. В.</i> Роль тайм-менеджменту в управлінні фінансово-економічною безпекою організацій .....	249
<i>Кіндзюр О. С.</i> Фінансова безпека підприємства та основні чинники її забезпечення.....	251

<i>Козій І. С.</i> Напрями забезпечення фінансової безпеки держави .....	254
<i>Ленчук О. А., Аніловська Г. Я.</i> Фінансовий моніторинг як інструмент наглядової діяльності держави .....	257
<i>Літвинчук С. П., Висоцька І.Б.</i> Вплив глобалізації на бюджетну безпеку України .....	260
<i>Маїталер І. Р., Миськів Г. В.</i> Моніторинг фінансових потоків у бюджетній сфері .....	263
<i>Миськів Г. В.</i> Кібер-ризики на фінансовому ринку та управління ними ...	266
<i>Михаліцька Н. Я.</i> Інституціональні засади фінансової безпеки держави..	269
<i>Наконечна Н. В.</i> Сутність легалізації (відмивання) коштів та напрями ухилення від сплати податків .....	272
<i>Пацула О. І.</i> Фінансова діагностика підприємства в системі управління підприємством .....	275
<i>Силкін О. С.</i> Визначення основних загроз фінансової безпеки підприємства в контексті реалізації антикризового управління .....	278
<i>Чапляк Н. І.</i> Ефективне функціонування фондового ринку як передумова розвитку економіки України .....	281
<i>Черленяк І. І., Пойда-Носик Н. Н.</i> Фінансова безпека держави та загрози корупційних схем .....	284
<i>Шевченко Н. В.</i> Сутність та основні напрями запезпечення фінансової безпеки професійних учасників ринку .....	287
<i>Шемаєва Л. Г., Толок П. О.</i> Виклики для фінансової стійкості України в сфері державного боргу в умовах коронакризи та посткризовий період .....	289
<i>Штерма Тетяна, Зеля Роміна.</i> Фінансування видаткових повноважень місцевих органів влади .....	291

## РЕЗОЛЮЦІЯ

Науково-практичної інтенет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» .....	296
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----



## **МЕНЕДЖМЕНТ І БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

Шановні колеги!

Дозвольте привітати вас на науково-практичній конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти», яка приурочена 15-річчю кафедри менеджменту.

Ми щиро раді всім, хто відгукнувся на запрошення і особливо хочу привітати іноземних гостей (представників наукових кіл Індії, Індонезії, Тайланду, Словаччини), практиків та науковців з різних куточків України (Києва, Дніпра, Харкова, Черкас) і практично з усіх ЗВО Львова, які долучилися до конференції.

Сьогодні ми з Вами є свідками безлічі наукових робіт та досліджень, що присвячені темі безпекознавства та менеджменту безпеки держави, підприємства, суспільства та особи. Актуальність питань, які обговорюватимуться під час конференції, абсолютно очевидна. Адже, до нових реалій сучасності відносять й якісно нову структуру системи економічної безпеки під впливом загроз зовнішнього середовища; використання інформаційно-комунікаційних технологій; маніпулювання; деструктивного використання соціально-економічних комунікацій; невизначеності правового поля економічної безпеки та її складових; кібертероризму і зростаючих міграційних відтоків.

У сучасному економічному просторі недооцінювання ролі економічної безпеки, її місця в системі управління державою та підприємством робить їх чутливими до зовнішніх та внутрішніх загроз і спричиняє виникненню низки проблемних ситуацій. Тому, в умовах ринкової нестабільності, особливої актуальності для національної економіки набувають питання розроблення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки як держави, так і окремо взятих суб'єктів господарювання.

Загострення конкуренції за доступ до економічних ресурсів (фінансових, сировинних, інформаційних, інтелектуальних), штучне обмеження можливостей щодо виходу на фінансові ринки, відновлення

проблеми рейдерства (переходу права власності з використанням корупційних схем), стрімкі (непередбачувані) зміни ринкового середовища, поширення комп'ютерної злочинності, ускладнення фінансових процедур – це далеко не повний перелік викликів, загроз та небезпек, які погіршують стан економічної безпеки держави і підприємств. В кризових умовах, коли стрімко перерозподіляється ресурсна база та змінюється ціна факторів виробництва, метою побудови та функціонування системи економічної безпеки є захищеність «життєвого простору» суб'єкта від дестабілізуючих факторів, внутрішніх і зовнішніх загроз, без нейтралізації яких відбувається зниження фінансово-економічних й організаційно-функціональних показників основної діяльності.

Через те проведення різноманітних наукових заходів з проблем управління безпековою діяльністю створюють базову площину для плідних дискусій відомих науковців, дають нагоду осмислити та проаналізувати набутий досвід, науково обґрунтувати перспективи розвитку національної економіки, вивчити умови забезпечення бізнесу та зробити гідний внесок у збагачення концептуального потенціалу української наукової спільноти, популяризації і розвитку безпекології як науки. Саме тому у Львівському державному університеті внутрішніх справ розроблено освітньо-професійні програми для здобувачів освітнього ступеню «магістр» – «Управління та безпека організації» і «Фінансова розвідка», які допоможуть здобути та розвинути компетентності, що відображають інноваційність при розв'язанні комплексних безпекових проблем у галузях професійної діяльності й навчання. Окрім того, проведення науково-практичних заходів такого спрямування є свідченням високого авторитету науково-дослідницьких та освітніх установ, які успішно реалізують проекти і програми за новими актуальними напрямками безпекознавства, сприяють поглибленню наукового діалогу.

Проблематика досліджень менеджменту та безпекової діяльності підприємств в умовах глобалізаційних викликів сучасності, помилки в управлінні фінансовою безпекою держави, суперечності сучасного етапу економічного розвитку, трансформація самої сутності проблеми економічної безпеки, пріоритизація економічної безпеки в діяльності підприємства, концептуальний перегляд принципів функціонування

національних інститутів, які відповідають за безпеку, а також нові доктрини економічної безпеки, соціально-психологічні і правові аспекти економічної безпеки підприємства, проблеми державного регулювання і контролю – усі ці напрями платформи роботи конференції. Тому для дискусії на цьому засіданні доцільно виокремити низку питань, основними з-поміж яких є:

- актуальні проблеми менеджменту та безпекової діяльності в умовах глобалізаційних викликів сучасності;
- організаційно-управлінські аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств;
- соціально-психологічні та правові аспекти безпекової діяльності;
- фінансова безпека держави та суб'єктів господарювання.

Проведення науково-практичної конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти», яка приурочена 15-річчю кафедри менеджменту в стінах Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ є свідченням високого авторитету закладу вищої освіти, який активно співпрацює з міжнародними організаціями, практичними підрозділами та науковою спільнотою задля вирішення безпекових проблем на всіх рівнях: держави, підприємства, особистості.

Щира подяка всім учасникам конференції, що представляють широкий спектр професійних експертів, наукової спільноти та громадськості, ученим і практикам, які знайшли можливість і час – такий вагомий елемент сьогодення, щоб поділитися своїми напрацюваннями, власним баченням щодо вирішення запропонованих питань. Впевнений, що на конференції ми зможемо обмінятися думками щодо удосконалення системи економічної безпеки та поділитися результатами досліджень щодо наукового супроводу організації та забезпечення економічної безпеки суспільства, держави та бізнесу, виробити спільні позиції щодо подальшого розвитку науки – безпекології.

*Ректор Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, професор,  
полковник поліції*

**Роман БЛАГУТА**

## **МЕНЕДЖМЕНТ І БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

Шановні учасники Науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти», приуроченої 15-річчю кафедри менеджменту, від імені Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ вітаю вас – представників наукової, освітянської та суспільної сфери України на Науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» з міжнародною участю, яка є вже третім послідовним заходом, що проводиться в правовому полі нашого інституту і є логічним продовженням наукових дискусій щодо забезпечення особистості, підприємства та держави загалом. Питання безпеки людини, суспільства, держави та підприємства в умовах нестабільності і невизначеності ринкових відносин спричинили актуалізацію проблем економічної безпеки на всіх етапах соціально-економічного розвитку України.

Особливо актуальним видається виокремлення поняття економічної безпеки саме в трансформаційних економіках, до яких належить і економіка України, зі становленням інтегрованості суспільних процесів та локальної неузгодженості економічних і соціально-політичних процесів.

Недаремно такий напрямок конференції обраний саме у Львівському державному університеті внутрішніх справ, адже актуальність проблеми економічної безпеки в системі національної безпеки України зумовлена зростанням ролі і значення правоохоронної діяльності. За умов значної криміналізації економіки, коли на її стан впливають організована злочинність і корупція, що опанували різноманітними механізмами впливу на прийняття багатьох державних та господарських рішень, можливості зміни економічної політики і практики, розроблення стратегії економічної безпеки в системі національної безпеки значною мірою залежить від здатності держави, її правоохоронної системи, охоронних та детективних структур, служб

безпеки підприємств докорінно змінити кримінальну ситуацію в економіці, забезпечити бізнес та персонал підприємств.

Науково-практична конференція є гарною нагодою осмислити та проаналізувати проблеми і загрози економічній безпеці на всіх рівнях, розробити стратегії економічного співробітництва та соціальної відповідальності у сфері економічної безпеки, які впливають на формування сучасної системи сталого розвитку, на доктрину економічної безпеки, на функціонування механізмів протидії загрозам та з урахуванням сучасних реалій дають можливість науково обґрунтувати і окреслити перспективи безпекової діяльності підприємств, організацій та держави в цілому.

Навчально-професійні програми впроваджені в нашому закладі вищої освіти (для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня – «Менеджмент та безпека бізнесу»; другого (магістерського) рівня – «Управління та безпека організації» і «Фінансова розвідка»; освітньо-наукова програма третього освітньо-наукового рівня «Управління та безпека організації» й «Економічна безпека соціально-економічних систем» скеровані саме на розвиток безпекознавчих компетентностей здобувачів та розвиток знань про безпекову діяльність.

З огляду на неоптимістичні прогнози щодо безпеки бізнесу, особливо зараз в умовах пандемії, необхідно зосередити зусилля на пошуку шляхів зниження ризиків та загроз усім складовим економічної безпеки, забезпечити належні умови функціонування усіх сфер економіки та суспільства на основі вивчення теоретичних проблем економічної безпеки, і значна роль в цьому належить науковцям, теоретикам і практикаам, їх вмінню досліджувати, вивчати та розробляти стратегію забезпечення.

Отож, вітаючи організаторів та учасників конференції, бажаю усім плідних наукових звершень, благодаті та якісної співпраці на ниві освіти і науки в славу нашої вітчизни України, розвиток її безпекової складової!

*Директор Інституту управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ,  
доктор філософських наук, професор*

**В'ячеслав БЛІХАР**

# **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ**

**Beatriz Lúcia Salvador Bizzoto**

*Centro Universitário Unifacvest Lages – Brazil*

**Maria Emilia Camargo**

*Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA  
Universidade de Santa Maria – UFSM – Brazil*

## **RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE PRIORITIES AND ECONOMIC SECURITY IN THE GRAPE AND WINE PRODUCTION CHAIN – RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL**

### **ABSTRACT**

This article aims to present an analysis of the relationship between the competitive priorities of delivery, quality, cost and flexibility and financial security indicators in the grape and wine production chain of Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul. The research method was quantitative, operationalized through a survey. The sample was made up of 196 players in the grape and wine production chain. For the analysis, the Structural Equation Modeling technique was used. The results indicated that there is a positive and significant relationship between Competitive Priorities and Financial Security Indicators. All hypotheses were confirmed with a significance level of 5%.

**Keywords:** competitive priorities, profitability, cash flow, investment.

### **1. INTRODUCTION AND DEFINITION OF THE HYPOTHESES**

This research assumed that there is a chance effect between the constructs (competitive priorities of delivery, quality, cost, and flexibility) and the indicators of economic security (profitability, cash flow, return on investment, turnover, and budget).

Thus, it becomes necessary to present the theoretical concepts that underlie the formation of these latent variables. Competitive priorities are outlined according to the dimensions that the production system possesses to support the demands from which they wish to compete (Krajewski, Ritzman, and Malhotra 2010); (Phusavat and Kanchana 2007); (Dias and Fensterseifer 2005); (Stalk 1988); (Skinner 1969). Competitive priorities are supported by a strategy to be met by adding value to the product or service (Stalk 1988); (Skinner 1969).

The traditional competitive priorities cited in the literature are: Delivery, Quality, Cost and Flexibility, these were initially proposed by authors such as: (Wheel Wright 1984), (Slack 1999); (D'Andrade, Thompson, and Forrest 2002), (Nair and Boulton 2008); (Galeazzo and Klassen 2015); (Galeazzo and Klassen 2015); (Thruogachantar and Zailani 2011); (Caniato et al. 2018); (Kopp et al. 2020); (Ashenbaum and Terpend 2010); (Ghosh et al. 2010), (Jain, Adil, and Ananthakumar 2014).

The delivery priority refers to the search for shorter delivery time, i.e., to deliver on the date agreed with the customer, as well as the reduction of production time. It also refers to launching innovative products before its competitors and reducing the life cycle of projects, with the purpose of implementing improvements and responding to the market quickly (Göleç 2015).

The priority of quality, aims to offer products with superior characteristics to those of competitors (Garvin 1987). It encompasses high performance, durability, confidence in the product, and production in compliance with pre-established standards (Farias and Santos 2000); (Caravantes and Bjur 1997).

Cost priority aims at producing products at lower costs than competitors (Dangayach and Deshmukh 2006), but it can also be obtained by producing several different products on the same production line, making better use of the plant's capacity (Pine, Victor, and Boynton 1993). According to the same authors, the control of production costs and the improvement of labor productivity, the optimal use of equipment, are characteristics that companies should seek to develop this priority.

The priority of flexibility refers to how to seek rapid changes in product designs and processes as well as product mix (Garvin 1993). In addition to considering the balance between demand variation and the firm's capacity. (Huang et al. 2005).

In this study, five financial indicators were used to measure the financial security of the grape and wine production chain, i.e. profitability, cash flow, return on investment, turnover and budget in relation to actual performance (Nelly, Park, and Barbara 2002); (Chen and Shimerda 1981); (Matsumoto 1995). These indicators were analyzed according to the perception of the producers participating in the survey.

Regarding the competitive priorities and the indicators of chain security, in the literature it was found authors who consider the priorities of Delivery, Quality, Cost and Flexibility as primary characteristics in the development of product innovations, and companies with a high level priorities have greater financial security (Oke 2013); (Becheikh, Landry, and Amara 2006),(Raymond and St-Pierre 2010); (Murugesan, Kumar, and Kumar 2012); (Reguia 2014). Thus, the following hypotheses can be stated:

H1: Priority of Delivery positively affects financial security indicators in the grape and wine production chain.

H2: Quality Priority positively affects the financial security indicators in the grape and wine production chain.

H3: The Priority of Cost Reduction positively affects the indicators of financial security in the productive chain of grape and wine.

H4: The Priority of Flexibility positively affects the indicators of financial security in the productive chain of grape and wine.

## **2. METHODOLOGY**

Regarding the method, this study is a quantitative-descriptive research, analyzed through Structural Equation Models (SEM), according to the recommendation of (Hair et al. 2010). The data survey was conducted through a questionnaire applied personally to the actors of the grape and wine chain in Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brazil. The sample was composed of 196 actors of the chain.

The data collection instrument was a questionnaire with a five-point Likert scale, having at its extremes "1. I strongly disagree" to "5. I strongly agree". The construction of the questionnaire was based on the studies of (Friesen and Sarros, 1989); (Subramanian and Nilakanta, 1996);(Kazan, Özer, and Çetin, 2006); (Lee and Zhou, 2000) (Prajogo and Sohal, 2006); (Olive Rir, 2010); (Weijters, Cabooter, and Schillewaert, 2010).



### **3. RESULTS AND DISCUSSION**

As for the results and discussion, for the development of this study the four basic assumptions that must be met to use multivariate analysis were analyzed, namely: normality, homoscedasticity, linearity and multicollinearity (Hair Jr et al., 2009); (Kline, 2015), and the four assumptions were met. For Structural Equation Modeling, convergent validity, composite validity and discriminant validity were analyzed.

The convergent validity of the constructs was first analyzed by analyzing the significance of the factor loadings of the variables, based on the t-values of the variables of each construct with a significance of  $p < 0.05$  (Garvin, 1987). When analyzing convergent validity, one should also evaluate the composite reliability and the variance extracted for each of the constructs (Fornell and Larcker, 1981). The values of composite reliability are calculated for each construct from the standardized loadings and measurement errors of the variables (Hair Jr et al., 2009), and the ideal value for composite reliability is equal to or greater than 0.70 (Hair Jr et al., 2009).

The variance extracted aims to explain how much of the total variance of each indicator is being used to compose the construct evaluation, demonstrating the power of explanation of the indicators on the construct. According to the literature, the recommended values of the extracted variance should be above 0.5 (Hair Jr et al. 2009), that is, should be greater than 50%.

Thus, the composite reliability values for all constructs present values above 0.7 and for the extracted variance all values are above 0.50.

Discriminant validity looks at the degree to which the constructs correlate with each other and whether they are statistically different from each other. The literature recommends that to identify the discriminant validity between the constructs one can make the comparison between the shared variances and the extracted variances of the constructs ((Malhotra, Birks, and Wills, 2012).

It was verified, therefore, that the values found for the correlations between each construct are lower than the indicated extracted variance for each construct, thus the discriminant validity analysis is fulfilled.

Through Structural Equation Modeling, it is observed that Competitive Priorities (Delivery, Quality, Costs and Flexibility) positively affect financial

security indicators of the grape and wine production chain, and had a degree of influence of  $\beta(\text{PCE}) = 0.42$ ,  $\beta(\text{PCQ}) = 0.46$ ,  $\beta(\text{PCC}) = 0.61$ ,  $\beta(\text{PCF}) = 0.48$ .

#### 4. FINAL CONSIDERATIONS

In conclusion, after applying the Structural Equation Modeling it was possible to confirm the positive and significant relationship between Competitive Priorities and the Economic Security Indicators. Competitive priorities explain  $R^2 = 68\%$  of Product Innovation, which confirms the results presented by the theory, where the authors (Tidd, Bessant, and Pavitt, 2005; Bessant; Tidd, 2007), express that competitive priorities are determining and necessary factors within companies.

#### References

1. Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt. 2005. "Managing Innovation." *Integrating Technological, Market and Orga.*
2. Ashenbaum, Bryan and Regis Terpend. 2010. "The Purchasing–logistics Interface: A 'Scope of Responsibility' Taxonomy." *Journal of Business Logistics* 31(2):177–94.
3. Becheikh, Nizar, Réjean Landry, and Nabil Amara. 2006. "Les Facteurs Stratégiques Affectant l'innovation Technologique Dans Les PME Manufacturières." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'administration* 23(4):275–300.
4. Caniato, Federico, Des Doran, Rui Sousa, and Harry Boer. 2018. "Designing and Developing OM Research—from Concept to Publication." *International Journal of Operations & Production Management.*
5. Caravantes, Geraldo R. and Wesley E. Bjur. 1997. *Magia & Gestão: Apreendendo a Readministrar Sua Vida Pessoal*. Makron Books do Brasil.
6. Chen, Kung H. and Thomas A. Shimerda. 1981. "An Empirical Analysis of Useful Financial Ratios." *Financial Management* 51–60.
7. D'Andrade, Brian W., Mark E. Thompson, and Stephen R. Forrest. 2002. "Controlling Exciton Diffusion in Multilayer White Phosphorescent Organic Light Emitting Devices." *Advanced Materials* 14(2):147–51.
8. Dangayach, G. S. and S. G. Deshmukh. 2006. "An Exploratory Study of Manufacturing Strategy Practices of Machinery Manufacturing Companies in India." *Omega* 34(3):254–73.
9. Dias, Marcelo Fernandes Pacheco and Jaime Evaldo Fensterseifer. 2005. "Critérios Competitivos de Operações Agroindustriais: Um Estudo de Caso No Setor Arrozeiro." *Revista Eletrônica de Administração* 11(3).

10. Farias, Salomão Alencar de and Rubens da Costa Santos. 2000. “Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação Do Consumidor: Uma Investigação Teórica e Prática.” *Revista de Administração Contemporânea* 4(3):107–32.
11. Fornell, Claes and David F. Larcker. 1981. “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics.”
12. Friesen, David and James C. Sarros. 1989. “Sources of Burnout among Educators.” *Journal of Organizational Behavior* 179–88.
13. Galeazzo, Ambra and Robert D. Klassen. 2015. “Organizational Context and the Implementation of Environmental and Social Practices: What Are the Linkages to Manufacturing Strategy?” *Journal of Cleaner Production* 108:158–68.
14. Garvin, David A. 1993. “Manufacturing Strategic Planning.” *California Management Review* 35(4):85–106.
15. Garvin, J. 1987. “Sampling Methods.”
16. Ghosh, Suchismita, Wenzhong Bao, Denis L. Nika, Samia Subrina, Evghenii P. Pokatilov, Chun Ning Lau, and Alexander A. Balandin. 2010. “Dimensional Crossover of Thermal Transport in Few-Layer Graphene.” *Nature Materials* 9(7):555–58.
17. Göleç, Adem. 2015. “A Relationship Framework and Application in between Strategy and Operational Plans for Manufacturing Industry.” *Computers & Industrial Engineering* 86:83–94.
18. Hair, Joseph F., Mary Celsi, David J. Ortinau, and Robert P. Bush. 2010. *Essentials of Marketing Research*. Vol. 2. McGraw-Hill/Irwin New York, NY.
19. Hair Jr, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham. 2009. “Modelagem de Equações Estruturais: Uma Introdução.” *Análise Multivariada de Dados* 6.
20. Huang, Yu-Wen, Tung-Chien Chen, Chen-Han Tsai, Ching-Yeh Chen, To-Wei Chen, Chi-Shi Chen, Chun-Fu Shen, Shyh-Yih Ma, Tu-Chih Wang, and Bing-Yu Hsieh. 2005. “A 1.3 TOPS H. 264/AVC Single-Chip Encoder for HDTV Applications.” Pp. 128–588 in *ISSCC. 2005 IEEE International Digest of Technical Papers. Solid-State Circuits Conference, 2005*. IEEE.
21. Jain, Bhurchand, Gajendra K. Adil, and Usha Ananthakumar. 2014. “Development of Questionnaire to Assess Manufacturing Capability along Different Decision Areas.” *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 71(9):2091–2105.
22. Kazan, Halim, Gökhan Özer, and Ayşe Tansel Çetin. 2006. “Insights from Research The Effect of Manufacturing Strategies On.” *Measuring Business Excellence* 10(1).

23. Kline, Rex B. 2015. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford publications.
24. Kopp, Tobias, Steffen Kinkel, Teresa Schäfer, Barbara Kieslinger, and Alan John Brown. 2020. "Measuring the Impact of Learning at the Workplace on Organisational Performance." *International Journal of Productivity and Performance Management*.
25. Krajewski, Lee J., Larry P. Ritzman, and Manoj K. Malhotra. 2010. *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Pearson Upper Saddle River, New Jersey.
26. Lee, Choong Y. and Xiaomu Zhou. 2000. "Quality Management and Manufacturing Strategies in China." *International Journal of Quality & Reliability Management*.
27. Malhotra, N. K., D. F. Birks, and P. Wills. 2012. "Market Research." *Aufl., Harlow*.
28. Matsumoto, Yo. 1995. "The Conversational Condition on Horn Scales." *Linguistics and Philosophy* 18(1):21–60.
29. Murugesan, T. K., B. Senthil Kumar, and M. Saravana Kumar. 2012. "Competitive Advantage of World Class Manufacturing System (WCMS)—A Study of Manufacturing Companies in South India." *European Journal of Social Sciences* 29(2):295–311.
30. Nair, Anand and William R. Boulton. 2008. "Innovation-oriented Operations Strategy Typology and Stage-based Model." *International Journal of Operations & Production Management*.
31. Nelly, Rubeiz, Dee-Young Park, and A. Gilchrest Barbara. 2002. "Protein Kinase C- $\beta$  Is Induced In Ionizing Irradiation Induced Pigmentation." *Journal of Photoscience* 9(2):209–12.
32. Oke, Adegoke. 2013. "Linking Manufacturing Flexibility to Innovation Performance in Manufacturing Plants." *International Journal of Production Economics* 143(2):242–47.
33. Olive Rir, chard L. 2010. "Customer Satisfaction." *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
34. Phusavat, Kongkiti and Rapee Kanchana. 2007. "Competitive Priorities of Manufacturing Firms in Thailand." *Industrial Management & Data Systems*.
35. Pine, B. Joseph, Bart Victor, and Andrew C. Boynton. 1993. "Making Mass Customization Work." *Harvard Business Review* 71(5):108–11.
36. Prajogo, Daniel I. and Amrik S. Sohal. 2006. "The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance—the Mediating Role of TQM." *European Journal of Operational Research* 168(1):35–50.

37. Raymond, Louis and Josée St-Pierre. 2010. "R&D as a Determinant of Innovation in Manufacturing SMEs: An Attempt at Empirical Clarification." *Technovation* 30(1):48–56.
38. Reguia, Cherroun. 2014. "Product Innovation and the Competitive Advantage." *European Scientific Journal* 1(1):140–57.
39. Skinner, Wickham. 1969. "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy."
40. Slack, Brian. 1999. "Satellite Terminals: A Local Solution to Hub Congestion?" *Journal of Transport Geography* 7(4):241–46.
41. Stalk, George. 1988. "Time--the next Source of Competitive Advantage."
42. Subramanian, Ashok and Sree Nilakanta. 1996. "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance." *Omega* 24(6):631–47.
43. Thrulogachantar, P. and Suhaiza Zailani. 2011. "The Influence of Purchasing Strategies on Manufacturing Performance: An Empirical Study in Malaysia." *Journal of Manufacturing Technology Management*.
44. Weijters, Bert, Elke Cabooter, and Niels Schillewaert. 2010. "The Effect of Rating Scale Format on Response Styles: The Number of Response Categories and Response Category Labels." *International Journal of Research in Marketing* 27(3):236–47.
45. Wheel Wright, Steven C. 1984. "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link." *Strategic Management Journal* 5(1):77–91.

**Chai Ching Tan**

*School of Management,  
Mae Fah Luang University*

**LAYING A GROUNDWORK FOR INTEGRATING  
AND CONCEPTUALIZING THEORIES SUITABLE  
FOR COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT  
IN INDUSTRY 4 AND 5 CONTEXT**

Competitive landscape, being characterized by smartness in everything, such as manufacturing, energy, agriculture, homes and building and towards hyper-connected society (Kim, 2020), is the differentiating feature of the

Industry 4.0 context, and perhaps, to a matured development extent, is sort of exhibiting quantum entanglement, which simultaneously exploits complementary wave/particle attributes of everything in the universe (Orrell, 2018). Some scholars argue for a shift to Industry 5.0 instead, because by ignoring human-robot co-working and issues of sustainability, renewable resources and bionics (Demir, Doven, and Sezen, 2019), things and industry phenomena would be un-sustainable.

Thus, industry 5.0 is a better fusion of human, things, concepts and technologies. Due to the dynamically architectural and operational links between virtual spaces and physical reality, through the integration of networking, computing and storage (Pivoto et al., 2021), concept of cyber-physical systems (CPS) is well-suited to guide strategists to develop business models in digital-physical business ecosystems domain, by exploiting the integrative 5C architecture competencies (namely, smart connection, data-to-information conversion, cyber, cognition, and configuration), and a host of other IoT (Internet-of-Things) enabled architectures.

In view of the aforementioned changes of business operating and competition context, a platform to initiate dialogue for theory development and applications in strategic management domain is essential, and trilogy of strategy framework, which integrates context, concept and content (and conduct), serves the purpose. Delen and Zolbanin (2018) discuss the evolutionary progress of business computational competencies that require an emphasis on the prescriptive analytics strengthening of companies in order to guide what an organization should do in the context of digitized era. Prescriptive analytics is a well-entrenched approach and paradigm for strategic management. Apart from using neural networks in the prescriptive analytics approach to suggest business strategies (Tan, 2020), research scholars should take stock of the existing literature review, using various means and perspectives, such as contextual insights based on Industry 4.0 and 5.0, to expand theoretical tools and concepts. Currently, there is a lack of understanding in how well the available theories of competition and strategy fit into the hyper-connected context, which motivates the conception of this paper discussion.

Rooted in CPS concept, which relies computer programming to provide the design flexibility, with boundaryless imagination possibilities, it is recognizable that model-matching adaptive and generative control systems, being traditionally used to control robots (Tan and Zomaya, 1998) and is in

alignment with the proposed Industry 4.0 and 5.0 architectures as discussed in the extant literature (Pivoto et al., 2021), can be a platform to facilitate theory discussions. As a result, possible theories may include orchestrated return-on-asset and value co-creation operations theories revisited, real-time control system analytics theory, and AI-extended knowledge ecosystems-based view, as shown in Fig. 1.

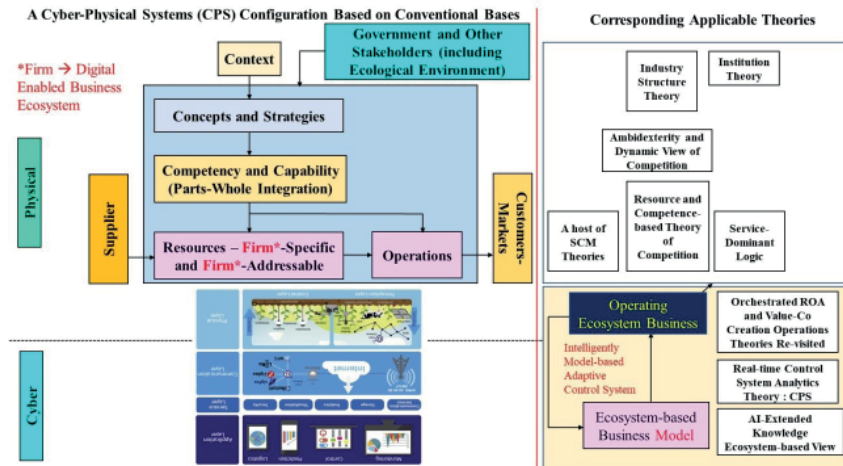


Fig. 1. CPS-Platform Facilitating the Conception of Strategy Theories

A strategic objective of Fig. 1 is aimed to exploit the digitally enabled business ecosystem-centric resources, capabilities and competences for developing competitive advantage as manifested by maintaining a leading stretched space between willingness-to-pay and willingness-to-supply-and-participate.

A snapshot survey of the author on the food and consumer products O2O (Online to Offline) App services in 2020 COVID-19 pandemic year, that incorporates the different stakeholders' perceived experiences, namely of the Grab Food drivers, restaurants, rural consumers, and consumers in general, concludes that a systematic exploitation of digital competencies has yet to occur. The structural equation modeling results, shown in Fig. 2 for the perspective of Grab Food drivers, Fig. 3 for the restaurants' perspectives of Grab Food App services, Fig. 4 for the perceptions of the rural consumers, and Fig. 5 for the consumers' perceptions and behaviors on Food App in general, have further reinforced (amplified) the need to

integrate the experiences and views of all relevant stakeholders participating in the business ecosystems, digitally and intelligently, using architectures of human-cyber-physical systems (H-CPS).

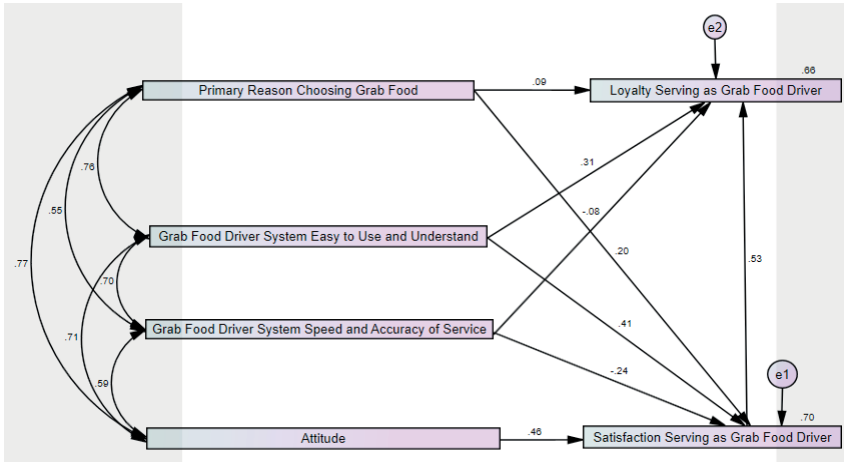


Fig. 2. The Perspectives of Grab Food Drivers  
(Source: Developed for this research)

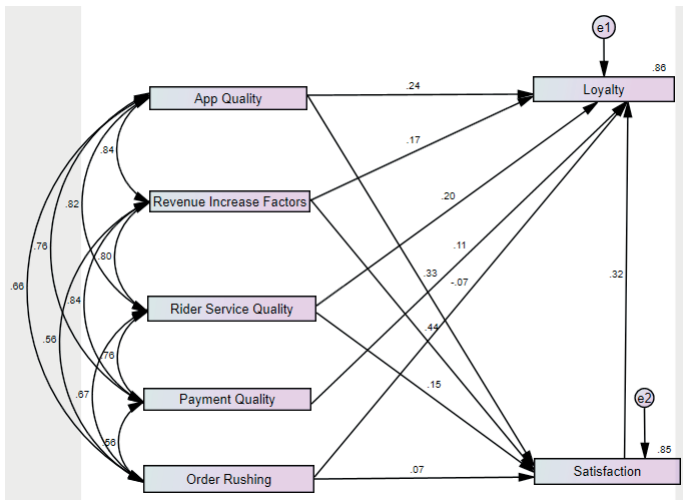


Fig. 3. The restaurants' Perspectives of Grab Food App Services  
(Source: Developed for this research)



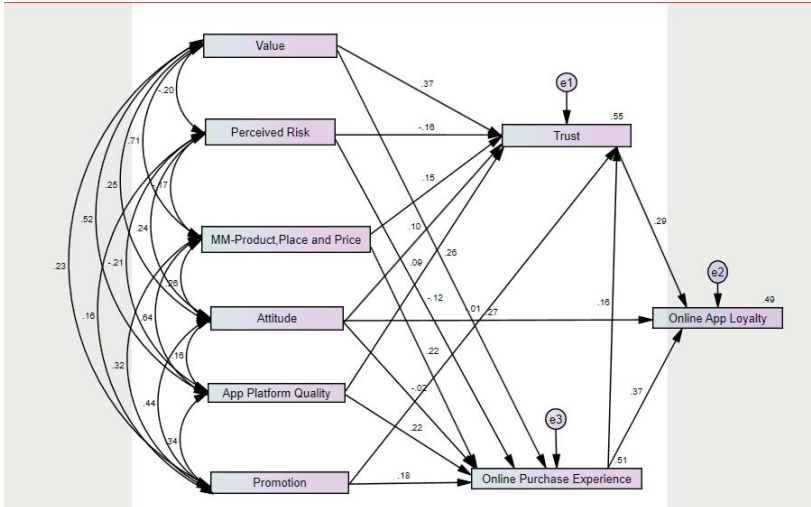


Fig. 4. The Perceptions of the Rural Consumers  
(Source: Developed for this research)

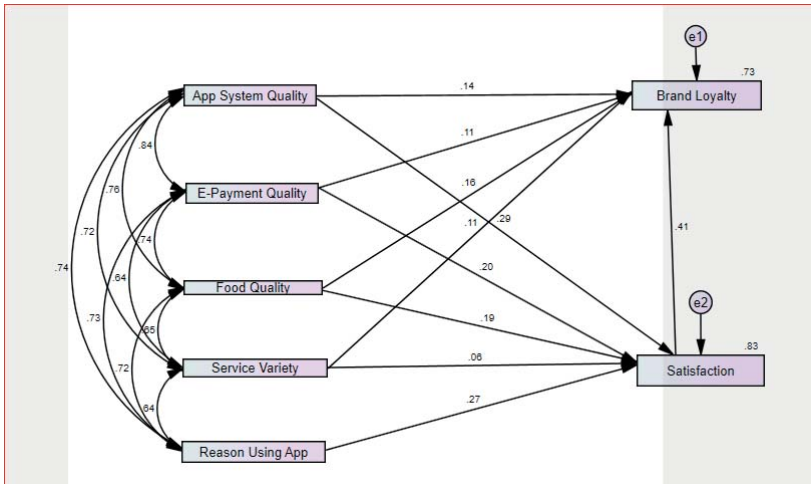


Fig. 5. Consumers' Perceptions and Behaviors on Food App in General  
(Source: Developed for this research)

## References

1. Delen, D., & Zolbanin, H.M. (2018). The analytics paradigm in business research. *Journal of Business Research*, 90, 186-195.
2. Demir, K.A., Doven, G., & Sezen, B. (2019). Industry 4.0 and human-robot co-working. *Procedia Computer Science*, 158, 688-695.
3. Kim, D. (2020). A 2020 perspective on “a dynamic model for the evolution of the next generation internet – implications for network policies”: Towards a balanced perspective on the internet’s role in the 5G and industry 4.0 era. *Electronic Commerce Research and Applications*, 41, 100966.
4. Orrell, D. (2018). *Quantum economics: The new science of money*. Great Britain: Clays Ltd.
5. Pivoto, G.S., de Almeida, L.F.F., da Rosa Righi, R., Rodrigues, J.P.C., Lugli, A.B., & Alberti, A.M. (2021). Cyber-physical systems architectures for industrial internet of things applications in industry 4.0: A literature review. *Journal of Manufacturing Systems*, 58, 176-192.
6. Tan, C.C. (2020). Usefulness of neural network as pre-run to structural equation modeling analysis: Case of hotels. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 2485-2494.
7. Tan, C.C., & Zomaya, A.Y. (1998). A frequency-dependent direct analytic scheme for robot manipulators: A case of model following motion control. *Journal of Intelligent and Robotic Systems: Theory and Applications*, 22(1), 1-21.

**Алькема В. Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор, завідувач кафедри управлінських технологій  
(Університет економіки та права «КРОК»)*

## **УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ЯК ВАЖЛИВЕ ЗАВДАННЯ СФЕРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Безпека як цінність має сенс лише стосовно життя людей та умов їх існування. Найважливішим чинником, який визначає якість життя людини є її здоров'я. Здоров'я населення є основним капіталом

суспільства і важливою складовою національної безпеки держави. В законопроекті «Про систему громадського здоров'я», який після прийняття стане Законом, що визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади функціонування системи громадського здоров'я в Україні визначено зміст базових понять: «здоров'я людини», здоров'я населення» та «громадське здоров'я» [1]. Здоров'я людини в цьому законопроекті трактується як здоров'я окремої особи, яке оцінюється за персональним самопочуттям, наявністю або відсутністю хвороб та фізичним і психічним станом. Здоров'я населення, на думку авторів проекту Закону – умовне статистичне поняття, яке характеризується комплексом демографічних показників, показників фізичного та психічного розвитку, захворюваності, інвалідності, частоти донозологічних станів населення певних територій або груп людей. Під громадським здоров'ям автори розуміють сферу знань та організовану діяльність суб'єктів у системі громадського здоров'я щодо зміцнення здоров'я, запобігання хворобам та збільшення тривалості життя. Зазначена діяльність суб'єктів у системі громадського здоров'я вимагає ефективного управління на різних рівнях починаючи від міжнародного і завершуючи рівнем конкретної територіальної громади.

Це дослідження присвячено огляду наукових підходів до сучасного розуміння управління безпекою громадського здоров'я. Мета дослідження полягає у аналізі існуючих наукових підходів які використовуються у сфері управління безпекою громадського здоров'я. *В найбільш систематизованому вигляді представлено бачення управління безпекою громадського здоров'я Всесвітньою організацією охорони здоров'я* [2]. В інших публікаціях висвітлюються сучасне розуміння та цілі безпеки громадського здоров'я і основні засади реалізації державної політики України у цій сфері [3]. В монографії присвяченій цим питанням основна увага приділяється причинно-системному підходу у розгляді окремих аспектів державного управління системою громадського здоров'я [4].

Під управлінням безпекою громадського здоров'я ми розуміємо діяльність держави та окремих громад спрямовану на створення безпечного та благополучного середовища, яке забезпечує умови, підтримує, сприяє та дозволяє людям вести здоровий спосіб життя. Основною метою такої управлінської діяльності є постійний і

комплексний моніторинг чинників середовища, ідентифікація та оцінка характеру їх негативного впливу. А також планування та реалізація заходів щодо захисту, нівелювання та уникнення шкідливого впливу на здоров'я людини цих чинників та видів діяльності, а також умов середовища життєдіяльності.

Управління безпекою громадського здоров'я розглядається як головна складова конкурентоспроможності національної економіки та формуючий вектор якісного життя населення. Механізм управління безпекою громадського здоров'я нами розглядається як комплекс, що складається з трьох складових: організаційно-адміністративного, соціально-економічного та інституційно-правового. Аналіз існуючих підходів до формування управлінської концепції безпеки громадського здоров'я свідчить про важливість імплементації європейського та світового досвіду застосування побудови та функціонування підсистеми безпеки систем громадського здоров'я. До першочергових науково-практичних заходів у сфері управління безпекою громадського здоров'я, на нашу точку зору, слід віднести: формування організаційно-економічних засад для реалізації державної політики зорієнтованої на створення умов, запитів та вимог які забезпечують здоровий спосіб життя населення; створення стійких організаційних структур і визначення їх функцій спрямованих на внутрішньосистему взаємодію елементів системи громадського здоров'я; запровадження механізму управління, а саме: моніторингу та реагування на дестабілізуючі чинники небезпеки для здоров'я; комунікаційних підхід спрямований на соціальну мобільність населення в інтересах громадського здоров'я.

Серед сучасних методів які використовуються науковцями у сфері управління безпекою громадського здоров'я знаходять застосування наступні методи: епідеміологічний, демографічний, статистичний, соціологічний, медико – статистичний, медико-географічний, соціально-психологічний, експертних оцінок, структурно-логічного аналізу, економічного аналізу, моделювання, а також методи кількісних і якісних досліджень. Умови всесвітньої пандемії ковід 19 актуалізують необхідність реалізації системно-діяльнісного підходу до розгляду теоретико-методологічних та науково-практичних питань управління безпекою громадського здоров'я. На нашу думку, такий підхід є синтезом досягнень сучасної світової науки та успішної практики

спрямованим на забезпечення належного рівня безпеки громадського здоров'я в Україні. В основі цього підходу є розгляд такої безпекової діяльності в рамках трьох базових складових «суб'єкт-безпеки» – «об'єкт безпеки» – «активність убезпечення».

#### **Список використаних джерел:**

1. Проект Закону України №4142 від 21.09.2020 року «Про систему громадського здоров'я» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/JI03270A.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JI03270A.html).
2. Система громадського здоров'я: бачення Всесвітньої організації охорони здоров'я. Основні оперативні функції громадського здоров'я та їх зміст / Г. О. Слабкий, В. І. Миронюк, Л. О. Качала // Україна. Здоров'я нації. – 2017. – № 3(44). – С. 24–31.
3. Безпека громадського здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://health-platform.org.ua/bezpeka-gromadskogo-zdorov-ya/>.
4. Рингач Н. О. Громадське здоров'я як чинник національної безпеки : монографія / Н. О. Рингач. – К. : НАДУ, 2009. – 296 с.

**Бабець І. Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
(Центрально український національний технічний університет)*

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасний етап глобалізації економічних відносин створює можливості розвитку та, одночасно, нові загрози й виклики економічній безпеці України. Участь України у міжнародному поділі праці та вплив зовнішніх чинників на конкурентоспроможність національної економіки актуалізують проблему забезпечення зовнішньоекономічної безпеки, гарантування якої є основою протидії впливу загроз національній безпеці у глобалізованому світі. Поряд з цим, важливим завданням залишається оптимізація товарної структури зовнішньої

торгівлі та узгодженість обсягів експортно-імпортних операцій за відповідними групами товарів з критеріями продовольчої безпеки держави.

Зменшення адміністративних та митних бар'єрів у торгівлі з країнами Європейського Союзу, які є важливими торговими партнерами для України, обумовило зростаючу динаміку товарообігу сільськогосподарської продукції та продуктів харчування і, відповідно, збільшення частки агропродовольчих товарів у загальних обсягах зовнішньої торгівлі нашої країни. Попри позитивні тенденції нарощення експорту сільськогосподарської продукції та збільшення доходів підприємств агропромислового комплексу, загострюються загрози економічному розвитку України, які з одного боку проявляються в поглибленні структурних диспропорцій в економіці, а з іншого – в погіршенні стану продовольчої безпеки внаслідок надмірної експортної орієнтації вітчизняних виробників окремих видів аграрної продукції.

Результати вивчення основних тенденцій розвитку зовнішньої торгівлі України дозволили виділити низку особливостей: (1) залежність динаміки обсягів експорту та імпорту від зовнішніх факторів (світова фінансово-економічна криза, агресія Російської Федерації); (2) у кризові періоди темпи скорочення експорту були меншими порівняно з темпами скорочення імпорту, що обумовило зменшення негативного сальдо зовнішньоторговельного обороту; (3) під впливом геополітичних чинників відбулася диверсифікація зовнішньої торгівлі України: збільшилася частка країн ЄС та Китаю і зменшилася частка Росії в зовнішньоторговельному обороті, що відповідає критеріям економічної безпеки; (4) неефективна структура зовнішньої торгівлі, яка характеризується переважанням в експорті товарів з низьким рівнем доданої вартості та залежністю від технологічного імпорту.

Динаміка інтегрального показника свідчить про покращення стану зовнішньоекономічної безпеки України у 2019 р. порівняно з 2006 р. Проте, її стан погіршився у короткостроковому періоді, оскільки відбулося зменшення інтегрального показника з 0,854 у 2016 р. до 0,839 у 2019 р. Відносно підвищення рівня зовнішньоекономічної безпеки у 2018 р. порівняно з 2017 р. відбулося, насамперед, в результаті зменшення частки провідної країни-партнера у загальних обсягах зовнішньої торгівлі та зниження рівня відкритості економіки.

Так, частка Російської Федерації в зовнішньоторговельному обороті зменшилася з 11,7% до 11,24%, коефіцієнт експортної залежності зменшився з 45,5% у 2017 р. до 35,9% у 2018 р., а коефіцієнт імпоротної залежності – з 51,5% до 43,4% відповідно. При цьому коефіцієнт покриття імпорту експортом не відповідає критеріям безпеки і у 2018 р. становив 0,83 і є нижчим від свого максимального значення (1,01), досягнутого у 2015 р.

В експорті товарів України у 2019 р. переважали сировинні товари та товари з низьким ступенем переробки. Так, за даними Державної служби статистики України[1], частка продуктів рослинного походження становила 25,8% загального обсягу експорту, а частка недорогочінних металів та виробів з них – 20,5%. Порівнюючи структуру експорту товарів 2019 р. зі структурою 2006 р., можемо виділити такі основні зміни: частка продукції чорної металургії зменшилася майже удвічі (з 42,8% у 2006 р. до 20,5% у 2019 р.), частка хімічної продукції зменшилася з 8,8% до 3,9%; збільшилася частка продуктів рослинного походження (з 5,1% у 2006 р. до 25,8% у 2019 р.), жирів та олії – з 2,5% до 9,5% та готових харчових продуктів – з 3,6% до 6,4%.

Висока частка аграрного сектору у ВВП та в експорті України свідчить про поступовий відхід від реалізації в країні диверсифікованої економічної моделі, що базується на збільшенні частки продукції з високою доданою вартістю у загальних обсягах виробництва. Для аграрного сектору характерне монокультурне виробництво, за якого основу товарної маси та доходів становить кілька сільськогосподарських продуктів низького ступеня переробки. Переважання сільськогосподарської продукції у структурі ВВП та зростання її частки у загальних обсягах експорту свідчить про домінування сировинного виробництва, що є небезпечним з точки зору активізації процесу деіндустріалізації економіки.

Важливим зовнішнім чинником зовнішньоекономічної безпеки є участь у поглибленій та розширеній зоні вільної торгівлі з ЄС, що значною мірою вплинуло на покращення диверсифікованості зовнішньої торгівлі після обмеження доступу до російського ринку. Проте, актуальними залишаються загрози, що виникають внаслідок неефективної структури експорту та імпорту, сировинної спеціалізації

експортерів, ускладненого процесу стандартизації та сертифікації вітчизняних товарів відповідно до європейських норм, низької конкурентоспроможності вітчизняних високотехнологічних товарів на ринках країн ЄС.

З метою зниження впливу геополітичних загроз економічній безпеці України необхідно розробити і впровадити Стратегію забезпечення зовнішньоекономічної безпеки, місія якої полягає в удосконаленні системи інституціональних механізмів посилення конкурентоспроможності національних товаровиробників на основі поєднання та координації функцій управління, моніторингу й оцінки процесів забезпечення зовнішньоекономічної безпеки, соціально-економічного розвитку та активізації зовнішньоекономічної діяльності в умовах поглиблення співробітництва України з країнами ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. Товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2006–2019 рр.  
URL:[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tztt/tztt\\_u/arh\\_tztt2019\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tztt/tztt_u/arh_tztt2019_u.htm)

**Бець М. Т.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва  
та екологічної експертизи товарів  
(Національний університет «Львівська політехніка»)*

**Михаліцька Н. Я.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ДО ПИТАННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Тіньову економіку як економічна діяльність можна розглядати в контексті отриманого від неї доходу, який знаходиться за межами системи державного регулювання, оподаткування або нагляду [1].



У дослідженні міжнародної Асоціації дипломованих сертифікованих бухгалтерів (англ. Association of Chartered Certified Accountants – ACCA), присвяченому оцінці і прогнозу розвитку глобальної тіньової економіки зазначено, що сучасний світ знаходиться в руках руйнівних сил: від зміни економічної влади і політичної невизначеності до швидкого технічного прогресу. Це означає, що існує безліч можливих сценаріїв розвитку тіньової економіки в найближче десятиліття. (табл. 1).

Таблиця 1

**Прогнози розмірів тіньових економік (% ВВП) в 28 економіках [2, с. 11]**

Країна	2020	2025	У середньому за період (2020-2025)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Азербайджан	56,73	58,38	58,05
Нігерія	46,99	46,11	47,93
Україна	46,1	45,98	45,84
Росія	39,37	39,3	39,19
Шрі-Ланка	36,46	34,85	37,13
Бразилія	34,48	34,2	34,69
Пакистан	32,41	33,89	32,46
Болгарія	29,56	29,56	30,06
Естонія	28,09	26,46	27,83
Кенія	26,6	26,72	26,89
Італія	26,56	26,37	26,37
Литва	25,54	25,79	26,23
Туреччина	23,85	21,55	24,7
Латвія	23,21	20,79	23,61
Польща	22,95	22,13	23,33
Півд. Африка	23,71	24,19	23,59
Малайзія	21,9	21	23,6
Індія	15,7	13,6	16,35
Індонезія	16,24	16,17	16,51
Канада	13,95	13,8	14,3
Гонконг	13,88	13,65	14,05
Ірландія	13,57	12,78	13,84
Сінгапур	13,36	14,06	12,86

Закінчення табл. 1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Великобританія	11,19	10,83	11,33
Австралія	10,24	8,89	10,85
Китай	10,05	9,9	10,12
Японія	9,42	7,86	9,5
США	7,42	6,94	7,59
Глобально	22,11	21,39	22,35

Найменші показники обсягу тіньового сектора за прогнозами АССА у 2020 року передбачається в США (7,42% ВВП), Японії (9,42%) і Китаї (10,05%). Прогнозований показник тіньової економіки в Україні у 2020 році один з найвищих в світі – 46,1% від ВВП, або 1,1 трлн грн. Більший обсяг економіки в тіні лише у Нігерії (48,99% ВВП) і Азербайджану (57,73% ВВП). На четвертому місці розташувалася Росія з показником 39,37%, на п'ятому – Шрі-Ланка з показником 39,46%. За прогнозом АССА частка тіньової економіки в глобальному ВВП складатиме 22,11% в 2020 році і 21,39% в 2025 році.

Основними рушійними силами тіньової економіки в Україні є: економічна криза, виснаження фінансових ресурсів держави, зниження рівня життя населення: монопольно-олігархічна, низькотехнологічна, ресурсовитратна економічна модель; відсутність чітко визначених стратегічних цілей, пріоритетних напрямів і завдань соціально-економічного, воєнно-економічного та науково-технічного розвитку України, а також ефективних механізмів концентрації ресурсів для досягнення таких цілей; кримінально-кланова система розподілу суспільних ресурсів; деформоване державне регулювання і корупційний тиск на бізнес; надмірна залежність національної економіки від зовнішніх ринків; неефективне управління державним боргом; зменшення добробуту домогосподарств та зростання рівня безробіття; активізація міграційних процесів унаслідок бойових дій; руйнування економіки та систем життєзабезпечення на тимчасово окупованих територіях, втрата їх людського потенціалу, незаконне вивезення виробничих фондів на територію Росії.

Отже, тіньова економіка створює реальну загрозу національній безпеці та демократичному розвитку держави. Високий рівень

тінізації економіки вкрай негативно впливає на імідж країни, її конкурентоспроможність, ефективність структурних та інституційних реформ. Зусилля уряду мають концентруватися на запровадженні заходів, спрямованих на мінімізацію впливу системних чинників тінізації економіки, які залишаються актуальними. Розвиток безготівкових розрахунків може бути одним із важливих методів досягнення легалізації трудових відносин і загалом економічної активності в країні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Вінічук М. В. Проблема інтегральної оцінки та прогнозування рівня економічної безпеки України. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал* / гол. ред. О. Балинська. Львів: ЛьвДУВС, 2019. Вип. 4 (6). С. 146–156.
2. Time to shrink the shadow economy. This article was first published in the September 2017 international edition of *Accounting and Business* magazine. URL: <https://www.accaglobal.com/ie/en/member/discover/cpd-articles/business-management/shadoweconomy-cpd.html>.

**Блага Н. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ПРОЄКТУ**

Одним з важливих факторів інтеграції керівництва є спілкування, тобто спілкування людей у процесі їх спільної діяльності: обміну ідеями, думками, почуттями та інформацією. Жодна організована група людей не може існувати без комунікації.

Тому ефективне міжособистісне спілкування важливо для успіху організації, а зокрема і проєкту. Це характеризується двома факторами: по-перше, вирішення багатьох завдань керівництва базується на

безпосередній взаємодії людей (начальник з підлеглим, підлеглий з іншим підлеглим) між різними подіями; по-друге, міжособистісне спілкування може бути найкращим способом обговорення та вирішення проблем, що характеризуються невизначеністю та двозначністю. Таким чином, менеджер повинен пам'ятати, що процес комунікації потребує особливої уваги.

Ведучи проєкт менеджер обов'язково стикається з необхідністю придбання, обробки, зберігання, перетворення, передачі та усунення непотрібної інформації. Якщо будь-яка інформація є цінною для проєкту, вона повинна бути захищена від зловмисників.

Наприклад, організацією з захисту споживачів у кіберпросторі виявлено зловмисне програмне забезпечення, яке може відновити роботу в українському сегменті Інтернету з 15/05/2020: Яндекс; група Mail.Ru; «Вконтакте»; «Однокласники» [1]. Міжнародну компанію з управління готелями, Marriott, нещодавно зламали хакери. Особисті дані 5,2 мільйона клієнтів компанії зазнали ризику, включаючи імена, адреси електронної пошти та поштові адреси [2].

З кожним роком складність та масштаби інформаційних загроз зростають.

Ми виокремили основні типи сучасних інтернет загроз, які повинен знати кожен менеджер проєкту, а саме: шкідлива програма, фішинг, спам, майнінг, крадіжка інформації, бекдор, троян, прихований майнінг, шпигунські програми, мережевий хробак.

Кіберзлочинці постійно шукають нові шляхи зараження. Зокрема, сучасні загрози поширюються через системні вразливості, обходячи безпеку, приховуючи в пам'яті або наслідуючи законним програмам залишатися непоміченими.

Однак більшість пристроїв заражаються через нехтування людиною, неуважність, некваліфікованість менеджера. Спеціально розроблені електронні листи з небезпечними доповненнями виявились ефективним та недорогим способом входу в систему жертви. Для цього зловмисникам потрібен лише один недійсний клік користувача.

Ціль фішингу це видавання себе за іншу особу. Отримання цінної інформації, яка може бути продана або використана для зловмисних цілей, таких як вимагання, крадіжка грошей або особистих даних. Найчастіше зловмисники фішингу видають себе за банки чи інші

фінансові установи, щоб змусити жертву заповнити фальшиву форму та отримати інформацію про рахунок.

Незаконний майнінг використовує код який призначений для споживання обчислювальної потужності певного пристрою.

Загроза бекдор дозволяє зловмисникам контролювати заражений пристрій жертви без дозволу та віддалено. Іноді розробники створюють їх в обхід автентифікації або як додатковий метод доступу.

До них може отримати доступ кожен, хто знає про них або знаходить їх випадково.

Таким чином, інформаційна безпека проєкту – це система захисту інформації; захисту від злодійства, невчасного і неточного подання її одержувачу. Нехтуючи інформаційними носіями менеджер проєкту може отримати чималі збитки або й втратити проєкт загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Громадська організація «З захисту споживачів у кіберпросторі». Офіційний сайт: URL: <https://bezbid.com/news/poperedzhennya-pro-zagrozu-kiberbgigiyeni/>.
2. Центр інформаційної та технічної підтримки в Україні. Компанія ESET. Офіційний сайт URL: <https://www.eset.com/ua/>.
3. Закон України «Про інформацію» Офіційний сайт URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
4. Сороківська О. А. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. 2010. № 2. Т. 2. С. 32–35.
5. Крюков О. І. Інформаційна безпека держави в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2007. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2007\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_12).

**Боруцька Ю. З.**

*кандидат геологічних наук,  
в.о. доцента кафедри туризму,  
(Львівський національний аграрний університет)*

**Рій М. М.**

*викладач кафедри іноземних мов  
та культури фахового мовлення  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВІ ЗВ'ЯЗКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ**

Здебільшого, у світі сільський зелений туризм висвітлюється як невід'ємний аспект синергічної соціально-економічної еволюції сільських територій. Проте, аби забезпечити стабільний розвиток, необхідно сформувати його чіткий господарський алгоритм щодо організаційних, економічних, соціальних, природоохоронних і правових складових діяльності. Потрібно координувати взаємозв'язки та співпрацю поміж стейкхолдерами у сфері діяльності таких екологізованих форм туризму, для прозорості та чіткого розуміння учасниками (суб'єктами) зеленого туризму питань, які виникають у процесі їхньої взаємодії. Існує багато суперечливих моментів, де потребують вирішення питання нормативно-правової бази, оподаткування, системи маркетингу, тарифів на житло і послуги, гарантій щодо прийому й обслуговування гостей, певних стандартів обслуговування, зокрема, і щодо природоохоронних заходів, та підтримки сільського зеленого туризму на рівні держави [1; 2]. Частка туристів у сфері сільського туризму подана в табл. 1.

Таблиця 1

**Частка туристів у сфері сільського зеленого туризму в Україні**

Показники щодо кількості туристів	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення 2016/2014 рр. (+/-)
Кількість іноземних туристів (осіб)	17070	15159	35071	18001
Кількість туристів, які виїжджали з України	2085273	1647390	2060974	-24299
Кількість внутрішніх туристів (осіб)	322746	357027	453561	130815
Кількість туристів СЗТ (осіб)	39311	49253	79891	40580
Відсоток туристів СЗТ у внутрішньому туристичному потоці (%)	12,2	13,8	17,6	5,4
Відсоток іноземних туристів у внутрішньому туристичному потоці (%)	5,3	4,2	7,7	2,4

Джерело: складено та проаналізовано автором за даними [3; 4]

Надавання туристичних послуг відпочиваючим, котрі гостюють у приватному селянському (фермерському) господарстві або садибі, та користуються усією його інфраструктурою, власне і визначає зміст поняття агротуристичної діяльності. Є дві категорії сільськогоспідприємств, що забезпечують населення харчовою продукцією: 1) це особисті селянські (фермерські) господарства, котрі головню використовують працю членів сім'ї чи родини господаря; 2) це колективні сільськогоспідприємства, де є великі площі угідь, мають значні потужності й обсяги виробництва продукції, забезпечуючи результат за допомогою певної кількості найманих робітників.

Таблиця 2

**Показники щодо розвитку сільського зеленого туризму в Україні**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відносне відхилення 2016/2012 рр (%)
Кількість садиб, од	230	285	233	235	375	163
Загальна площа садиб (м <sup>2</sup> ), також житлова	49425,3	65986,2	71208,4	73241	90811,1	184
	20787,1	29987,7	29200,6	25557,5	43764	211
Середня місткість садиб, ос.	11	12,6	13,5	12,7	13,2	120
Кількість розміщених осіб,	50724	49948	39311	49253	79891	156

Джерело: складено та проаналізовано авторами за даними [5; 6].

Послуги сільського зеленого туризму – це діяльність сільського господаря, власника гостинної садиби, спрямована на виконання вимог і задоволення потреб споживачів (туристів, рекреантів), котрі відпочивають відповідно до реальних ресурсів господарства та сільської громади. Сільські господарі для цього використовують житлові будинки, інфраструктурні об’єкти, господарські будівлі, сільськогосподарську техніку, транспортні засоби, свійських тварин і птицю, бджолосім’ї, багаторічні насадження, вироблену аграрну продукцію, продукти її переробки та інше власне й орендоване майно [7]. Тобто, будучи довгий час головним елементом сільського життя і господарювання, особисте селянське господарство вже є просто самодостатньою, самозабезпеченою одиницею, що працює тільки на задоволення своїх товарних потреб продукцією власного виробництва, а й на отримання вигоди від інших видів діяльності. Отож, була поставлена мета щодо з’ясування передумов і причинно-наслідкових зв’язків розвитку сільського зеленого туризму у нашій державі.



Отож, причиною невиходу на національний ринок такого виду підприємницької діяльності слугує недостатня правова база. На нашу думку, вона має регулюватися максимально різнопланово, зі залученням Міністерства аграрної політики України та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, іншими профільними установами різного рівня.

Другим гальмуючим чинником можна вважати недостатню увагу та підтримку державою малого бізнесу. Низька кількість кредитів і незрозумілість принципу оподаткування стають серйозним «бар'єром» у процесі відкриття та реєстрації садиб.

Окремо, вважаємо, потрібно виділити, як величезний недолік щодо розвитку цієї сфери туристичної діяльності, низьку якість і, навіть, незадовільність стану доріг. До декотрих населених пунктів такі напрямки важко назвати дорогами, бо дорожнє покриття там у принципі відсутнє. Також, як і якість інфраструктури для забезпечення хоча би мінімального комфорту проживаючим.

Україні мало уваги приділяється рекламній компанії щодо послуг сільського туризму зі сторони держави. Потрібно розуміти, що аграрний сектор може запропонувати велику кількість цікавих додаткових атракцій відпочиваючим, але власне туристи є обмаль проінформованими, тому й невмотивованими у розгляді питань відпочинку на сільських селітебних територіях.

### **Список використаних джерел:**

1. Кудла Н.Є. Сільський туризм: основи підприємництва та гостинності [текст]: навч. посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 152 с.]
2. Мальська М.П. Туристичний бізнес. URL: [westudents.com.ua/knigi/618-turistichniy-bznes-malska-mp.html](http://westudents.com.ua/knigi/618-turistichniy-bznes-malska-mp.html) (дата звернення: 22.11.2020).
3. Печенюк А.П., Печенюк А.В. Формування регіональної ренти сільського зеленого туризму. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 23-1. Херсон, 2017. С. 101–104.
4. Статистика. Туристичні потоки. URL: [www.ukrstat.gov.ua/operativ2007/tur/tur\\_u/potoki2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ2007/tur/tur_u/potoki2006_u.htm) (дата звернення: 22.11.2020).
5. Печенюк А.П. Екологічний аудит об'єктів сільського зеленого туризму. Інноваційна економіка. Тернопіль : СМП «ТАЙП», 2017. №1–2 (67). С. 84–87.

6. Статистика. Колективні засоби розміщування. URL: [www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arh\\_kzr\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arh_kzr_bl.htm) (дата звернення: 21.11.2020).
7. Боруцька Ю.З., Живко З.Б., Прокопишин О.С., Лесик І.І. Особливості рельєфу басейну ріки стрий та їх вплив на економіку регіону. Socio-economicandmanagementconcepts: collectivemonograph / KrupelnyskaI., etc. InternationalScienceGroup. Boston : PrimediaeLaunch, 2021. pp. 531–538. (660 p.) Availableat : DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I

**Верескля М. Р.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

У теперішньому сьогоднішні різноманітні глобальні кризові явища безпосередньо впливають на функціонування та розвиток підприємства, а особливо на стан його корпоративної культури. Адже саме кожен працівник зі своїм потенціалом (професійним, особистим, творчим) є дороговартісним активом підприємства та ключовим фактором його успіху.

Сучасна кризова ситуація, в період пандемії COVID-19 вимагає від підприємств бути гнучкими, що можна досягнути завдяки інноваційним змінам топ-менеджерами підприємства, а також завдяки високому рівню його корпоративної культури, яка об'єднює індивідуальні та колективні інтереси усіх працівників, формує особисту відповідальність та ініціативність.

Плануючи шлях до довготермінового зростання, бізнес-лідери розуміють, що карантин створив нові виклики. Цілком ймовірно, що друга та третя хвиля COVID-19 на їхніх ринках цілком поглибить це занепокоєння та спричинить подальші несприятливі наслідки, як то утримання провідних співробітників, найм талановитих працівників та підтримка мотивації персоналу. У січні керівники розмістили

ризик людського капіталу на одинадцятій позиції серед інших ризиків для зростання. Утім, з початком пандемії ризик людського капіталу піднявся у рейтингу і був визнаний найбільшою загрозою для бізнесу, обійшовши ланцюжок поставок, загрозу повернення до територіалізму та проблеми довіклля [1].

*Корпоративна культура* – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації [2].

*Метою корпоративної культури* – є забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою удосконалення управління людськими ресурсами задля забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства [2].

Корпоративна культура, будучи специфічним продуктом життєдіяльності підприємства, існує об'єктивно, незалежно від нашої волі і свідомості. Несучи в собі певні протиріччя, вона може сприяти, а може перешкоджати реалізації тих чи інших управлінських стратегій. Тому основне завдання керівництва в цій сфері полягає в свідомому впливі на корпоративну культуру і цілеспрямованому внесення в неї змін, що відповідають меті організаційного розвитку. При цьому ключовими факторами, що визначають необхідність збереження і зміцнення або зміни корпоративної культури, які виступають у ролі зворотного зв'язку, з боку організації є організаційна ефективність, а з боку працівника – задоволеність працею [3].

Щоб ефективно управляти підприємством в умовах, що склалися, керівництву і фахівцям управління персоналом потрібно вибудувати таку корпоративну культуру, яка дасть можливість співробітникам розуміти необхідність нововведень. Для цього, в першу чергу, слід забезпечити максимальне інформування персоналу про переваги діджиталізації з прикладами успішних світових практик. Також корисні будуть тематичні семінари, інструктажі та інші освітні ініціативи [4].

### Список використаних джерел:

1. Сисоева І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (esg) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агроевіт*. 2021. № 4. С. 31–37. URL: 10.32702/2306-6792.2021.4.31.
2. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL:<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
3. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120. URL:<https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
4. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL:<http://repository.hnea/12345pdf>.

**Власенко К. К.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»*

**Леськів Г. З.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗБУТУ

На практиці існують різні можливості організації служби логістики на підприємстві, залежно від обсягу та специфіки їх діяльності та ступеня внутрішньої інтеграції логістики, досягнутої на підприємстві, ринкового середовища та інших факторів.

Факт еволюційного розвитку логістичних послуг у компаніях є загальноновизнаним. Вони вважають, що розвиток логістичних структур у компаніях зазвичай проходить три фази.

– головним завданням логістики є доставка продукції до роздрібної мережі;

– складування, оптимізація запасів, обслуговування споживачів та інші товари додаються до процедур доставки продукції. Функції логістики розширюються, більшість логістичних операцій поєднуються та створюються системи доставки продукції;

– відбувається повна інтеграція всіх логістичних операцій у компанії.

Враховуючи вищевикладене, компанія повинна забезпечити виконання ряду завдань, суть яких полягає в:

1) розробці, проектуванні та поступовій реорганізації функцій відділу продажів на основі перевірених логістичних методів;

2) розробці та забезпеченні реалізації логістичної стратегії на практиці;

3) внутрішній та зовнішній інтеграції логістики;

4) організації управління матеріальними потоками та пов'язаними з ними потоками.

Практика показала, що на ефективність логістики на підприємстві впливає безліч факторів, основними з яких є: організаційні характеристики; характеристики зовнішнього середовища; характеристики персоналу; політика та методи управління [2, с. 54].

Найцікавішими питаннями є технології, які компанія використовує для перетворення сировини в готову продукцію. Технологія може приймати кілька форм, включаючи цілий спектр сировини, а також набір технічних знань, що застосовуються до діяльності та дозволяють досягти запланованих результатів [1, с. 25].

Наступним кроком у покращенні продажів є збільшення продуктивності за рахунок:

1) визначення стратегічних цілей;

2) вмиле видобування та переробка сировини;

3) організація сприятливого ділового середовища;

4) вдосконалення процесу спілкування;

5) наявність (придбання) досвіду прийняття рішень;

Слід зазначити, що при реорганізації відділу продажів у відділ логістики важливо визначити функції та всередині них – конкретні завдання, які цей відділ повинен виконувати, після визначення ролі та змісту логістичної стратегії. Нарешті, проста структура технології продажів на перший погляд вимагає вирішення ряду важливих

питань, що стосуються розподілу функцій та завдань, і розподілу їх до відповідних відділів. Такий розподіл повинен здійснюватися з урахуванням професійних та кваліфікаційних, функціональних та технологічних аспектів.

Майте на увазі, що процес продажу готової продукції з точки зору упаковки, в якій вони зберігаються та продаються, є дуже трудомістким процесом. Тому не менш важливо враховувати складність окремих завдань, які потрібно виконувати регулярно.

Останнім етапом планування має стати визначення якісних та кількісних потреб обслуговуючого персоналу різних категорій.

Таким чином, для систематизації та інтеграції логістичних процесів та впровадження управління логістикою у повсякденну діяльність рекомендується створити самостійний підрозділ – службу логістики зі збуту з безпосереднім підпорядкуванням керівництву компанії.

Таким чином, логістична структура збуту, яка спочатку підпорядкована декільком структурним підрозділам, тобто відділам транспортної логістики, складської логістики, управління запасами, які повинні виконувати свої функції. Зокрема, відділ складської логістики забезпечує умови для зберігання та обслуговування готової продукції, оскільки вимагає особливої температури та умов зберігання – залежно від її якісних характеристик. Робота складу визначає своєчасність завантаження продукції в транспортні засоби, а отже, їх доставку як покупцям, так і точкам продажу.

Слід мати на увазі, що на підприємстві було б доцільно перебудувати процеси організації та заготівлі сировини, оскільки основа виробництва залежить від матеріально-технічного забезпечення закупівель (своєчасна та якісна доставка сировини, матеріалів, комплектуючих).

Таким чином, створення окремих служб з одного боку дозволить зосередити зусилля компанії з метою раціоналізації обсягу запасів готової продукції, необхідних для ефективної роботи компанії.

### **Список використаних джерел:**

1. Бауерсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логістика: інтегрована ланцюг поставок / пер. з англ. Н. Н. Баришникової, Б. С. Пінскера. 2-е изд. Москва : ЗАТ Олімп-Бізнес, 2008. 640 с.

2. Березин, И. С. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Изд-во Юрайт, 2012. 383 с.

**Воронка О. З.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ІНВЕСТИЦІЇ В ПЕРСОНАЛ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

На сучасному етапі розвитку економіки знання та вміння персоналу набувають все більшого значення для результативної діяльності організації, конкурентоспроможності, здійснення інновацій. Формування кадрового потенціалу сучасного підприємства є одним з основних факторів інвестиційного розвитку економіки, оскільки створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда поступово стає найбільш цінним та важливим активом організації. Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає в забезпеченні його необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішувати завдання та досягати поточних і стратегічних цілей організації.

В умовах динамічних змін конкурентного середовища підвищення ефективної діяльності підприємства неможливе без здійснення інвестицій у навчання персоналу, розвиток творчих здібностей працівників, гідної оцінки праці. На думку Журавльової І. В. та Кудлай А. В. інвестиції у розвиток персоналу – це будь-які дії, що спричиняють підвищення кваліфікації та здібностей працівників, а отже й продуктивності праці [2, с. 29]. З підвищенням продуктивності праці відповідно зросте результативність роботи працівників, що стане одним із головних рушійних сил до економічного процвітання підприємства.

Реалізація важливих і невідкладних завдань щодо розвитку персоналу потребує залучення значних ресурсів, особливо

матеріальних, якими виступають передусім інвестиції. Інвестувати в людський капітал означає інвестувати в краще майбутнє підприємства. Процес інвестування здійснюється розглядається і як вкладення фінансових ресурсів, і як витрати часу та сили, тобто як певні види людської діяльності [1, с. 33].

Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді прямих і непрямих матеріальних (вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, привілеї та пільги) і моральних (задоволеність від обраної професії, відчуття стабільності та впевненості у майбутньому тощо) вигод. Інвестиції в людський капітал доцільні якщо поточна вартість майбутніх вигод більша або хоча б дорівнює витратам [3, с. 208].

Усі інвестицій у людський капітал К. Макконнел і С. Брю розділяють на такі групи:

- витрати на освіту ( включаючи загальну та спеціальну, формальну та неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т. ін.). Вони є найочевиднішим, найпоширенішим і, напевно, найважливішим видом інвестицій у людський капітал. Освіта формує працівників, які стають кваліфікованішими і продуктивнішими.

- витрати на охорону здоров'я витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, раціональне харчування та поліпшення життєвих умов — продовжує тривалість життя, підвищує працездатність і продуктивність праці.

- витрати на мобільність, завдяки яким працівники переміщуються з місць відносно низької продуктивності праці в місця з відносно високою продуктивністю, збільшуючи тим самим результати використання свого людського капіталу [4, с. 418]. Крім названих вище, відповідно до основних активів людського капіталу, до інвестицій відносять також витрати на пошук економічно значимої інформації, виховання дітей (вкладення в майбутній людський капітал) та ін.

Отже, необхідність значних інвестицій в персонал можливий за умови цілеспрямованих вкладень з боку людини, організації, держави. Саме люди, їх знання, уміння, здібності, досвід, інтелектуальний запас, який накопичується може стати джерелом доходів. Саме тому, на нашу думку головним стратегічним пріоритетом підприємства має стати розвиток людського капіталу за рахунок здійснення інвестицій в



освіту, науку, професійну підготовку, охорону здоров'я, що забезпечить у майбутньому не лише розвиток інтелектуального та професійного росту індивіда й підвищить конкурентоспроможність підприємства, що в перспективі стане головною рушійною силою швидкого розвитку економіки держави.

### **Список використаних джерел:**

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
2. Журавльова І. В. Управління людським капіталом. Х.: ХНЕУ, 2004. 284 с.
3. Живко З.Б., Копелєв І.Ю., Гапій І.Б., Живко М.О., Горбан І.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2013. 380 с.
4. McConnell C. Economics: Principles, Problems, and Policies / Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. [19<sup>th</sup> edition]. NY: McGraw-Hill/Irwin. 2011. 896 p.

**Галайко Н. В.**

*старший викладач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки*

**Столяренко О. В.**

*старший викладач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ЕКОНОМІЧНА НЕРІВНІСТЬ І БІДНІСТЬ В УКРАЇНІ**

Однією з актуальних проблем, які постійно турбують суспільство, навіть у демократичних і економічно розвинутих країнах, є нерівність людей та бідність. Поняття нерівності надзвичайно складне і розглядається з різних точок зору: соціальної, економічної, політичної тощо. У найзагальнішому вигляді нерівність означає існування людей в умовах нерівного доступу до ресурсів матеріального і духовного споживання. Під терміном «економічна нерівність» розуміється

відмінність між людьми і окремими групами людей за величинами одержуваних ними доходів і накопиченого майна [1].

Важливим індикатором вимірювання економічної нерівності є доходи населення. Джерелами формування доходів домогосподарств в Україні виступають: заробітна плата, пенсії, стипендії, субсидії, соціальні допомоги, доходи від підприємницької діяльності і самозайнятості, доходи від власності, інші доходи. У високорозвинених країнах світу частка заробітної плати у структурі загальних доходів населення перевищує 80%, що свідчить про те, що в суспільстві повністю реалізується відтворювальна функція заробітної плати як основного компонента формування бюджету родини. В Україні ж часта заробітної плати у структурі доходів населення становить 40-47%, а соціальні трансфери становлять приблизно 40% структури доходів населення. Також зауважимо, що дуже малу питому вагу у структурі доходів займає дохід від власності (в середньому 3,8%) (рис. 1).

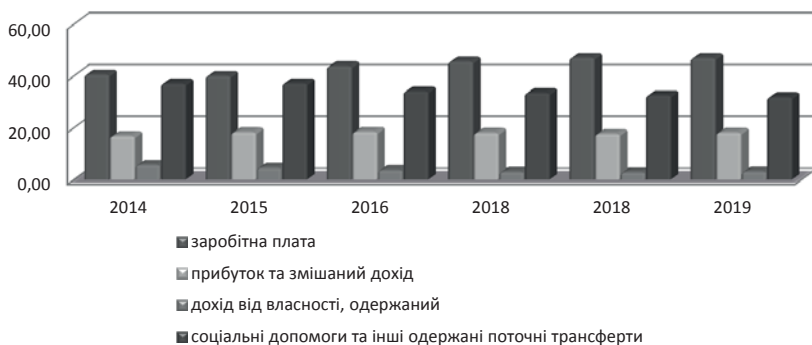


Рис. 1. Структура доходів населення України за 2014–2019 рр.\*

\* Сформовано на основі [2].

Така ситуація показує, з одного боку, доволі високу залежність добробуту населення від допомог і виплат з боку держави, а з іншого, підтверджує підвищення частки бідного населення, відсутність в Україні середнього класу, доходи якого більшою мірою формуються від власного бізнесу, об'єктів нерухомості, цінних паперів, майнових прав тощо.

Проаналізувавши розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів, можна спостерігати, що у 2019 році

у понад 30% населення розмір середньодушових доходів нижче за фактичний прожитковий мінімум, який на грудень 2019 року становить 3747,01 грн. або 4296,19 грн. з урахуванням суми обов'язкових платежів. А це означає, що понад 30% населення знаходяться за межами бідності [2].

Найчастіше з метою аналізу нерівності доходів використовують коефіцієнт Джині (коефіцієнт нерівності розподілу доходів серед населення або концентрації доходів), який відображає ступінь відхилення фактичного розподілу доходів за чисельно рівними групами населення від лінії їх рівномірного розподілу.

Країни, що розвиваються, характеризуються більшою нерівністю, ніж розвинені. Найменша відмінність у доходах помітна у Нідерландах, Словаччині, Швеції, Фінляндії, Норвегії. У країнах із найбільшою нерівністю – Південно-Африканській Республіці, Чилі, Коста-Ріка – цей показник становить приблизно 0,5. Серед 28 країн-членів ЄС найнижче значення вказаного показника у 2018р. мала Данія – 0,25, найвище – Латвія – 0,355 (рис. 2).

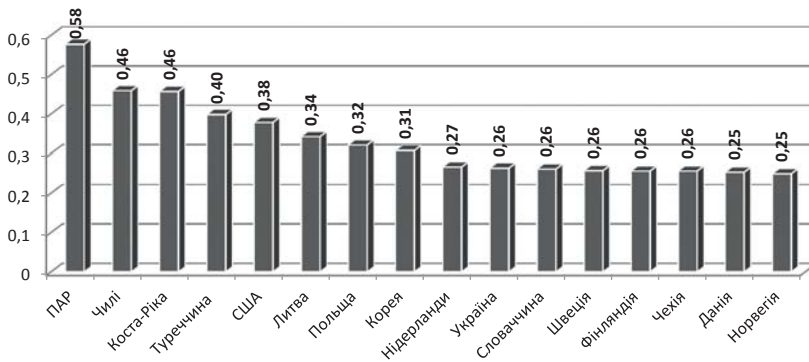


Рис. 2. Коефіцієнт Джині\*  
\* Сформовано на основі [3].

Щодо України, то тут спостерігається своєрідний феномен. За даними індекс Джині в Україні становив 0,263, тобто був чи найнижчим в Європі і по цифрам ми перегнали Польщу (коефіцієнт Джині 0,321), на яку ми постійно рівняємось. Тому прості українці, і вітчизняні експерти переконані – офіційна статистика не відображає

реальну картину, оскільки українське суспільство дуже розшароване. За даними Елли Лібанової, директора Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України ім. М.В. Птухи, доходи 10% найбагатших і 10% найбідніших українців з врахуванням тіньових доходів відрізняються у 40 разів.

Загалом можна говорити, що економічна нерівність виступає стимулом розвитку як людського капіталу, так і економіки країни, оскільки в її основі лежить здорова конкуренція. Однак, якщо мова йде про надмірну нерівність, в цьому випадку вона стає перешкодою для мотивації людей на досягнення. Крім того, надмірна економічна нерівність не стимулює економічний розвиток соціуму. Виходячи з вищевикладеного, можемо сказати, що на сьогодні в Україні доходи населення не відповідають сучасним стандартам життя суспільства, а соціально-економічне становище потребує термінових змін. За офіційними даними Україна знаходиться серед країн-лідерів, де є найменший розрив між бідними і багатими. Хоча по факту це не так. Оскільки значна частина українців живе у злиднях, а рівень корупції та безробіття щороку зростає. Також не менш значущим є той факт, що кваліфікована робоча сила виїжджає закордон у пошуках кращого життя. Це передусім виступає перешкодою для економічного прогресу держави [4].

### **Список використаних джерел:**

1. Демкович Оксана. Аналіз нерівності розподілу доходів населення України за допомогою декомпозиції коефіцієнта Джині. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2015. Випуск 52. С. 261–265.
2. Офіційна веб-сторінка Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2021).
3. GINI index. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/Poverty/Income-Inequality/GINI-index?origin=knoema.ru> (дата звернення: 07.05.2021).
4. Лаврук І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Нерівність доходів населення в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 40–44.

**Гобела В. В.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **АНАЛІЗ ЕКОНОМІКО-БЕЗПЕКОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ**

Нарощування світового промислового потенціалу та надмірне використання природних ресурсів спричинили кризовий стан довкілля та значну кількість екологічних проблем, що стали глобальними. Варто зазначити, що екологічні проблеми та катастрофи не поширюються тільки в межах адміністративних кордонів держави, а загрожують усій екосистемі планети. Тому першочерговим завданням сучасної економіки є скорочення викидів шкідливих речовин в усіх секторах народного господарства та адаптація економічних систем до теперішніх змін клімату. Відповідно екологізація економіки виступає засобом реалізації таких перетворень, що актуалізує необхідність дослідження економіко-безпекового інструментарію екологізації.

Однак, попри існування чималої кількості глобальних екологічних проблем, заходи екологізації є здебільшого неефективними. Зазвичай це пов'язано з відсутністю необхідного обсягу фінансових ресурсів та низькою ефективністю їхнього використання [1]. У структурі витрат на природоохоронні заходи переважає частка коштів підприємств. Близько 3% витрат складають витрати фондів охорони навколишнього середовища, державного та місцевих бюджетів. За результатами досліджень можна стверджувати, що ефективність економіко-безпекового інструментарію екологізації та природоохоронної діяльності на усіх рівнях управління є низькою [2].

На думку сучасних науковців, ринкова економіка не спроможна забезпечити рівновагу між економічною ефективністю, раціональним перерозподілом доходів та безпечним станом довкілля [3]. Тому виникає гостра необхідність розробки досконалішого механізму забезпечення екологізації економіки. Ефективність цього механізму досягатиметься запровадженням ефективного економіко-безпекового

інструментарію екологізації для протидії екологічним загрозам. Таким чином, економічну безпеку держави вважаємо передумовою для забезпечення екологічної безпеки держави.

Зважаючи на результати аналізу підходів до трактування поняття економічного інструментарію екологізації вважаємо доцільним використовувати поняття економіко-безпековий інструментарій екологізації. Зазначене поняття трактуємо як систему економічних заходів та прийомів, спрямованих на подолання конфлікту цілей між екологічною та економічною системами шляхом попередження, виявлення та усунення екологічних загроз, включаючи сприяння ефективному та ощадному використанню природних ресурсів.

Усе вищезазначене актуалізує встановлення ефективних економіко-безпекових інструментів екологізації. Тобто інструментів, що забезпечують максимальний економічний та екологічний ефект. Для встановлення ефективності зазначених інструментів було здійснено їх аналіз на основі експертного опитування та формування відповідних теоретичних узагальнень. Наступним етапом дослідження було встановлення ефективності економіко-безпекових інструментів екологізації за допомогою бальної оцінки. Таким чином, визначено найефективніші інструменти екологізації економіки України, серед яких: екологічні податки, квоти, екологічні фонди, екологічна сертифікація та «зелені облігації».

Відповідно запропоновано удосконалювати найбільш ефективні економіко-безпекові інструменти екологізації. Першочергово виникає необхідність переглянути ставки екологічних податків, що є занадто низькими порівняно з аналогічними податками країн ЄС та США. Важливо встановити ставки екологічних податків на рівні, який компенсуватиме екологічну шкоду та стимулюватиме зменшення споживання ресурсів та енергії, оскільки вони здійснюють найбільший вплив на стан еколого-економічної системи.

Також слід сформувати відповідну правову базу для забезпечення екологізації. Відповідний законопроект повинен визначати базові поняття, такі як зелені облігації та екологічно чисті проекти, встановлювати перелік економічних суб'єктів, які можуть бути емітентами облігацій, встановлювати порядок та форми звітності.

Узагальнюючи результати дослідження, зазначимо, що визначено найбільш ефективні інструменти екологізації вітчизняної економіки: екологічні податки, квоти, екологічні фонди, екологічна сертифікація та «зелені облигації». На основі цих результатів розроблено основні шляхи удосконалення інструментів екологізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дудюк В. С., Гобела В. В. Економічний механізм стимулювання екологічної безпеки. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2016. №1. С. 40–48.
2. Федчак О. М. Фінансовезабезпеченняраціональноговикористання та охорони природнихресурсіввУкраїні. *Механізмрегулюванняекономіки*. 2008. № 4. Т. 1. С. 169–173.
3. Малиш Н. А. Ефективні механізми формування державної екологічної політики : монографія. Київ : К.І.С., 2011. 348 с.

**Гончаров Ю. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
(Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука )*

## **РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ, ЯК ОСНОВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Проблема використання альтернативних джерел енергії дуже актуальна у всіх країнах світу. В той же час ресурси альтернативних джерел енергії (АДЕ) – геотермальної, сонячної, вітрової енергії, багаторазово перевищують за потенціалом геологічні запаси палива й можуть забезпечити довгострокову перспективу сталого розвитку енергетики за прийнятних тарифів і без шкідливої дії на довкілля. Якщо капітальні вкладення віднести до розвитку альтернативної енергетики, це дасть змогу забезпечити не тільки енергетичну незалежність країни, а й безліч інших сприятливих умов.

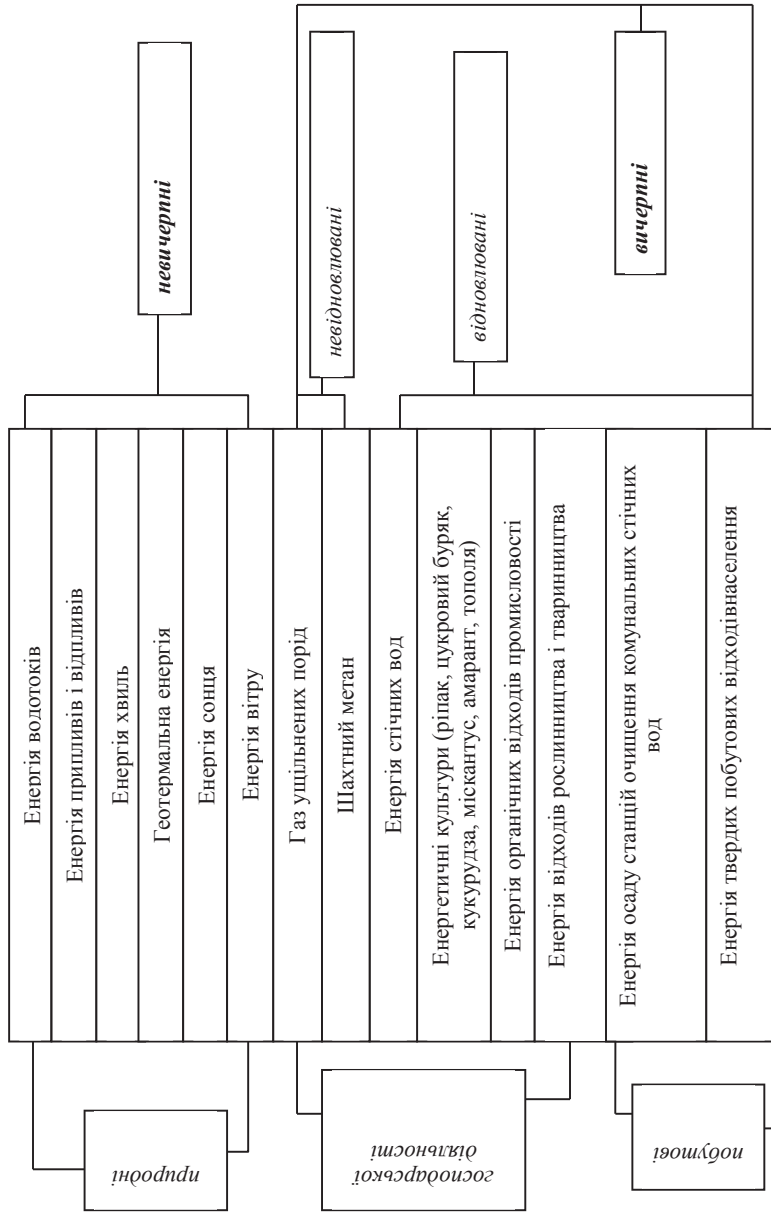


Рис. 1. Типологізація альтернативних джерел енергії



Особливої ваги ця проблема набуває в реаліях нашої країни. В Україні ще не повністю знищено промисловий потенціал держави тому є перспективи розвитку альтернативної енергетики. Держава залежить від імпорту паливно-енергетичних ресурсів, тому питання енергетичної безпеки є актуальним. Задача полягає в тому, що в перспективі не тільки придбавати, а також продавати електроенергію в більш широких масштабах. Тим більш, що кліматичні умови також сприяють ефективному використанню альтернативних джерел енергії.

Проте, дотепер немає однозначного та загальноприйнятого тлумачення окремих основоположних понять альтернативної енергетики, існує суттєве розходження між термінами й поняттями, представленими у різних законодавчих та нормативно-правових актах України.

Типологізація альтернативних джерел енергії наведено на рис. 1.

Міжнародне енергетичне агентство до відновлювальних джерела енергії відносить гідроелектростанції (великі, середні та малі), геотермальну, сонячну, фотоелектричну та теплову енергію, енергії припливів, хвиль океану, вітру, тверду біомасу, гази з біомаси, рідкі біопалива та відновлюванні муніципальні відходи).

Важливим є визначення чинників, що стримують просування альтернативної енергетики. Розіб'ємо їх на три групи: загальносистемні, галузеві, специфічні (рис. 2). Виходячи із зазначених чинників державі необхідно розробити ряд конкретних заходів по усуненню причин, що не дають розвиватись альтернативній енергетиці.

Доцільність виділення альтернативної енергетики в самостійний галузевий напрям, що вимагає інвестиційної перебудови та правового фундаменту з комплексу державних і регіональних законів, а також нових державних та галузевих стандартів, адекватних усім сферам діяльності: інноваційної, інвестиційної, виробничої, природоохоронної, інтелектуальної.

Бачиться ефект від формування системи енергетично-логістичних кластерів як елементу стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики.

Основна мета енергетичної політики сьогодні полягає у створенні умов для розвитку альтернативної енергетики.

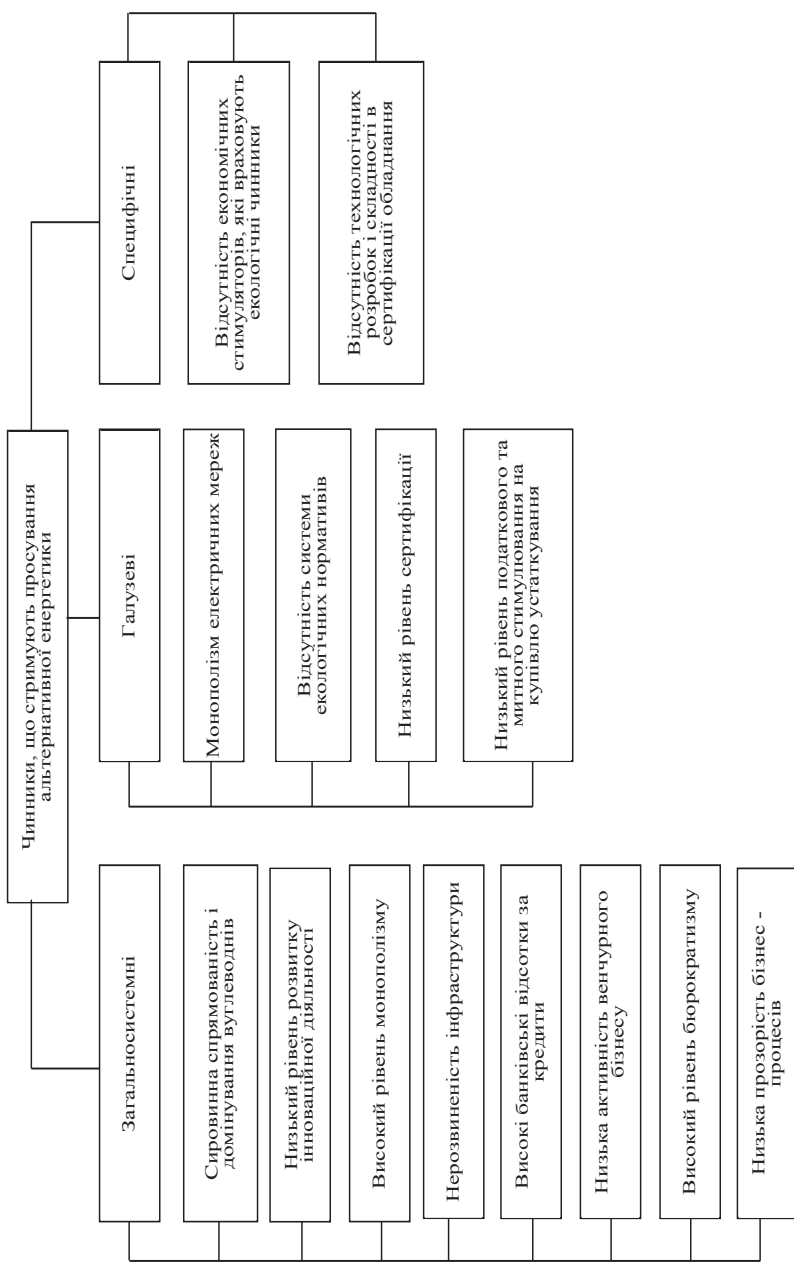


Рис. 2. Класифікація чинників, які стримують просування альтернативної енергетики

### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії» від 24 жовтня 2013 р. (№663-VII) зі змінами та доповненнями. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/663-18#Text>.
2. Рязанова Н.О. Економічний розвиток альтернативної енергетики в Україні: теорія, методологія, стратегічні орієнтири: монографія/ Наталія Олексіївна Рязанова. – Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2020. – 415 с.
3. Бирковіч Т.І. Особливості формування енергетично-логістичних кластерів: зарубіжний та вітчизняний досвід / Т.І. Бирковіч // Економіка і держава. – №10/2012. – С. 96–98.
4. Відновлювана енергія стала найдешевшою в більшості регіонів світу – дослідження. Традиційні газ та вугілля швидко програють своїм екологічним конкурентам. 31 травня 2019 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/news/20197928-vidnovlyuvana-energiya-stala-najdeshevshoyu-v-bilshosti-regioniv-svitu-doslidzhennya>.

**Дудюк В. С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
(Національний лісотехнічний університет України)*

## **РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

На сьогодні глобальні зміни клімату є однією з найбільш гострих проблем світової спільноти. Ліс як вагомий елемент природної екосистеми здатний мінімізувати негативні впливи на зміну якості життєвого середовища. Важливість лісів та лісового господарства на сьогодні з екологічної, соціальної та економічної точки зору є загальноновизнаною та не викликає сумнівів як на локальному, так і на глобальному рівні.

Загальна площа ділянок лісового фонду України, становить 10,4 млн га, в тому числі вкриті лісовою рослинністю 9,6 млн га,

тобто лісистість нашої країни становить 15,9%. Лісистість у різних природних зонах має значні відмінності та не досягає оптимального рівня, за якого ліси найпозитивніше впливають на клімат, ґрунти, водні ресурси, протидіють ерозійним процесам, а також забезпечують одержання більшої кількості деревини. Запас деревини в лісах України оцінюється в межах 2,3 мільярда м<sup>3</sup>, а за рік в середньому приростає 35 млн м<sup>3</sup> деревини. Сердній запас на 1 гектарі складає близько 220 м<sup>3</sup>. За даними Держлісагентства відбувається поступове збільшення запасу, що підтверджує значний економічний і природоохоронний потенціал наших лісів [1].

Державне агентство лісових ресурсів України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів. Основним завданням Держлісагентства є забезпечення реалізації державної політики у сфері лісового й мисливського господарства, а також охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісових ресурсів, мисливської фауни, підвищення ефективності ведення лісового та мисливського господарства. Система Держлісагентства складається з 392 підприємств, установ та організацій державної форми власності.

На регіональному рівні функціонують 24 обласні управління лісового та мисливського господарства як територіальні органи Держлісагентства. Ведення лісового господарства на місцевому рівні здійснюють державні підприємства, які входять до сфери управління Держлісагентства та координуються його відповідним територіальним органом. Державні підприємства лісового господарства відповідальні за весь комплекс лісогосподарських робіт – від садіння лісу до проведення рубок головного користування. Крім того, окремі підприємства мають потужності з первинної обробки деревини. У таблиці 1 представлені основні показники діяльності лісогосподарських підприємств України.

Таблиця 1

**Основні показники ведення лісгосподарської діяльності**

Рік	Обсяги продукції (товарів та послуг у фактичних цінах), млн. грн	Площа рубок, тис. га	Заготівля деревини, тис. м <sup>3</sup>		Площа лісових земель, пройдена пожежами, тис.га	Площа відтворення лісів, тис.га
			усього	у т.ч. від рубок головного користування		
2000	744,4	455,1	11261,7	5,236,4	1,6	37,8
2005	1991,1	484,7	17124,3	6,918,4	2,3	58,6
2010	4097,7	402,2	18064,6	7,767,4	3,7	70,1
2015	10778,2	399,3	21924,2	9,097,7	14,7	60,4
2016	12838,8	386,4	22612,8	9,282,2	1,3	63,2
2017	13774,6	419,1	21923,0	9,390,6	5,9	64,7
2018	16849,5	445,5	22530,0	8,331,3	1,1	51,5
2019	15199,7	436,8	20860,0	7,914,6	0,4	48,8
2020	14462,2	382,0	17826,0	7,124,6	28,1	44,8

Як видно з табл. 1 в останні роки показники роботи державних лісгосподарських підприємств дещо погіршуються обсяги реалізації продукції скоротилися у 2019 році у порівнянні з 2018 роком на 1649,8 млн. грн, або на 9,8%, а 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 737,5 млн. грн, або на 4,9%. Зменшення обсягів лісозаготівель, яке визначається розрахунковою лісосікою впливає також на зменшення площі відтворення лісів. Значно збільшилася площа пожеж в природних екосистемах.

Все це спричинило потребу проведення реформ у лісовому господарстві. Питання реформування лісового господарства України впродовж тривалого періоду часу є актуальним для проведення наукових досліджень про, що свідчить аналіз публікацій Дейнеки А.М., Дячишин О.В., Жежкун І. М., Марчука Ю.М., Мішеніна Є.М., Синякевича І.М. та інших [2-7]. Можна виділити такі колючові напрямки реформування лісгосподарської галузі як комплексний перегляд законодавчої та нормативної бази на еколого-економічних засадах; національна інвентаризація лісів; реформування ринку деревини; удосконалення системи оподаткування лісового господарства;

реформування системи фінансування лісового господарства України; реформування державної лісової охорони; реформування інституційної структури управління лісами та лісовим господарством.

На нашу думку в процесі реалізації реформ значну увагу слід приділити: зменшенню кількості лісгосподарських підприємств та підпорядкованості відомствам; розробленню механізмів задоволення внутрішнього попиту на сировину з боку деревообробних підприємств; інституційній реформі відокремлення функцій регулювання і державного контролю від функцій ведення лісового господарства; забезпеченню переходу на еколого-орієнтовані методи ведення лісового господарства; розробленню нових правил торгівлі необробленою деревиною; забезпеченню доступу до деревної сировини на засадах справедливої конкуренції; проведенню національної інвентаризації лісів та діджиталізації виробничих процесів; уникненню подвійного оподаткування, забезпеченню державного фінансування охорони, захисту та відтворення лісових ресурсів; формуванню реєстру непродуктивних земель сільськогосподарського призначення, які можуть бути використані для плантаційного лісовирощування та створення лісів.

### **Список використаних джерел:**

1. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2020 рік. Режим доступу: [https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5\\_G-vPklXzUV0lxG\\_EQoL/view](https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5_G-vPklXzUV0lxG_EQoL/view).
2. Дейнека А.М. Соціально-економічні передумови реформування системи управління лісовим господарством / А.М. Дейнека // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – В 6-ти т. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ. – 2009. – Т. VI, вип. 252. – С. 1517–1525.
3. Дячишин О.В. Реформування лісового господарства України: наслідки та проблеми / О. Дячишин // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.7. – С. 48–53.
4. Жежкун І. М. Лісоресурсні рентні платежі в Україні за умов значного коливання цін на продукцію необробленої деревини. Науковий вісник НЛТУ України. 2020, т. 30, № 1. С. 88–93.
5. Аналітичний звіт про стан лісових ринків в Україні та їх регулювання – рекомендації по удосконаленню регулювання к. с.-г. н., доцент Юрій Марчук [https://apd-ukraine.de/images/2019/Agrarpolitische\\_Berichte/Forst\\_Marchuk/APD\\_FPB\\_Marchuk\\_UKR\\_final.pdf](https://apd-ukraine.de/images/2019/Agrarpolitische_Berichte/Forst_Marchuk/APD_FPB_Marchuk_UKR_final.pdf).

6. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І.М. Синякевича. – Львів : Вид-во «Камула», 2014. – 592 с.
7. Мішенін С.В. Еколого-економічні та соціальні орієнтири лісоресурсного розвитку на підприємницьких засадах / С.В. Мішенін, Г.А. Мішеніна, І.Є. Ярова // Вісник Сумського національного аграрного університету : зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 3(51). – С. 3–10.

**Єдинак В. Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності*

**Березняк А. В.**

*магістрант спеціальності «Менеджмент»  
(Університет митної справи та фінансів)*

## **ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Цифровізація економічних відносин стала невід’ємною ознакою розвитку сучасного суспільства. Дійсно, домінуючою тенденцією розвитку як світової, так і національної економік є тотальна цифровізація, тобто використання комп’ютерних цифрових технологій у всіх видах економічної діяльності, громадському та політичному житті. Продуктом і одночасно засобом цифровізації є великі дані (BigData), штучний інтелект, технології блокчейн і багато іншого, що становить ядро динамізму в функціонуванні світової спільноти. В основі усіх цифрових рішень лежать інновації, які сприяють значному зростанню ефективності різних видів виробничої діяльності, технологій, обладнання, зберігання, продажу, доставки товарів і послуг. В той же час цифрові ресурси виступають засобом досягнення цілей інноваційного оновлення та визначають контент формування та розвитку самого інноваційного середовища. Від рівня розвитку цифрових технологій та рівня формування інноваційного середовища буде залежати можливість кожного окремого суб’єкта господарювання

забезпечити свою безпеку – як економічну, так і виробничу, фінансову, інформаційну тощо.

Випереджаючий розвиток інноваційних технологій з одного боку дає можливість підприємствам використовувати передові умови та технології виробництва, а з іншого боку такий розвиток формує цілий ряд бар'єрів, що стримують розширення масштабів інноваційної активності підприємств та поширення в економіці передових технологій. Тому головною задачею сьогодення є саме усунення таких бар'єрів для господарюючих суб'єктів. І це завдання повинно бути покладено, перш за все, на державу.

Держава, маючи значний адміністративний та матеріальний ресурс, повинна визначати пріоритетні напрямки інноваційного розвитку шляхом взаємодії з іншими суб'єктами інноваційного середовища, такими як освітні організації, наукові організації, малі та середні інноваційні підприємства, підприємства інноваційної інфраструктури. Держава повинна створити сприятливе середовище не тільки для розвитку інноваційних технологій, але й середовище для впровадження інновацій різного типу у господарську, виробничу, управлінську, фінансову та ін. діяльність підприємств та організацій. Для цього держава повинна усувати різноманітні бюрократичні бар'єри впровадження інновацій, оперативно реагувати на зміну суспільних відносин, створювати та розвивати відповідну інфраструктуру для потреб підприємств.

Освітні організації, до числа яких входять установи початкової, середньої, професійної освіти, заклади вищої освіти повинні спрямовувати свою діяльність на розвиток інноваційності особистості. Економіка потребує не стільки виключно фахових спеціалістів в тій чи іншій галузі, скільки фахівців, які вміють адаптуватися до динамічно мінливого зовнішнього середовища та які вміють опановувати новітні технології та засоби виробництва.

Наукові організації повинні бути не стільки формальними носіями наукової інформації та фіксації інноваційних технологій, скільки стати безпосереднім джерелом генерування інноваційних ідей та рішень. Діяльність наукових організацій у сфері реалізації інноваційних технологій спільно з освітніми організаціями дасть змогу отримати синергетичний ефект такої взаємодії.



Завданням малих інноваційних та промислових підприємств не тільки впровадження інновацій, а й у формуванні запиту на кадри передосвітніми організаціями, а також активна взаємодія з науковими установами та організаціями. Підприємствам потрібно більш активно брати участь в формулюванні проблем, що впливають на скорочення можливостей впровадження інновацій на підприємстві, та тримати постійний зв'язок з освітніми та науковими установами. Підприємства інноваційної інфраструктури є локомотивами впровадження інновацій та необхідні проведення консультацій безпосередньо в «польових умовах».

Драйвером зазначених процесів інноваційного розвитку повинні стати університети, які зможуть поєднати навколо себе усіх інших суб'єктів впровадження та реалізації інновацій. При цьому, що відбуваються в них процеси є відображенням тенденцій, процесів і явищ регіонального і національного рівнів [1].

Підготовка кадрів для цифрової економіки, в свою чергу, є системною проблемою і завданням. Організувати роботу з підготовки кадрів для цифрової економіки представляється можливим в рамках міжнародних центрів на базі вітчизняних університетів. Створення таких центрів обумовлюється цілим рядом ресурсних, ситуаційних і інших обмежень, основним з яких є статус і можливості освітньої установи, що виступає базовим майданчиком для інтеграції передового досвіду і кращих практик в області розробки і поширення інноваційних технологій.

Формування повноцінного інноваційного середовища додасть додаткове зростання економіки країни, сприятиме зростанню добробуту громадян. Для інтенсифікації процесів в інноваційному середовищі необхідно посилити міжсуб'єктну співпрацю, а також вжити заходів для більш інтенсивного залучення в середовище генерації інновацій великої кількості організацій, які переважно здійснюють освітню та дослідницьку діяльність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Панченко В.С. Роль університетів в формуванні та розвитку інноваційної системи регіону, країни, світового економічного простору// Сучасна економіка: проблеми і рішення, 2019. – № 2 (110). – С. 101–108.

**Завербний А. С.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
(Національний університет «Львівська політехніка»)*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВ**

Актуальність проведення дослідження репутаційних (корпоративних) ризиків фінансової сфери України за євроінтеграційних умов, потреб управління ними за кризових умов є обумовленою нагальною необхідністю стейкхолдерів національного фінансового сектору щодо встановлення та утримання довірчих відносин з метою забезпечення кругообігу фінансових ресурсів в економіці нашої країни, міжнародних, відновлення позитивної ділової репутації учасників фінансового ринку тощо.

Складність дослідження управління (формування та розвитку системи репутаційного менеджменту) репутаційними ризиками перш за все є пов'язаною із непередбачуваністю виникнення, обсягами втрат, які понесе фінансова установа, специфічною формою репутації (нематеріального активу), обмеженнями (кількісними, якісними) при оцінюванні рівнів ризику, за умов, коли рівень ефективності діяльності, визначається саме суспільною думкою, рівнем довіри клієнтів (споживачів), стейкхолдерів [1, с. 3].

Одними із основних причин світової, вітчизняної фінансових криз виступають втрата довіри клієнтів/споживачів (як наслідок формування негативного рівня ділової репутації фінансових, кредитних установ), формування застережень у інших стейкхолдерів [1, с. 3].

Позитивний рівень ділової (корпоративної) репутації української фінансової установи доцільно вважати індикатором (мірилом) рівня суспільної довіри саме до фінансового сектору України в умовах євроінтеграції на інституційному рівні.

Ризик втрати корпоративної репутації (репутаційний ризик) із кожним роком набуває все більшої важливості у порівнянні із іншими

фінансовими/нефінансовими ризиками діяльності українських і міжнародних фінансових установ.

Оскільки фінансова, зокрема банківська, діяльність ґрунтується в основному на довірі клієнтів, яка в Україні неодноразово протягом останніх десятиліть втрачалася у зв'язку із повною чи частковою втратою заощаджень (розпад союзу (1990–1991 рр.), банкрутство АК АПБ «Україна» (2001 р.), банкрутство/ліквідування низки комерційних банків (понад 40), протягом 2014–2019 рр., фінансове шахрайство, банкрутство фінансових пірамід тощо) та поступово відновлювалася, необхідним та першочерговим етапом повинно виступати формування репутації фінансового сектору України, зокрема банківської сфери.

Це можливо за допомогою розвитку репутаційного менеджменту фінансових установ, адаптуванням передового світового досвіду в даній царині тощо.

Репутація являє собою загальне оцінювання суспільством діяльності фінансової установи, дій її власників, керівництва, працівників тощо. Саме тому її вплив є непередбачуваним.

Репутація, виступаючи нематеріальним активом, що відображає рівень суспільного оцінювання діяльності суб'єкта стейкхолдерами та формує його конкурентну позицію на ринку.

Репутаційні ризики фінансових установ передбачатимуть можливості понесення збитків у зв'язку із формуванням суспільством негативної інформації щодо неї (її діяльності).

Основними причинами цього виступають низькі фінансові результати, недостатність регулятивного капіталу, неякісні фінансові продукти / послуги, некомпетентність персоналу тощо [1, 4].

Для фінансової діяльності, економічний зміст якої ґрунтується на довірчих відносинах та передбачає позитивний рівень ділової репутації серед всіх стейкхолдерів, проблема точного ідентифікування (визначення), моніторингу репутаційних ризиків виступатиме особливо важливим завданням (не задачею, як про це можна прочитати в літературі) на стратегічному, оперативному рівнях роботи.

Адже, приміром, підвищення рівня репутації фінансової установи лишень на 1% може забезпечити зростання ринкової вартості акцій аж на 3% [1, 2].

Проведене аналізування літературних джерел [2, 3, 4, 5, 6, 7] показало, що елементами комплексного поняття репутації фінансової установи виступають імідж, бренд.

А істотну шкоду діловій репутації для фінансової установи можуть нанести наступні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища [3, 8]: внутрішні шахрайства, корумпованість, поведінка, позиціонування на фінансовому ринку, «токсичні» партнерства, співпраця із ненадійними, ворожими (станом на сьогодні особливо російськими) партнерами, шахраями тощо.

Задля управління репутаційними ризиками із метою уникнення репутаційних втрат фінансовим установам необхідно:

- регулярно проводити репутаційний аудит всіх процесів саме на предмет присутності в них репутаційних ризиків,
- формувати перелік всіх потенційних джерел таких ризиків, розуміючи рівень їх пріоритетності, ступеня небезпеки тощо,
- приймати управлінські рішення щодо укладання договорів (додаткових угод) із контрагентами виключно базуючись на висновках внутрішнього відділу безпеки,
- моніторити ключових партнерів,
- формувати критерії перевіряння контрагентів залежно від масштабів угод,
- сформувати «чорний» список неблагонадійних організацій, осіб тощо,
- регулярно проводити навчальні тренінги/стажування для власного персоналу із комплаєнсу, внутрішніх регламентів тощо,
- здійснювати постійний безперервний моніторинг інформаційного середовища (як оф-лайн так і он-лайн) щодо згадувань про себе (організацію, керівництво тощо) із своєчасним реагуванням на всі компрометуючі дії, матеріали тощо [3, 5, 6, 8].

Через постійне нарощування тиску із боку громадськості керівництво фінансових установ повинне чітко усвідомлювати значення рівня корпоративної репутації, що виступає головним капіталом, управління яким потребує надзвичайної уваги.

Високий рівень ділової репутації фінансової установи допомагатиме нарощуванню рівня прибутковості, вартості цінних паперів тощо; створюватиме базу для нових фінансових продуктів/послуг, розширення

інвестування; підвищуватиме цінність акцій; допомагатиме маркетингу, рекламі; сприятиме підвищенню рівня привабливості фінансової установи, стабільності висококваліфікованих кадрів тощо.

Розуміючи дані переваги, фінансові корпорації вдосконалюватимуть власну організаційну структуру, зорієнтовуючись на підсилення часткових функцій репутаційного менеджменту.

### **Список використаних джерел:**

1. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация и бренд фирмы. М.: Дашков и К°, 2010. 272 с.
2. Wyman O. Reputation risk on the rise. URL: <http://www.oliverwyman.com/content/publications/2016/Wyman-Reputation-Risk-On-The-Rise.pdf>.
3. Блинков М. А. Понятие деловой репутации банковской деятельности. *Научный журнал КубГАУ*. 2012. № 77 (03). С. 1–13.
4. Важенина И. С. Риски деловой репутации. *Журнал экономической теории*. 2011. № 3. С. 11–20.
5. Недоспасова В. В. Риск-менеджмент деловой репутации российского коммерческого банка: автореф. дис. . . . канд. экон. наук. Саратов, 2012. 20 с.
6. Важенина И. С. Риски деловой репутации. *Журнал экономической теории*. 2011. № 3. С. 11–20.
7. Куницын И. И. Репутационные риски коммерческого банка: факторы и причины возникновения. *Экономика и управление: проблемы и решения. Научно-практический, теоретический журнал*. 2016. № 3. Т. 2 (51). С. 16–22.
8. Завербний А.С., Шпак Ю.Н., Побурко О.Я. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. Вип. 41, 2020 р. – С. 80–86. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41\\_2020\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/15.pdf).

**Ілляшенко О. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту  
(Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова)*

## **ОБ'ЄКТНО-СУБ'ЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Економічна безпекологія належить до так званих стикових наук, оскільки одночасно належить і до безпекології, і до управлінської науки, і до соціології. Свідченням становлення економічної безпекології як науки є актуалізація методологічної проблематики. Звичайно, що дослідження в економічній безпекології мають відбуватися з використанням методології наукових досліджень – системи філософських принципів і правил організації дослідження, що лежить в основі дослідження. Методологія в економічній безпекології становить системоутворюючий стрижень і глибинне підґрунтя наукових парадигм, підходів, традицій, напрямів, течій і шкіл, утворених на її основі.

Категоріальна опозиція «суб'єкт-об'єкт» припускає існування автономного суб'єкта, наділеного свідомістю й пізнавальними здатностями, і конфронтуючого йому об'єкта, під яким найчастіше розумівся природний об'єкт, що не залежить у своєму існуванні від свідомості й волі суб'єкта. Така інтерпретація базового пізнавального відношення визначала приналежність більшості гносеологічних концепцій до теорій пізнання, в основі яких лежав принцип суб'єктивності. Специфіка інтерпретації проблем пізнання в гносеології полягала в тому, що вони розглядалися в ній насамперед у контексті суб'єкт-об'єктного відношення.

Об'єктно-суб'єктний підхід до побудови системи економічної безпеки підприємства не є принципово новим. Подібна думка зустрічається у [1, 2, 3]. Незважаючи на описані у науковій літературі спроби використати об'єктно-суб'єктний підхід до побудови системи економічної безпеки підприємства, слід констатувати

загальний характер опису цього підходу, відсутність більш-менш логічних визначень змісту елементів тріади «об'єкти – суб'єкти – способи», через що складно скласти уявлення про їхній зміст. Більш того, спостерігається термінологічна невизначеність понятійно-категоріального апарату об'єктно-суб'єктного підходу. Тому тріаду системи економічної безпеки підприємства «об'єкти – суб'єкти – способи» необхідно наповнити конкретним змістом, для чого необхідно з'ясувати зміст елементів цієї тріади.

Застосування об'єктно-суб'єктного підходу до побудови системи економічної безпеки підприємства дозволяє розв'язати методологічну проблему полісемії поняття «економічна безпека підприємства». Визначення конкретного неділимого об'єкта безпеки на підприємстві дозволяє визначити суб'єкта захисту, до компетенції якого належить захист об'єкта, а також вибрати способи захисту.

Таким чином, більш доцільним у структуруванні системи економічної безпеки підприємства вбачається об'єктно-суб'єктний підхід, за яким у загальному вигляді структура системи економічної безпеки підприємства становить собою сукупність об'єктів, суб'єктів та способів їхнього захисту, зв'язки та відносини між якими визначаються виконуваними системою функціями та режимом функціонування системи. Вибір об'єктно-суб'єктного підходу до побудови системи економічної безпеки підприємства не спростовує актуальність та можливість використання й інших підходів. Але такий підхід значно збільшує конкретику безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, створює когнітивне підґрунтя для побудови системи і має яскраво виражений прагматичний аспект. Призначенням системи економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом, є забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом захисту об'єктів безпеки підприємства від різноманітних загроз, реалізація яких може нанести шкоду об'єктам (матеріальну або моральну), що призведе до збитків підприємства, погіршить його стан або результати діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. Економічний аналіз. 2013. Том 14, № 2. С. 138–145.

2. Малимоненко Р. А. Общие принципы системы безопасности предприятия [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://malimonenko.org.ua/sistema\\_bezopasnosti/](http://malimonenko.org.ua/sistema_bezopasnosti/).
3. Рудьковський О. В. Структура системи економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. 2014. №29 (2). С. 93–99. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2014\\_29\(2\)\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2014_29(2)__14).

**Ілляшенко О. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту*

**Терещенко Д. О.**

*магістрант, група ХарМо УФЕБ 20-1з  
(Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова)*

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

Безпекова управлінська діяльність у військових підрозділах є системним явищем, головною умовою існування, діяльності та розвитку. Сучасні реалії функціонування військових підрозділів вимагають забезпечення їхньої безпеки. Наразі, обговорюється вже не тільки доцільність безпекової діяльності, а те, як саме її забезпечити – без масштабних структурних перебудов, які можуть суттєво вплинути на діяльність підрозділів Національної гвардії, та значних фінансових та капіталовкладень.

В безпековому управлінському середовищі:

відбувається збір та упорядкування емпіричних даних щодо безпеки конкретного об'єкта;

здійснюються синтез, узагальнення, критичний аналіз та систематизація об'єктивних знань про безпеку конкретного об'єкта, які не лише описують феномен безпеки, а й дозволяють розкрити її



сутність, виявити причини, форми вияву, причинно-наслідкові зв'язки безпеки за рівнями економічної системи;

вивчаються причини зміцнення або погіршення безпеки;  
розглядаються питання її оцінювання та забезпечення.

Питання якості безпекових управлінських рішень у військових підрозділах в сучасних умовах трансформуються в питання забезпечення високої якості роботи інформаційно-аналітичних підрозділів. Завдання інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової управлінської діяльності полягає в тому, щоб особи, які приймають рішення, володіли необхідним і достатнім для прийняття рішення обсягом інформації.

В основі аналітичного забезпечення безпекової діяльності лежить не стільки принцип констатації фактів, скільки принцип «випередження подій», що дозволяє організації чи індивіду прогнозувати майбутній стан об'єкта аналізу, і тому, аналітика грає інтегруючу роль в реконструкції минулого, розгляді сьогодення і прогнозуванні майбутнього.

Найпотужнішим інструментом при веденні аналітичної роботи є системний підхід. Необхідність застосування системного підходу в управлінні безпековим середовищем визнається всіма дослідниками. Системний підхід дозволяє розвивати та конкретизувати категорії діалектики (зв'язок, відношення, зміст і форма, частина та ціле та ін.), встановлювати аналогії між властивостями системи, залучити відносини еквівалентності до пояснення сутності властивостей різноманітних систем. За І. Блаубергом та Е. Юдіним, специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що її забезпечують, на виявлення багатоманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину [1, с. 13].

Л. ф. Берталанфі, У. Р. Ешбі відзначили кілька суттєвих переваг системного підходу, які зумовили його широке наукове та практичне розповсюдження [2, 3]. Ці переваги виявляються у предметній області практично будь-якої науки. Наукове пізнання у будь-якій галузі сьогодні не можна уявити без системного підходу, основним засобом якого є системний аналіз.

Використання системного аналізу з його потужним доказовим апаратом сприяє поповненню методологічного інструментарію новими науковими методами, розвитку інфраструктуру інформаційного

забезпечення аналітичної діяльності. В органах військового управління безпековою діяльністю стали посилено розвивати аналітику, а заодно, і систему розвідувально-інформаційного забезпечення процесів прийняття рішень у політичній, економічній, соціальній і технологічній сферах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. 270 с.
2. Бергаланфи Л. ф. Общая теория систем. Обзор проблем и результатов. Системные исследования : Ежегодник, 1969. М.: Наука, 1969. С. 30–54.
3. Эшби У. Р. Принципы самоорганизации; пер. с англ. / под ред. и с предисл. А. Я. Лернера. М.: Мир, 1966. 621 с.

**Кісіль А.-Н. Р.**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

**Михаліцька Н. Я.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ЯК ДЖЕРЕЛО ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Сучасні реалії є такими, що інтелектуальні ресурси посідають важливе значення як джерела динамічного розвитку України в контексті креативної економіки.

На сьогодні найбільш цитованим визначенням креативної економіки залишається від Міністерства з питань культури, інформації та спорту Великої Британії (DCMS): «Сукупність тих галузей, що витікають з індивідуальних творчих навичок та талантів, і які мають потенціал до отримання прибутку й створення робочих місць за рахунок експлуатації інтелектуальної власності» [1].

Ключова цінність креативної економіки – інтелектуальний капітал. Креативна економіка надає змогу створювати велику кількість робочих

місць, розвивати інтелектуальний капітал та отримувати більші прибутки.

За останні 10 років світовий товарообіг креативної продукції та послуг збільшився майже вдвічі та досяг відмітки у \$624 млрд. Також, креативна економіка створює нематеріальні цінності й забезпечує сталий розвиток, спрямований на людину, що є дуже важливим у теперішній час.

Креативна економіка в Україні має набувати більш важливого значення, у звіті за 2017 рік за програмою «ЄС-Східне культурне на творче партнерство» найбільший внесок у розвиток креативної економіки України було зроблено представниками ІТ-сектору (рис. 1).

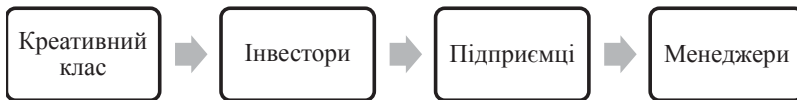


Рис. 1. Ключові учасники високотехнологічної (креативної) економіки

Креативна економіка – це сьогодні 3,9% всієї валової доданої вартості, 3,8% зайнятості, 30% експорту всіх послуг, 30% на рік середньорічне зростання за три роки, 1 гривня капіталовкладень у креативну індустрію генерує 1,9-3,2 грн у ВВП. Це дуже великий показник. Це схожі речі з інфраструктурою, а інфраструктура вважається найбільш важливим місцем для капіталовкладень держави.

У новій моделі розвитку «Україна 2030: доктрина збалансованого розвитку» економіка та культура взаємопов’язані і включають у себе економічні, культурні, технологічні й соціальні аспекти.

Наразі, креативні індустрії, які є серцем креативної економіки, є одним з секторів глобальної економіки з найбільш динамічним розвитком. За даними ООН, на частку креативних індустрій припадає 3,4% світового ВВП, що становить майже 1,6 трлн дол. США й удвічі перевищує обсяги щорічних надходжень від міжнародного туризму. Щорічні темпи зростання в різних країнах варіюються від 4,3% до 17,6%, удвічі перевищуючи темпи зростання сфери послуг і вчетверо перевищуючи темпи зростання сфери промислового виробництва. При

цьому частка зайнятих у креативній економіці досягла 25% молодого населення світу (рис. 2).

## Креативна економіка

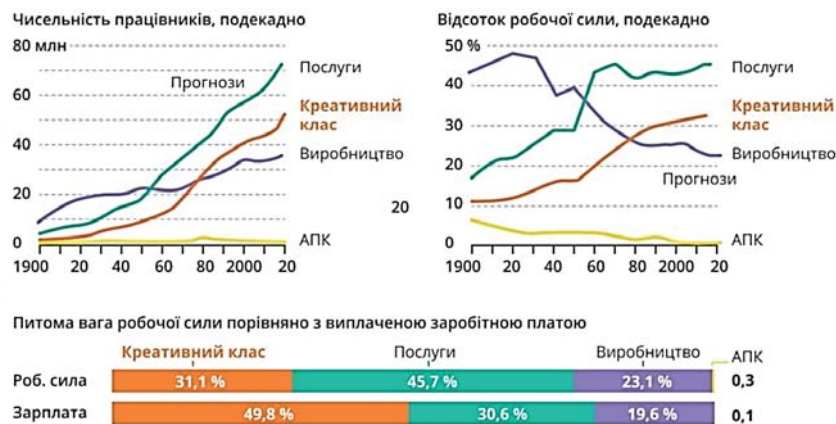


Рис. 2. Динаміка креативної економіки у світі [2]

Високим потенціалом для розширення ринку експорту креативних товарів володіють українська індустрія моди, ІТ-сектор, образотворче мистецтво та видавнича справа.

В Україні наявні такі навчальні програми з креативної економіки:

- Creative Enterprise Ukraine - спеціалізована навчальна програма для підприємців у креативних індустріях;
- Розроблена British Council спільно з американською агенцією інновацій Nesta;
- Cultural and creative industries (by Coursera) - онлайн-курс, який заглиблює у процес розвитку креативних індустрій та визначає їхню взаємозалежність із сучасним діджиталізованим світом;
- KYIV ACADEMY OF MEDIA ARTS (KAMA) - освітній проект, спрямований на навчання креативним спеціальностям. В програмі - курси присвячені проєктній діяльності, дизайн-процесам, покроковій роботі над брендом;

- Projector – платформа, покликана допомагати професіоналам різного рівня і спеціалізації розвивати системні та точкові навички в дизайні інтерфейсів, графічному дизайні, розробці, фронт-енді, проджект-менеджменті, інтернет-маркетингу і тд.

Отже, креативність є важливим чинником економічної стабільності та сталого розвитку України. Креативні індустрії дозволяють: генерувати прибуток; створювати нові робочі місця, нові індустрії; істотно збільшувати випуск традиційних видів продукції; модернізувати промислові процеси; прискорено реструктурувати виробництво; освоювати нові ринки і створювати «м'які» інфраструктури для культурного туризму; поліпшувати промислову інфраструктуру та інвестиційне оточення; відроджувати міські райони, що прийшли в занепад; посилювати конкуренцію і дати поштовх інноваційному розвитку; забезпечувати зростання торгівлі; збільшувати продуктивність праці і кількість висококваліфікованих людських ресурсів; протистояти глобальній кризі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Creative Industries Mapping Documents 1998. GOV.UK (en). URL: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1386/cij.1.1.7\\_1](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1386/cij.1.1.7_1).
2. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. (ст.118). URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>.

**Козаченко Г. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної безпеки  
та фінансових розслідувань  
(Національна академія внутрішніх справ)*

**Погорелов Ю. С.**

*доктор економічних наук, професор,  
радник члена Рахункової палати*

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕКОЛОГІЇ МІКРОРІВНЯ**

В економічній безпекології мікрорівня проблемним є управлінський аспект. У численних публікаціях з цього питання невизначеним залишається об'єкт управління, тобто немає відповіді на запитання «чим управляємо»: економічною безпекою підприємства (наприклад, [1, 2, 3]) або системою економічної безпеки підприємства (наприклад, [4, 5]). Але якщо систему економічної безпеки підприємства логічно визнати об'єктом управління, виходячи з того, що будь-яка економічна система є таким об'єктом, то щодо економічної безпеки підприємства таке визнання видається сумнівним. Автори численних публікацій з управління економічною безпекою підприємства, як правило, не намагаються довести, що економічна безпека підприємства є об'єктом управління і показати його особливості. У наукових публікаціях економічну безпеку підприємства визнано об'єктом управління за умовчанням, аксіоматично, а сутність управління економічною безпекою підприємства розглядається як апіорі відома і визнана, а тому – без будь-яких пояснень.

На нашу думку, є великі сумніви щодо можливості управляти економічною безпекою підприємства. Визнання економічної безпеки підприємства об'єктом управління має виходити зі змісту поняття «економічна безпека підприємства», який визначальною мірою залежить від вибраного у дослідженні статусу цього поняття [6]:

стан підприємства, який описується сукупністю параметрів або характеристик;

умова діяльності підприємства;  
нагальна потреба підприємства;

вид діяльності підприємства (сукупність дій, які дозволяють забезпечити або зберегти стан безпеки, якщо взаємодія суб'єкта господарської діяльності із суб'єктами зовнішнього середовища має небезпечний або руйнівний характер).

Цим переліком статус поняття «економічна безпека підприємства» не вичерпується, очевидно, подальші дослідження в економічній безпекології мікрорівня допоможуть знайти й інші статуси. І тут виникає запитання: чим з перерахованого можна управляти: станом, потребою, умовами або видом діяльності? Позитивно відповісти на це запитання можна лише стосовно виду діяльності, але якщо розглядати економічну безпеку підприємства як вид діяльності, то метою цієї діяльності є її забезпечення. Тоді об'єктом управління є процес – забезпечення економічної діяльності підприємства.

На користь позиції авторів – об'єктом управління може бути лише система економічної безпеки підприємства – свідчить також відсутність обґрунтованих напрацювань щодо підходу до управління економічною безпекою підприємства. Найчастіше управління підприємством здійснюється за функціональним підходом, відповідно до якого виділяють функції управління. До традиційних функцій управління належать планування, облік, аналіз, контроль, мотивація, організація. Якщо економічна безпека підприємства є об'єктом управління, то за яким підходом має здійснюватися управління? Якщо за традиційним функціональним підходом, то як виконуються традиційні функції управління? Якщо традиційні функції управління не розглядаються в управлінні економічною безпекою, то якими є функції управління економічною безпекою? Навіть аналіз є, на наш погляд, функцією системи економічної безпеки підприємства (а не управління системою). У цьому контексті застосування функціонального підходу до управління системою економічної безпеки демонструє більш прийнятні результати, принаймні є уявлення про реалізацію традиційних функцій управління. Інша справа, що склад таких функцій може відрізнятися від традиційних – від деяких функцій можна відмовитися, а нові функції увести.

У світлі сказаного найбільш ймовірними напрямками розвитку економічної безпекології мікрорівня вбачаються такі: або розроблення

підходів до управління економічною безпекою підприємства з урахуванням вибраного її статусу (стан, потреба, умова або вид діяльності), або відмова від управління економічною безпекою підприємства як такою через принципову неможливість визнати економічну безпеку об'єктом управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства : монографія. Львів : «Ліга-Прес», 2013. 474 с.
2. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид. перероб. К. : НІСД, 2015. 348 с.
3. Науменко Є. Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. Молодий вчений. 2017. № 6 (46). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/105.pdf>.
4. Жукова Л. М., Платонов В. І. Система управління економічною безпекою підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 23. С. 93–98. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6928&i=15>.
5. Кириченко О. С. Сутність управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. № 1. Т. 1. С. 265–270.
6. Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Екосесент: зміст, предмет та структура. Бизнес-Информ. 2014. №2. С. 8–12.

**Костинець В. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та сфери обслуговування  
(Київський національний університет технологій та дизайну)*

## **БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ**

На сьогоднішній день індустрія гостинності та туризму розглядається як дохідна сфера бізнесу, яка динамічно розвивається. Відповідно, питання забезпечення безпеки в даній сфері є стабільно актуальним, особливо в сучасних умовах господарювання. Так,



система безпеки в індустрії гостинності та туризму являє собою складний комплекс організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію з метою мінімізації ризиків і збитків. У зв'язку зі швидким розвитком інформаційних технологій і формуванням сучасного інформаційного суспільства суттєво трансформуються також підходи до трактування безпеки індустрії гостинності та туризму. Акценти поступово зміщуються від глобального та державного до локального та індивідуального рівнів. Особливо актуальним напрямком наукових пошуків стає забезпечення безпеки в контексті цифрової трансформації суспільства, а також проблеми, пов'язані зі збором персональних даних і доступом до них.

Грунтуючись на ряді підходів [1; 2], популярних у світовій науці, доцільно виділяти три складові безпеки індустрії гостинності та туризму:

- безпеку туристичного бізнесу;
- безпеку туристичних дестинацій;
- безпека в індустрії гостинності та туризму.

Перша складова часто розглядається в економічних дослідженнях на рівні галузі або конкретних туристичних та готельних підприємств. Друга складова знаходиться в центрі уваги екології географії, причому розглядається переважно деструктивний антропогенний вплив на природні туристичні ресурси і об'єкти. Третя складова є центральною в дослідженнях методики організації подорожей різних видів туризму і може мати певне значення, в тому числі, для туристичного страхування.

В аспекті визначених складових, на нашу думку, необхідно розглянути також ряд видів безпеки індустрії гостинності та туризму за різними класифікаційними ознаками (табл. 1).

Важлива роль, як ми відзначили, в умовах цифрової трансформації належить саме забезпеченню інформаційної безпеки. На основі аналізу сутності ряду дефініцій в науковій літературі, відзначимо, що доцільно розглядати інформаційну безпеку в обраній сфері дослідження як систему захисту суб'єктів індустрії гостинності та туризму від інформаційних загроз цифрового походження, які супроводжують процес функціонування туристичних та готельних систем різного

рівня. В якості одного з аспектів інформаційної безпеки туризму варто також розглядати збалансованість і безпеку інформаційного впливу туристичної діяльності на територіальні системи. Доцільно відзначити також, що дві основні складові інформаційної безпеки індустрії гостинності та туризму – це безпека персональних даних туристів і безпека інформаційного середовища. Варто зауважити, що названі підсистеми інформаційної безпеки індустрії гостинності та туризму тісно пов’язані між собою і, розглядаючи окремі аспекти туристичної діяльності, їх доцільно аналізувати тільки в комплексі.

Таблиця 1

**Класифікація безпекових аспектів  
в індустрії гостинності та туризму [складено автором за [3]]**

Політична безпека індустрії гостинності та туризму	Геополітична безпека
	Військово-політична безпека
	Політико-правова безпека
Соціальна безпека індустрії гостинності та туризму	Культурна безпека
	Демографічна безпека
	Громадянська безпека
Фінансова безпека індустрії гостинності та туризму	Ринкова безпека
	Валютна безпека
Екологічна безпека індустрії гостинності та туризму	Безпека екосистем
	Безпека життєдіяльності
	Безпека в надзвичайних ситуаціях
Інформаційна безпека індустрії гостинності та туризму	Безпека персональних даних
	Безпека інформаційного середовища
Медична безпека індустрії гостинності та туризму	Безпека здоров’я туристів
	Безпека медичних послуг
Безпека туристичного обслуговування	Безпека транспортних послуг
	Безпека послуг харчування
	Безпека послуг розміщення
	Безпека рекреаційних занять
Безпека туристичних споруд та спорядження	Технологічна безпека
	Інженерна безпека

Підсумовуючи, зазначимо, що головним аспектом, який повинен бути відображений в змісті поняття «інформаційна безпека індустрії

гостинності та туризму» є його конструктивна складова, яка полягає в наявності сприятливого для організації туризму інформаційного середовища.

### **Список використаних джерел:**

1. Kovari I., Zimanyi K. Safety and Security in the Age of Global Tourism. Applied Studies in Agribusiness and Commerce. 2011. №3-4. Vol. 5. P. 59–61.
2. Mansfeld Y., Pizam A. Tourism, Security and Safety. From Theory to Practice Routledge, 2005. 376 p.
3. Корнеев В.О., Корнеева Ю.В., Емелина И.А. Технология гостиничного сервиса. М.: Академия, 2015. 272с.

### **Костинець Ю. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну  
(Київський національний університет технологій та дизайну)*

## **КІБЕРБЕЗПЕКА СУЧАСНОГО СПОЖИВАННЯ**

Вважається, що цифровий розвиток в цілому має позитивний вплив на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому. Зокрема, цифрова економіка виступає основою Четвертої промислової революції та третьої хвилі глобалізації. Характерною особливістю цифрової економіки – це її зв'язок з економікою на вимогу (on-demand есопому), яка передбачає не продаж товарів і послуг, а отримання доступу до них саме в той момент, коли це потрібно. Отримання замовлень відбувається онлайн, а їх виконання – офлайн, за рахунок чого формуються такі можливості цифрової трансформації, як цифрове перетворення всіх сфер життєдіяльності; необхідність нових фахівців, що володіють сучасними знаннями, цифровими навиками, здатні до самонавчання, вирішення складних завдань в постійно змінюваному середовищі; споживач вибирає товар, покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем; відбувається формування у споживачів мотивацій та потреб у «цифрових технологіях» [1].

Проте, окрім можливостей для економічного розвитку, цифрова економіка має певний ряд загроз як для соціально-економічної, так і для суспільно-політичної сфер. Зокрема, однією з головних загроз цифрової трансформації є те, що виробництво і суспільство стають більш залежними від кібератак.

Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» поняття кібербезпеки визначено як захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечуються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі» [2], проте дія цього Закону України не поширюється на відносини та послуги, пов'язані із змістом інформації, що обробляється (передається, зберігається) в комунікаційних та/або в технологічних системах, соціальних мережах, приватних електронних інформаційних ресурсах в мережі Інтернет (включаючи блог-платформи, відеохостинги, інші веб-ресурси).

В свою чергу, реальні прояви кібератак є мало прогнозованими для пересічного споживача, а їх результатом, як правило, стають значні фінансово-економічні збитки або непередбачувані наслідки порушень функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем, які безпосередньо впливають не тільки на стан фінансової та економічної безпеки бізнесу та процесу споживання [3].

Кібератаки сильніше і частіше зачіпають малий і середній бізнес, оскільки такі компанії помилково вважають себе «нецікавими» в плані інформаційних ресурсів, котрими володіють. На практиці, 71 відсоток зломів баз даних доводиться саме на малий бізнес. Спрямований фішинг (Spear Phishing) і «Watering Holes» – найбільш поширені типи атак. У 91 відсотку кібератак фішинг є першою лінією атаки. У той час як традиційні фішинг-атаки розкинули широку мережу, розсилаючи електронні листи сотням або тисячам адресатів, спрямовані фішинг-атаки (гарпунний фішинг, Spear Phishing) націлені на невеликі підгрупи людей, як правило, співробітників компаній. У разі використання стратегії атаки типу «Watering Holes» хакери розміщують шкідливі програми в коді веб-сайтів, які з найбільшою ймовірністю відвідують

співробітники компанії, що атакується. Якщо працівник заходить на такий сайт з комп'ютера компанії, вся мережа компанії може піддатися вірусу, що збиратиме дані. Причина того, чому кібератакам піддається саме малий і середній бізнес досить проста. Великі організації, як правило, зберігають важливі дані на власних серверах, в той час як малі та середні орендують віддалені сервера [4].

Малий і середній бізнес – ворота до великих корпорацій. В кінці 2013 року, хакери отримали номери кредитних карт 40 мільйонів клієнтів з бази даних пункту продажів Target, вкравши облікові дані у провайдера контактів Target – HVAC. Це був не тільки один з найбільших зломів в історії роздрібною торгівлі США, але він нагадав світу, як зловмисники можуть використовувати незахищених представників малого та середнього бізнесу в якості воріт до великих корпорацій [5]. Тобто до затрат на кібербезпеку можна додати не лише витрати на власні машини і обслуговуючі сервіси і механізми захисту, а також інвестиції у забезпечення кібербезпеки для малих компаній-партнерів, які володіють даними, що можуть бути використані для нападу на велику компанію.

Отже, фактично кіберпростір є середовищем, де існує велика кількість суб'єктів, метою діяльності яких є заволодіння особистими даними споживачів, даними бізнес-суб'єктів щодо платіжних систем, коштів або особистих даних інтернет-користувачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Костинець Ю.В. Цифрова економіка та четверта промислова революція: можливості та загрози для інноваційного розвитку України. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. – Суми : Триторія, 2018. – 484 с. (підрозділ 1.5).
2. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII.
3. Василенко М. Якість кібербезпеки інформаційно-комунікаційних систем та деякі законодавчі питання щодо її підвищення. Юридичний вісник, 2018, №4. С. 35-41
4. Ставицький О.В., Шинкаренко А.Ю. Кібербезпека як один з механізмів забезпечення стабільного розвитку економіки України / Шинкаренко А.Ю.,

Ставицький О.В. // Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. – К.: НТУУ «КПІ». – Вип. 11., 2017 <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102862>.

5. Дубов Д.В. Стратегічні аспекти кібербезпеки України [Текст] / Дубов Дмитро Володимирович // Стратегічні пріоритети : [наук.-аналіт. щокварт. зб.] / Нац. ін-т стратег. дослідж. – Київ : НІСД, 2013. – 2013. № 4(29). – С. 119–126. – Бібліогр. : с. 125–126.

**Кундицький О. О.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
(ЛНУ імені Івана Франка)*

**Стахович А. С.**

*аспірант кафедри менеджменту  
(ЛНУ імені Івана Франка)*

## **НОРМАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Відтворення землі як фактору виробництва пов'язане з низкою проблем найважливішими серед яких є руйнування, підтоплення, забруднення, засолення, ерозія ґрунтів тощо. Тому важливого значення в даному випадку набувають нормативно-правові акти, які забезпечують ефективне використання земельних ресурсів та їх охорону. .

Так Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» забезпечується регулювання, охорона, використання та відтворення природних в тому числі і земельних ресурсів [5]. Наявність даного законодавчого акту здійснює позитивний вплив на відтворювальні процеси шляхом запобігання і ліквідації негативного впливу господарської та іншої діяльності на земельні ресурси.

Закон України «Про державний земельний кадастр» [2] покликаний забезпечувати всією необхідною інформацією, яка стосується кількісного та якісного стану земель, форм власності тощо. Дана

інформація є вкрай необхідною для системи заходів щодо охорони порушених земель та їхнього відтворення. Державний земельний кадастр є основним інформаційним засобом реалізації земельної політики держави націленої на її відтворення і використання, шляхом постійного моніторингу її стану.

Визначення правових, економічних та соціальних основ охорони земель з метою забезпечення їх відтворення, підвищення родючості та інших корисних властивостей землі, покликаний Закон України «Про охорону земель», в якому зазначено: «охорона земель сільськогосподарського призначення забезпечується на основі реалізації комплексу заходів щодо збереження продуктивності сільськогосподарських угідь, підвищення їх екологічної стійкості та родючості ґрунтів, а також обмеження їх вилучення (викупу) для несільськогосподарських потреб. Захист земель сільськогосподарського призначення від ерозії, селів, підтоплення та інших видів деградації здійснюється на основі реалізації заходів, передбачених державними і регіональними програмами, відповідно до робочих проектів рекультивації, захисту земель від ерозії та іншої документації із землеустрою» [7]. Слід зазначити, що крім каральних даних Закон ст 27 передбачає і заходи економічного стимулювання, за кошти Державного бюджету України та місцевих бюджетів, для тих землекористувачів, які за власні кошти здійснюють захист землі від ерозії, підвищують родючість ґрунтів, проводять меліорацію, рекультивацію, консервацію інші заходи, які мають загальнодержавне і регіональне значення. Для них, в залежності від виду робіт, законодавець передбачає надання податкових і кредитних пільг, звільнення землевласників і землекористувачів від плати за землю, компенсування сільськогосподарським товаровиробникам недоодержаної частки доходу, можливість застосування прискореної амортизації основних засобів землеохоронного і природоохоронного призначення. Недоліком даного законодавчого акту, на наш погляд є відсутність досконалого механізму відшкодування збитків завданих природному середовищу та відсутність конкретного цільового використання цих коштів – на відтворення порушених земель. Доповнює вищезгаданий законодавчий акт Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель», який визначає основи правового державного

контролю за використанням, охороною та відтворенням земель [3]. Загалом, основна мета правової охорони земель сільськогосподарського призначення полягає в її захисті від шкідливого антропогенного впливу, передбачає відновлення її продуктивних можливостей, а також відтворення ґрунтів і підвищення їх родючості. Основні завдання охорони земель передбачені у ст. 63 Земельного кодексу України і полягають у «збереженні та відтворенні земельних ресурсів, екологічної цінності природних і набутих якостей земель» [8].

Визначення правових засад проведення оцінки земель, яка є базою для оподаткування сільськогосподарських земель, визначенні орендної плати та інших платежів прописано в Законі України «Про оцінку земель» [5]. В публікаціях останніх років поширена думка про те, що: «Удосконалення нормативної грошової оцінки земель дозволить досягти соціальної справедливості в оплаті за використання земельних ресурсів» [9]. Адже плата за використання земельних ресурсів, за задумом законодавця, має стати джерелом коштів з фінансування заходів з охорони земель, раціонального її використання та підвищення родючості ґрунтів тощо. Забезпечення охорони ґрунтів шляхом проведення соціально-економічних та екологічних заходів ціллю яких є забезпечення переходу на екологобезпечне землекористування покладено на Закон України «Про землеустрій» [4].

Наступним кроком сприяння екологізації землекористування є Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини». Опіраючись на даний законодавчий ми можемо чітко визначити основне законодавство України, яким регулюється ведення органічного виробництва, а саме: «Конституція України, Земельний, Лісовий, Водний, Цивільний та Господарський кодекси України, закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про безпечність та якість харчових продуктів» інші нормативно-правові акти з регулювання суспільних відносини в цій сфері [1]. Також хочемо звернути увагу на загальні і спеціальні принципи органічного землеробства, які визначені даним Законом: «Загальні: добровільності, рівності прав суб'єктів господарювання, які здійснюють виробництво, зберігання, перевезення та реалізацію органічної продукції (сировини), раціонального використання природних ресурсів, забезпечення їх належного використання та відтворення, відмови від



використання генетично модифікованих організмів та продукції з них, відмови від використання хімічно синтезованих зовнішніх ресурсів, за винятком виключних випадків, встановлених Законом, довгострокового підтримання родючості ґрунту, використання живих організмів та методів механічного виробництва, забезпечення високого рівня біологічного розмаїття, використання у виробництві процесів, що не завдають шкоди навколишньому природному середовищу, здоров'ю людей, рослинам, здоров'ю та благополуччю тварин. Спеціальні: забезпечення збереження та відтворення родючості ґрунтів, стійкості ґрунтів та біологічного розмаїття ґрунтів методами, які оптимізують біологічну активність ґрунтів, забезпечують збалансоване постачання поживних речовин для рослин, мінімізації використання невідновлювальних та зовнішніх ресурсів, переробки відходів та супутніх продуктів рослинного та тваринного походження для подальшого використання у виробництві продукції рослинного та тваринного походження, врахування місцевого або регіонального екологічного стану територій під час вибору категорії продукції для виробництва, охорони рослин за допомогою превентивних заходів, таких як вибір відповідних видів та сортів, стійких до хвороб та шкідників, сівозміни, механічних та фізичних методів та захист від природних ворогів (шкідників)» [1]. Ми підтримуємо думку про те, «що вищеназвані принципи слід доповнити наступними:

- 1) Підтримання екологічної безпеки природного ландшафту та сільськогосподарської екосистеми;
- 2) Недопущення надлишкової експлуатації та забруднення природних ресурсів;
- 3) Виробництво корисного та якісного продовольства;
- 4) Забезпечення відновлення екологічнобезпечного навколишнього простору;
- 5) Забезпечення ґрунту азотом за допомогою вирощування азотофіксуючих рослин;
- 6) Біологічний захист рослин;
- 7) Посів різних сортів рослин, що пристосовані до місцевих умов» [9]. Дані доповнення, на нашу думку, сприятимуть посиленню позицій даного закону в питаннях пов'язаних з регулюванням відтворювальних процесів у сільському господарстві.

Підсумовуючи вищесказане хочемо відзначити, що відтворювальні процеси у сільському господарстві, в тому числі і процеси пов'язані з відтворенням землі неможливі без належного нормативно-правового забезпечення, яке забезпечить в першу чергу охорону земель, яка в наш час неможлива без екологічного регулювання землевикористання, яке має унеможливити деградаційні процеси та безсистемне використання землі. Аналіз нормативно-правового забезпечення відтворення землі показав, що воно орієнтоване на жорстку регламентацію і покарання за неналежне використання земельних ресурсів. У той же час, на нашу думку, слід розширити і зробити більш вигіднішими мотиваційні (стимулюючі) правові норм, які б заохочували землекористувачів до самостійної імплементації їх у господарську практику.

### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» №425-VII від 03.09.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/425-18/page>.
2. Закон України «Про державний земельний кадастр» №3613-6 від 07.07.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3613-17>.
3. Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» № 963-IV від 19.06.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/963-15>.
4. Закон України «Про землеустрій» №858-15 від 22.05.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/858-15>.
5. Закон України «Про оцінку земель» від №1378-IV 11.12.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1378-15>.
6. Закон України Про охорону навколишнього природного середовища №1264-12 від 25.06.1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1264-12/page>.
7. Закон України «Про охорону земель» № 962-IV від 19.06.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/962-15>.
8. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 3–4. – Ст. 27 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.leschishin.org/lc](http://www.leschishin.org/lc).

9. Якушова К. В. Нормативно-правове забезпечення екологобезпечного використання землі в Україні / К. В. Якушова. // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_60).

**Кучер Л. Р.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
старший викладач кафедри управління повсякденною  
діяльністю військ та тилового забезпечення*

**Стаднічук О. М.**

*кандидат хімічних наук,  
науковий співробітник науково-дослідної лабораторії  
аналізу та прогнозування надзвичайних ситуацій*

**Кучер М. В.**

*старший викладач кафедри інженерної техніки факультету підготовки  
спеціалістів бойового (оперативного) забезпечення  
(Національна академія сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного)*

## **МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування будь-якої організації базується на безперервному поєднанні взаємодії між людиною та організацією. Різні види мотивування праці, спрямовані на досягнення цілей організації та заохочення персоналу до ефективної роботи є досить актуальними.

Важливим аспектом безпекової діяльності сучасного бізнес-середовища є формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом, оскільки одним з найважливіших елементів функціонування суб'єкта ринкового господарювання є підібраний та достатньо вмотивований і цілеспрямований персонал. Власне, вмотивований персонал є запорукою успішної роботи підприємства з реалізації його стратегії та зміцнення позицій на ринку. Сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні

працівники з необхідним рівнем кваліфікації, які прагнуть до самореалізації у професійній сфері. Основною метою мотиваційного процесу є отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства [1, 3].

Мотиваційний механізм повинен формуватися на різних рівнях управління та охоплювати колектив в цілому і кожного працівника зокрема. Для функціонування мотиваційного механізму управління персоналом необхідно вирішити питання налагодження механізму поведінки працівників і менеджерів у межах мотиваційного поля. Відповідно, в основу моделі закладається системний підхід, який дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та психологічні потреби персоналу в мотиви та стимули, реалізація яких сприятиме покращенню ефективності діяльності підприємства в цілому. У підсистему мотиваційного впливу включено основні складові механізму управління підприємством, без яких неможливе мотивування праці взагалі.

На сьогоднізастосовують як матеріальні, так і нематеріальні форми мотивування. Кінцевий результат буде залежати лише від правильного використання комбінацій цих елементів. Залежно від дії зовнішніх чи внутрішніх чинників система мотивування формує мотиви і стимули для підвищення ефективності праці, від якої залежить результат діяльності підприємства в цілому[2].

На наш погляд, розробка використання механізму мотивування в управлінні персоналом потребує вирішення низки завдань:

- дослідження різних методів та засобів, що використовуються для мотиваційного профілю працівників, та аналіз мотиваційної системи, що дозволить виявити ціннісну орієнтацію працівника чи колективу, мотиваційну орієнтацію, напрямки вдосконалення роботи;
- практичне вивчення структури мотивів працівників та конкретизація їх сутності в умовах розвитку підприємства;
- виявлення факторів, що визначають структуру механізму мотивування;
- визначення можливості використання механізму мотивування відповідно до цілей розвитку підприємства (розробка пропозицій щодо впровадження механізмів та розрахунок ефективності їх використання);

– вибір відповідного набору інструментів впливу на трудову поведінку персоналу.

Метою підприємства – максимізація обсягів прибутку, яку можливо досягнути лише спільними зусиллями персоналу та керівництва, де результатом є мотив для працівника щодо реалізації заданої цілі. Для формування мотиву в межах мотиваційного процесу можна виділити наступні операції: роздумування (обдумування проблеми та її вирішення); обговорення та наради з різними сторонами; деталізація і обговорення; аналізування та оцінювання; зважування (співставлення, порівняння); вираховування усіх факторів впливу; узагальнення, розроблення ескізного проекту; планування та прогнозування; передбачення та прораховування; апробація рішень.

Пропонована схема функціонування мотиваційного механізму в системі мотиваційного управління персоналом лише поверхнево відображає весь процес формування та застосування мотивів і стимулів для ефективнішої роботи персоналу підприємства в умовах ринкової економіки. Більш детально мотиваційний інструментарій та його використання розглядатимуться в подальших дослідженнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки* № 4 (46), 2020; 126–133.
2. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. № 1, 2018; 257–264.
3. Vasilenko O.A. Work motivation of staff as a factor in improving financial performance of a commercial enterprise. *Finance: Theory and Practice*. 2019; 23(3); 64–81.

**Ляшенко В. І.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач відділу*

**Осадча Н. В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
провідний науковий співробітник  
(Інститут економіки промисловості НАН України)*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Дніпропетровська область має потужний промисловий потенціал, який характеризується високим рівнем розвитку середньо низьких та низько технологічних галузей переважно добувної та важкої індустрії. У регіоні діють близько 500 великих та середніх промислових підприємств майже всіх основних видів економічної діяльності. Утім, нині зростаючими галузями у світі є сфера послуг, мікроелектроніка, комунікації і зв'язок, генна інженерія, біотехнології, інформатика, тому важливими позитивними напрямками розвитку Дніпропетровського регіону є істотне збільшення частки торгівлі й громадського харчування, інформаційно-телекомунікаційного обслуговування, промисловості, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги [1, 2]. Ці перспективні зміни сприятимуть підвищенню ВРП області, створенню необхідної інфраструктури, зниженню рівня безробіття. За структурою тільки 13,2 % експорту відправляється до країн колишнього СНД, та 32,8 % до Європи, 33, 8 % – країн Азії, 14, 6 % – країн Африки та 4.3 % країн Америки. (табл. 1) Товарна структура експорту Дніпропетровської області протягом останніх років залишається практично незмінною. Вона зумовлена промисловим потенціалом області.

Найбільшу частку продукції в експорті області займають недорогоцінні метали (чорні метали та вироби з них, мідь, нікель, алюміній, свинець, цинк, олово), мінеральні продукти (нафта і продукти її переробки, руди, сіль, сірка, природний газ), продукція

хімічної промисловості (продукти неорганічної хімії, фармацевтична продукція) та легкої промисловості (шовк, вовна, взуття), продукція машинобудівного комплексу (машини, електротехнічне обладнання, засоби наземного транспорту, літальні апарати), продукція агропромислового комплексу (продукти тваринного походження, продукти рослинного походження) [3–6].

Таблиця 1

**Географія експорту Дніпропетровської області, млн. дол., [6]**

	роки							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Країни СНД	3988,8	3496,3	2525,0	1187,4	828,7	932,6	983,2	-
Інші країни світу	6138,1	6298,6	6238,8	5211,6	5036,1	6120,2	6739,4	-
Європа	1739,1	1847,9	1802,7	1402,2	1724	2404,4	2906,5	2692,8
Азія	3306,5	3543	3288	2457,7	2063,8	2382	2224,8	2632
Африка	701,0	661,2	993,1	1184,9	1057	1026	1176	1169
Америка	387,1	246,4	154,4	164,2	183	304	427	424
Австралія	0,6	0	0,2	0,3	0,3	0,6	1,7	4,6

Основне місце належить переробній промисловості (42,0%); добувна промисловість займає 16,8%, оптова та роздрібна торгівля – 9,1%. Обсяги експорту товарів у 2018 році становили 7822 млн дол. США, експорт послуг – 134 млн. дол., і у порівнянні з 2017 роком експорт товарів збільшився на 9,5%, імпорт – на 14,2%. Позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу товарами дорівнювало 2458,4 млн. дол. (рис. 1).

Головними конкурентними перевагами України та промисловості Дніпропетровської області зокрема при здійсненні експансії на європейські ринки є такі: наявність Угоди про асоціацію України з ЄС, яке передбачає лібералізацію торгівлі товарами та послугами, а також лібералізацію руху капіталу; низька вартість робочої сили, що дорівнює або менша ніж у більшості азійських країн, які наразі є «світовою фабрикою»; наявність промислової інфраструктури, яка може бути модернізована та переобладнана для виробництва товарів

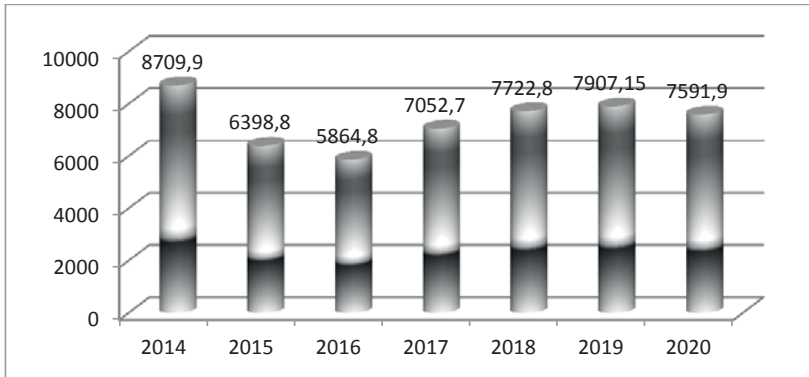


Рис. 1. Експорт товарів Дніпропетровської області, млн. дол., [6]  
(за даними Державної служби статистики)

визначених перспективних галузей; вигідне географічне розташування з погляду близькості до країн ЄС та наявність транспортної інфраструктури, перш за все, морських портів, які завантажені лише на 30%; розгортання торговельної війни між Китаєм, США та ЄС, в якій Україна стає привабливою для китайських та американських інвесторів; наявність сировини для визначених галузей легкої промисловості, такої як деревина, недорогоцінні метали, корисні копалини, тканина та шкіра [7–9]. Отже, з метою використання цих конкурентних переваг та розвитку українських промислових регіонів доцільно залучення вітчизняних та іноземних інвесторів для створення нового або перенесення виробництва з азійських країн та імпорту потрібних виробничих технологій, зокрема в межах китайського глобального проекту «Один – пояс, один – шлях». Найбільш перспективними є інвестори з США (які зацікавлені у збереженні європейського ринку в умовах торговельної війни між США та ЄС) та азійські (які мають потребу у виробничих майданчиках, ближчих до європейського ринку збуту та з дешевою та кваліфікованою робочою силою) Це надасть можливість знизити безробіття, покращити зовнішньоекономічний баланс, підвищити якість продукції для внутрішнього ринку.



### Список використаних джерел:

1. Задоя А.О. Зовнішня торгівля України: сучасні масштаби, структура і тенденції / А.О. Задоя // Академічний огляд. – 2016. – № 2(45). – С. 110–117.
2. Гужва І. Слабка ланка: як Україні вмонтуватися в глобальні ланцюги доданої вартості. – Режим доступу: [t.ua/macrolevel/sabka-lanka-yak-ukrayini-vmontuvatisya-v-globalni-lancyugi-dodanoyi-vartosti](http://t.ua/macrolevel/sabka-lanka-yak-ukrayini-vmontuvatisya-v-globalni-lancyugi-dodanoyi-vartosti).
3. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути / В.І. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
4. Осадча Н.В. Формальні та неформальні глобальні інститути регулювання митної справи / Н.В. Осадча, І.Л. Сазонець // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси, 2012. – Вип. 30, ч. III. – С. 140–149.
5. Chen K., Z. Chen, and J. Wei. (2009). Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital. *Corporate Finance*, 15(3), 273–289.
6. Сайт Державної служби статистики України. (2016), источник <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Котов Е.В., Ляшенко В.И. Оценка процессов модернизации Украины и ее экономических районов. *Вісник економічної науки України*, 2013, №1. – С. 66–71.
8. Ляшенко В., Червова Л., Кузьменко Л., Дубинина М., Кацура С. Потенциал конкурентоспособности промышленности регионов Украины. *Общество и экономика*, 2006, № 2, С. 113–136.
9. Lyashenko V., Osadcha N., Galyasovskaya O., Knyshek O. Marketing prospects of small developed African countries assessment for traditional Ukrainian exports. *Economic Annals-XXI*, 2017. № 188, P. 20–25.

**Ляшенко В. І.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач відділу*

**Ляшенко А. Ю.**

*аспірант спеціальності «Економіка  
та управління національним господарством»  
(Інститут економіки промисловості НАН України)*

## **СТИМУЛЮЮЧІ РЕЖИМИ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Інновації як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації та інтеграції до світового економічного простору й стимулювання інноваційної діяльності є векторами реалізації стратегічних пріоритетів України, реалізація яких залежить від рівня бюджетного та позабюджетного фінансування сфери інновацій [1].

Фундаментом стратегій економічного розвитку багатьох країн світу стали економічні зони: промислові парки, спеціальні економічні зони (СЕЗ), еко-індустріальні парки, технологічні парки та інноваційні райони (класифікація UNIDO). Підходи до створення економічних зон відрізняються в кожній країні, але сильно залежать від загального рівня розвитку економіки. Менш розвинені країни прагнуть за допомогою спеціальних режимів інноваційно-інвестиційної діяльності залучити якомога більше іноземних інвестицій; більш розвинені економіки використовують даний інструмент для залучення інновацій та технологічної модернізації виробництв. «Індустріальні парки є найпростішою формою планових утворень, метою якої є місцевий економічний розвиток. Для країн, що розвиваються, трьома основними цілями створення індустріальних парків є: 1) сприяння економічному зростанню та зайнятості на національному, регіональному та місцевому рівнях; 2) залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ); 3) стимулювання промислової динаміки» [4]. Технологічні парки,

відомі також як наукові, дослідницькі парки, інноваційні центри, технополіси є інструментом прискорення інноваційного розвитку [2; с. 50].

Цілі створення технопарків наступні: 1) реіндустріалізація регіону, створення технологічного анклаву; створення більш технологічно складного продукту за допомогою використання більш кваліфікованих трудових ресурсів; 2) діє як каталізатор регіонального економічного розвитку або ревіталізація територій та регіональний економічний розвиток; 3) досягнення синергії яка розглядається як «створення нової цінної інформації в результаті взаємодії людей». Кінцева мета технопарків, як це визначає Єврокомісія – це прискорення інноваційного розвитку. Технопарки створюються для того, щоб: спростити взаємодію учасників та забезпечити найбільш високу віддачу від інвестицій в НДДКР та у великі дослідницькі центри; задовільнити потреби технологічно- та наукоємних галузей в інфраструктурі та супутніх послугах; досягнути критичної маси інновацій в умовах спільного розміщення дослідницьких центрів.

Як бачимо, цілі створення індустріальних та технологічних парків є різними, але мають загальну мету забезпечення розвитку та ревіталізації території. При цьому індустріальні парки можуть бути інструментом територіального планування індустріалізації та децентралізації та тяжіють до сировинних та виробничих ресурсів, в той час як технологічні парки базуються більшою мірою на інноваційному потенціалі регіону.

В Туреччині, на першому етапі створення індустріальних парків, що були розміщені в найбільш економічно розвинутих регіонах, державна політика не призвела до очікуваного розвитку. Результатом помилок планування стала надмірна та неконтрольована урбанізація, зростання соціальних проблем, зменшення економічного зростання, незалученість ресурсів. Згодом було прийнято закон, що регулює вибір місця розташування індустріального парку та регламентує використання його як інструменту урбанізації та індустріалізації [3, с. 1]. Структура та історичний розвиток промислової діяльності кожного міста або території мають бути проаналізовані при розробці та плануванні індустріальних парків. У Туреччині діє окремий закон «Про Зони технологічного розвитку» [4], що крім інших положень, містить статтю

про визначення місця розташування такої зони. Згідно до цього закону необхідним є наявність хоча б одного університету, політехнічного інституту або державного дослідницького центру в межах території, на якій планується створення зони технологічного розвитку для того, щоб створений технопарк мав достатній потенціал в сфері НДДКР та промисловості. Також визначається перелік територій, в яких такі зони не можуть бути створені. Враховується відстань закладів освіти від майбутнього технопарку, кваліфікація промисловців та підприємців цієї зони, соціальна та технологічна інфраструктура, потенціал освічених трудових ресурсів, цілі національних планів розвитку та інше. Щодо фінансування зон технологічного розвитку, варто відмітити, що витрати, пов'язані із створенням зони, що не можуть бути покриті керуючою компанією, можуть покриватись державою за запитом на асигнування бюджетних коштів. Надається таке фінансування після оцінки запитів. Дозволяється отримання коштів від будь-якої міжнародної або вітчизняної державної інституції або агенції. Витрати, що може фінансувати держава: побудова інфраструктури, адміністративних будівель та придбання землі. Є також можливість отримати звільнення від оподаткування, а саме: звільнення від всіх видів податків за заявою; платники податків, що займаються розробленням програмного забезпечення та НДДКР звільнюються від персонального та корпоративного податку на прибуток; персонал в сфері НДДКР, програмні інженери, дослідники можуть бути звільнені від всіх податків за заявою; від ПДВ можуть бути звільнені операції в сфері системного управління, управління даними, розробка бізнес-додадків, прикладного програмного забезпечення, вироблені в межах зони технологічного розвитку; для зон, в яких є водоочисні споруди, додаються звільнення від плати за скид стічних вод; асоціація з розвитку МСБ може також застосовувати звільнення від податків для підприємств, що розташовані в зоні технологічного розвитку згідно до діючого законодавства [4]. Стимулювання інноваційного розвитку економіки через технологічні та індустріальні парки в умовах децентралізації влади можливо шляхом створення спеціальних режимів інноваційно-інвестиційного розвитку, що визначаються станом розвитку території, її історичною та промисловою спадщиною, специфікою території та наявним потенціалом: науковим, інноваційним, потенціалом освоєння інновацій [5, с. 15]. Відповідні зміни також

треба внести до проекту закону «Про засади державної промислової політики».

### **Список використаних джерел:**

1. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Взаємозв'язок інноваційної активності підприємств та рівня їх економічної безпеки / Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.) / за заг. ред. В. С. Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 184 с. – С. 88–91.
2. Economic zones in the ACEAN / UNIDO Country office in Viet Nam. August, 2015.–111.p. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/2015-08/UCO\\_Viet\\_Nam\\_Study\\_FINAL\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2015-08/UCO_Viet_Nam_Study_FINAL_0.pdf).
3. Ersin Türk, An Evaluation of Industrial Park Policy of Turkey: Izmir as a Case Study, 42nd IsoCaRP Congress, Turkey, 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280735533\\_An\\_Evaluation\\_of\\_Industrial\\_Park\\_Policy\\_of\\_Turkey\\_Izmir\\_as\\_a\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/280735533_An_Evaluation_of_Industrial_Park_Policy_of_Turkey_Izmir_as_a_Case_Study).
4. Law on Technology development zones. Law No. 4691 Date of Adoption: 26.6.2001 URL: [http://odtuteknokent.com.tr/download/tesvik\\_ve\\_destekler/tgb\\_yonetmelik/4691\\_regulation\\_ENG.pdf](http://odtuteknokent.com.tr/download/tesvik_ve_destekler/tgb_yonetmelik/4691_regulation_ENG.pdf).
5. Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю. Регіональні наукові центри НАН України та МОН України як ядро розбудови регіональних інноваційних систем в умовах децентралізації / В.І. Ляшенко, І.Ю. Підоричева // Економічний вісник Донбасу, № 1 (47), 2017. – С. 13–20.

**Матвєєва М. П.**

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
(Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького)*

## **ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ НАСЛІДКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

В сучасному світі будь яка сфера життя людини зазнає впливу глобалізації. Взаємопов'язаність економік держав, інтернаціоналізація

підприємств, миттєвий обмін інформацією, взаємопроникнення культур, мобільність населення, особливо молоді, тощо сприймаються як очевидне. Варто зазначити, що глобалізація складається з різнополярних процесів і є сукупністю суперечливих між собою явищ.

Глобалізація несе багато переваг для всіх сфер людської діяльності, але одночасно і багато недоліків. До переваг глобалізації відносять: поглиблення спеціалізації та міжнародний поділ праці; економію на масштабах виробництва; міжнародну торгівлю на взаємовигідній основі; посилення конкуренції; зростання продуктивності праці в результаті раціоналізації виробництва на глобальному рівні, поширення передових технологій; можливість мобілізації значних обсягів фінансових ресурсів; доступність інноваційних засобів спрощення бізнесу та підприємництва, прискорення руху інформаційних потоків. До негативних сторін глобалізації належать: неоднозначний вплив на економічний суверенітет країни; швидке поширення економічних збоїв та фінансових криз з одних регіонів світу в інші; безробіття, збільшення нелегальної міграції тощо [1, с. 15].

На даний час розвиток світової економіки призвів до накопичення дисбалансів та асиметрій у світовій системі, що розхитало механізми макроекономічної стабілізації та зробило їх мало ефективними, призвело до структурної кризи в різних сферах соціально-економічного розвитку [2, с. 9]. До ключових глобальних викликів сучасності відносять:

- швидке наростання екологічної кризи;
- дефіцит традиційних природних ресурсів;
- демографічний дисбаланс, старіння населення;
- продовольча проблема;
- поширення нових хвороб, вірусів, мутацій;
- ріст соціальної нерівності;
- транскордонна злочинність, кіберзлочинність;
- деформація структури ринків, фінансові кризи;
- культурна криза, криза суспільства масового споживання.

Фінансова криза 2008 року засвідчила також неспроможність сучасних методів управління регулювати світову економіку, забезпечувати сталий розвиток. Геополітичний устрій у світі провокує розвиток кризи, зумовленої значно вищим темпом розвитку країн-лідерів.

Для визначення рівня глобалізації А.Т.Кеарнеєм було запропоновано використати 12 показників, згрупованих в 4 групи. Результати дослідження показали, що до регіонів з найвищим рівнем глобалізації належать країни Західної Європи, Північної Америки та Південно-Східної Азії [3, с. 22].

Одним з найавторитетніших у світі є індекс рівня глобалізації країн світу за версією КОФ, який дає змогу ідентифікувати масштаб інтеграції будь-якої країни у світовий простір шляхом оцінювання різних аспектів глобалізації, зведених в єдиний інтегрований показник, та проводити рейтинговий аналіз різних країн. Впродовж останніх 10 років індекс глобалізації для України коливався в межах 68-70, а в загальному рейтингу держав Україна посідала 42-47 місця.

Розглядаючи економічні аспекти, особливу увагу акцентують на неймовірно високому рівні економічної інтеграції між країнами. Знижені тарифні бар'єри дають можливість багатьом країнам прийняти проєкспортну орієнтацію, яка для малих країн з обмеженим внутрішнім ринком є прекрасною можливістю для швидшого економічного розвитку. Завдяки глобалізації такі країни мають доступ до знань, інформації, споживчих товарів тощо. У той же час, розширена інтеграція, особливо фінансових ринків, є платформою, де поширюються кризові явища та зароджуються різні економічні кризи. Проблемою, з якою стикається країна щодо міжнародної інтеграції у світову економіку, є невизначеність здобутків та втрат для національного господарства. Глобальна економічна інтеграція дає максимум користі, коли більшість країн залучена в цей процес та здійснює відповідну політику. Якщо якась країна припускається помилки або політика лібералізації здійснюється несвоєчасно, країна отримує миттєву реакцію з боку міжнародних ринків. За таких помилок країни втрачають економічну динаміку, і відбувається повернення до нижчого рівня інтеграції [4, с. 56]. За індексом економічної інтеграції, що об'єднує показники обсягу міжнародної торгівлі, міжнародної ділової активності, торговельних потоків, міжнародного інвестування, тарифної політики тощо, Україна посідає місце у шостому десятку країн.

Включення України в глобалізаційні та інтеграційні процеси несе як низку нових можливостей так і нових ризиків і загроз. Для отримання максимальної вигоди необхідно розвивати інтеграцію в

економічних площинах з мінімальною конфліктністю та загрозою передачі владних повноважень міжнародним інституціям; здійснювати заходи щодо забезпечення національного суверенітету та реалізація національних інтересів у глобальному середовищі; утриматись від надмірної відкритості щодо входження до різних транснаціональних структур.

### **Список використаних джерел:**

1. Попко О.В. Міжнародна економічна інтеграція та місце України в міжнародних інтеграційних процесах. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. вип.. №2 (70), С. 13–20.
2. Сіденко В.Р. Нові глобальні виклики та їх вплив на формування суспільних цінностей. *Український соціум*. 2014. №1(48). С. 7–21.
3. A. Heshmati, Measurement of a Multidimensional Index of Globalization. *Global Economy Journal*. 2006. Volume 6, nr 2, s. 1–30.
4. Філіпенко А. Міжнародна економічна інтеграція: сучасний теоретичний дискурс. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2016. Вип. 23 (3). С. 54–61.

**Олексюк М. М.**

*кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ**

Глобалізаційні процеси, що властиві сучасному суспільству та проходять практично у всіх сферах людської життєдіяльності, впливають на міжгрупові відносини сучасного світу, формують нові умови та форми встановлення міжособистісних та міждержавних відносин не можуть не торкатись важливих та актуальних проблем та особливостей безпеки як соціального феномену. Серед сутнісних характеристик глобалізації слід відзначити зростаючу економічну



залежність країн світу, перетворення їх на єдиний глобальний організм зі своїми власними законами та тенденціями розвитку, і в цьому вияві вона являє собою складне та суперечливе явище, що сприяє розвитку одних, як правило, успішних країн, а іншим, менш розвиненим країнам, відводить роль аутсайдерів [4].

Не можна не відзначити, що українське суспільство теж відчуває ті умови, які диктують світові глобалізаційні процеси, а особливості функціонування інститутів економічної безпеки української держави таким чином детермінуються тим важливим фактором, яким виступає доволі масова за своїм обсягом трудова еміграція громадян України у ряд європейських держав. Це помічають вітчизняні дослідники. Зокрема вітчизняної вченої О. В. Гарашук цей факт корелює із питанням відчуженості значної частини населення, особливо молоді, від суспільного життя. Саме тому, як зазначає вона, «соціальне відчуження визнано однією з найбільш актуальних проблем сучасності, загостренню якої сприяла глобальна економічна криза, незавершеність інституціональних перетворень у соціальній сфері» [1, с. 31].

Слід зазначити, що фінансово-економічна глобалізація як елемент глобалізаційних процесів суттєво трансформує національні економіки, в т.ч. і українську. Відмітимо і позитивний вплив, про який зазначає у своєму дослідженні О. Є. Денисов, який стверджує, що «економічна глобалізація має сукупність встановлених правил, що базуються на дерегуляції та приватизації національних економік для зміцнення їх конкурентоспроможності та підвищення рівня привабливості для іноземних інвестицій. Це дає змогу рухатися товарам та послугам, а також капіталу разом із робочою силою, незважаючи на наявні внутрішньодержавні перепони» [2, с. 30]. Дані висновки трактуються як у широкоформатному, так і у вузькоформатному вияві, однозначно фіксуються у здійсненні політичних процесів у економічному безпековому вимірі.

Вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку країни простежується у формуванні стійкості держави, в т.ч. і у економічному вимірі, до негативних чинників, котрі тісно пов'язані із питаннями встановлення конкурентоспроможності національної економіки, забезпеченні відповідності її встановленим світовим нормам, в силу чого питання гарантування економічної безпеки України в умовах

глобалізаційних викликів стає особливо актуальним та важливим під цю пору.

Розглядаючи питання взаємозв'язку глобалізаційних та безпекових процесів сучасного світу, варто звернути увагу на фіксацію ідентифікаційних процесів у сучасному функціонуванні соціуму. «Глобалізація в різних сферах, чи то економічній, чи то інформаційній, чи то культурній, завжди рухається поряд із процесом національного самовизначення, – зазначає у своєму дослідженні О.Є. Денисов. – Саме прагнення до самовираження є потужним стимулом до соціального, економічного та політичного розвитку, що має враховувати умови світової інформаційної відкритості й інтенсифікації інтеграційних процесів» [2, с. 23]. Зазначимо, що економічна глобалізація як динамічна форма розвитку та інтеграції економічних систем найбільш суттєво впливає на функціонування перехідних економік, які є менш захищеними від зовнішніх загроз та викликів. Саме тому Україна з її недостатньо розвиненими фінансово-кредитними інститутами, низькою конкурентоспроможністю на світових ринках залишається максимально відкритою до глобалізаційних процесів, і саме тому найбільше підпадає під вплив деструктивних проявів [4, с. 48].

Таким чином, глобалізація сьогодні є не лише об'єктивним процесом посилення взаємодії між суб'єктами міжнародних відносин, але й ідейним концептом, який визначає межі безпеки держави. Вона не сприяє зменшенню соціальної нерівності, ліквідації бідності, підвищенню рівня людської безпеки, покращенню соціальних перспектив. Тому зазначимо, що актуальними питаннями для науковців різних галузей залишаються: аналіз наслідків посилення глобальної конкуренції та швидке зростання масштабів глобальних ринків, які здебільшого ігнорують питання соціальної стабільності та розвитку будь-якої держави [3, с. 165].

Можна погодитись із думкою авторів колективної монографії «Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки», які чітко визначають взаємозв'язок стану соціальної безпеки у державі із тими глобалізаційними процесами, що проходять у світі, які здатні реально впливати на умови функціонування життєдіяльності соціуму у всіх його вимірах – як соціально-економічному, так і політичному. «Одночасно відчуття безпеки підкріплюється вмінням адаптуватись

до позитивних вимог глобалізації, коли цивілізація сприяє світовому порядку, справедливості, рівності, відповідальності за всі види ресурсів на землі, коли формуються її майбутні довгострокові перспективи», – зазначають вони [1, с. 122].

Свою позицію дослідники проблем становлення безпеки за умов глобалізаційних процесів підкріплюють тезою про те, що прагнення до зайняття гідного місця у міжнародному середовищі є особливо важливим для діяльності держав світу, що мотивується бажанням максимального піклування за людей, захисту їх базових інтересів. Аналіз особливостей реалізації основних принципів безпеки в цих умовах свідчить про те, що державна політика із національної безпеки повинна враховувати основні чинники впливу процесів глобалізації на стан соціальної безпеки, формувати умови для мінімізації та ліквідації зовнішніх небезпек, надавати можливості для посилення позитивних чинників [1, с. 125].

#### **Список використаних джерел:**

1. Глобальна та національна безпека: підручник / авт. кол. : В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянюк та ін. / за заг. ред. Г. П. Ситника. – Київ : НАДУ, 2016. – 784 с.
2. Денисов, О. Є. Глобалізаційний вибір економічної безпеки держави [Текст] / О. Є. Денисов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний екон. універ.; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 26. № 1. С. 19–27.
3. Савич В.О. Вплив глобалізації на соціальну безпеку держави / *Політикус*. 2020. Вип. 2. С. 163–167.
4. Тимошенко О. В. Вплив глобалізації на економічний розвиток держави / *Актуальні проблеми економіки* . 2016. №6 (180). 2016. С. 46–54.

**Повстин О. В.**

*доктор педагогічних наук, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту  
(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)*

## **МІЖНАРОДНА АКАДЕМІЧНА МОБІЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Пандемія COVID-19 та жорсткі карантинні обмеження у світі вплинули на різні сфери життєдіяльності людства. Реагування на прояви коронавірусної інфекції стосується не лише ефективності системи охорони здоров'я, але й також охоплює питання національної стійкості, самодисципліни, психологічних (ментальних) особливостей окремих націй, толерантності та критичного мислення. Карантин переформатував споживчі настрої, майже зупинив окремі галузі – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, туризм та авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії недоотримують валових надходжень від реалізації, інвестиційної підтримки, руйнуються виробничі ланцюжки, зростають ризики безробіття. Глобальна пандемія оголила прогалини в сфері демократичних прав і свобод, чим намагаються скористатись авторитарні режими по всьому світу.

Метою даного дослідження є аналіз впливу COVID-19 та карантинних обмежень, з ним пов'язаних на функціонування освітньої системи на рівні вищої школи, а саме вплив на академічну мобільність студентів та науково-педагогічних працівників та можливість продовження міжнародної співпраці між закладами вищої освіти України та країнами Євросоюзу.

Пандемія коронавірусу виявилась складним випробовуванням для системи освіти. Водночас карантин став своєрідним стимулом, який відкрив вікно нових можливостей, а для України виступив катализатором давно назрілих модернізаційних змін у вітчизняній освіті, в контексті розвитку цифрової та дистанційної форм освітнього процесу.

Міжнародна академічна мобільність учасників освітнього процесу, в останні роки стала одним з пріоритетних напрямів діяльності закладів вищої освіти в Україні включаючи студентські обміни, спільні освітні програми подвійного диплому, проектний менеджмент, реалізацію міжнародних проектів, експорт/ імпорт освітніх послуг, визнання іноземних кваліфікацій в Україні і українських за кордоном, підписання та реалізація договорів про співробітництво в сфері вищої освіти і науки. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», академічна мобільність – це можливість учасників освітнього процесу навчатися, викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому закладі вищої освіти (науковій установі) на території України чи поза її межами [1].

Право на академічну мобільність може бути реалізоване на підставі міжнародних договорів про співробітництво в галузі освіти та науки, міжнародних програм та проектів, договорів про співробітництво між вітчизняними вищими навчальними закладами (науковими установами) або їх основними структурними підрозділами, між вітчизняними та іноземними вищими навчальними закладами (науковими установами) та їх основними структурними підрозділами, а також може бути реалізоване вітчизняним учасником освітнього процесу з власної ініціативи, підтриманої адміністрацією вітчизняного вищого навчального закладу (наукової установи), в якому він постійно навчається або працює, на основі індивідуальних запрошень та інших механізмів[2].

Станом на січень 2020 року в усьому світі навчалося близько 5,3 млн. Іноземних студентів, багато з яких зараз зазнали впливу глобального спалаху COVID-19. Університети намагаються впоратися із переходом до онлайн-та дистанційного навчання, яке може відповідати чи не відповідати очікуванням студентів, які прагнуть отримати досвід зарубіжного навчання. Іноземні студенти орієнтуються на численні виклики, пов'язані із закриттям містечок, втратою студентських робочих місць, заходами візового контролю.

З метою відстеження та вивчення впливу пандемії коронавірусу на вищу освіту загалом та міжнародну мобільність студентів зокрема започатковано ряд дослідницьких проектів, університети також прийняли виклик і швидко почали реагувати на надзвичайну ситуацію,

проводячи опитування студентів з метою прийняття подальших рішень і пошуку відповідей на питання [3].

Узагальнюючи, можемо визначити основні проблеми, з якими стикаються студенти внаслідок карантинних обмежень:

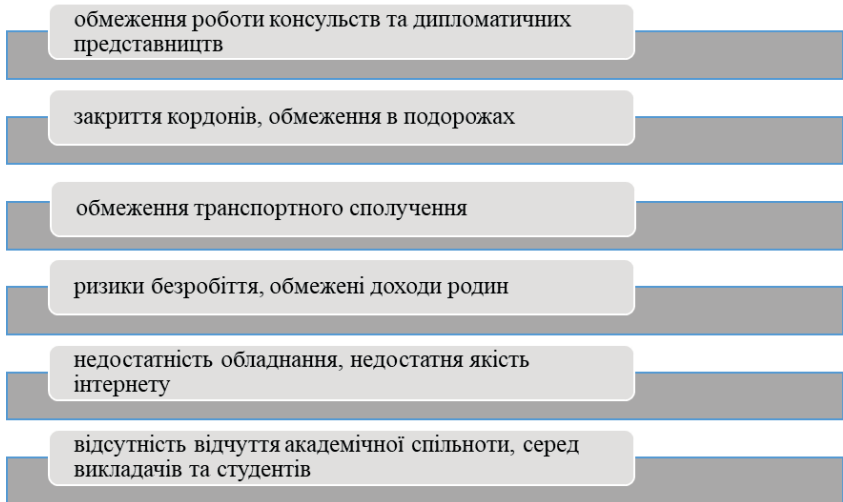


Рис. 1. Проблеми, з якими стикаються студенти внаслідок дії карантинних обмежень

На підставі вищезазначених положень можна зробити висновок, що важкі часи – це період, коли відбувається пошук нових рішень, а отже, також можливість вдосконалити методи роботи, щоб у майбутньому було легше боротися з кризами. Немає сумнівів, що академічна спільнота відкрила нові можливості, засновані на використанні сучасних технологій, і вони будуть використовуватися в майбутньому. Однак традиційної (фізичної) міжнародної мобільності не можна повністю позбавитись як студентів, так і дослідників. Ми сподіваємось, що сучасні технології у навчанні та науці сприятимуть якості співпраці, а не обмежуватимуть її, оскільки змішана версія буде домінуючою формулою такої співпраці.

### **Список використаних джерел:**

1. ЗУ «Про вищу освіту».
2. Постанова КМУ від 12 серпня 2015 р. № 579 «Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність».
3. Електронний ресурс <https://studyportals.com/blog/the-impact-of-covid-19-on-international-students-perceptions/>.

**Постол А. Р.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»*

**Аніловська Г. Я.**

*доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансів та обліку,  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПРАВОВЕ ТА ЕКСПЕРТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ**

Кримінально-правова політика у сфері забезпечення кібербезпеки в основному здійснюється за напрямками, що впливають з міжнародних зобов'язань України. Масштаб та рівень суспільно небезпечних наслідків кіберзлочинності зумовлюють необхідність впровадження адекватних підходів щодо вдосконалення кримінально-правового забезпечення протидії кіберзлочинності.

На сьогодні правове підґрунтя кібербезпеки України створюють: Конституція України, Кримінальний кодекс України, закони України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про інформацію», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про національну безпеку України» та інші закони, Доктрина інформаційної безпеки України, Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність та інші міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надала Верховна Рада України.

Отже, як на міжнародному, так і національному рівні кіберзлочинність є однією з найгостріших проблем, яка постала сьогодні

перед правоохоронними органами. До цього часу не вироблений системний підхід у протидії кіберзлочинності з урахуванням сучасних викликів і загроз інформаційній безпеці.

На міжнародному рівні кримінально-правовому реагуванню на прояви кіберзлочинності приділена достатня увага. Серед основних міжнародних нормативно-правових актів щодо протидії кіберзлочинності виділяються Конвенція ООН проти транснаціональної злочинності 2001 року (ратифікована із застереженнями і заявами Законом України від 04.02.2004 № 1433-IV), Європейська конвенція про взаємну правову допомогу у кримінальних справах 1959 року (ратифікована із застереженнями і заявами Законом України від 16.01.1998 № 4498-ВР), Конвенція про кіберзлочинність 2001 року (ратифікована із застереженнями і заявами Законом України від 07.09.2005 № 2824-IV).

Отже, базовим міжнародним нормативно-правовим документом, що регулює суспільні відносини у сфері боротьби з кіберзлочинністю, є Конвенція Ради Європи «Про кіберзлочинність» від 23 листопада 2001 року. Першими кроками Європейського Союзу на цьому шляху були Спільна Позиція 1999/364/Л НА від 27 травня 1999 року, затверджена Радою ЄС на підставі ст. 34 Договору про заснування ЄС щодо переговорів відносно проекту Конвенції про комп'ютерну злочинність, які відбулися у Раді Європи, та Пропозиції для Рамкового Рішення Ради ЄС щодо атак, спрямованих на інформаційні системи.

З урахуванням міжнародних зобов'язань нашої держави та під впливом світових тенденцій склалася і практика боротьби з кіберзлочинністю в Україні. Про це свідчить низка прийнятих останнім часом нормативно-правових актів, серед яких Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», Стратегія кібербезпеки, затверджена Указом Президента України від 15.03.2016 № 96, Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України, затверджена Указом Президента України від 14.03.2016 № 92, Стратегічний оборонний бюлетень, уведений в дію Указом Президента України від 06.06.2016 № 240, Положення про Національний координаційний центр кібербезпеки, затверджене Указом Президента України від 07.06.2016 № 242, Порядок формування переліку інформаційно-телекомунікаційних систем об'єктів критичної інфраструктури



держави, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2016 № 563.

У Стратегії кібербезпеки України, затвердженій Указом Президента України від 15.03.2016 № 96, визначається, що боротьба з кіберзлочинністю повинна передбачати, зокрема, здійснення заходів з удосконалення процесуальних механізмів щодо збирання доказів в електронній формі, що стосуються злочину, удосконалення класифікації, методів, засобів і технологій ідентифікації та фіксації кіберзлочинів, проведення експертних досліджень [1].

За підтримки трастового фонду НАТО створено Ситуаційні центри при СБУ та ДССЗІ, на які покладено завдання з виявлення, запобігання та нейтралізації акцій кібернетичного характеру проти України. Завдяки цьому в Національній поліції України діє Національний контактний пункт формату 24/7 щодо реагування та обміну інформацією про комп'ютерні злочини.

Забезпечення кібербезпеки можливе тільки за рахунок комплексного і безперервного застосування організаційно-правових та технічних методів захисту на різних рівнях реалізації. Україна має продовжувати застосовувати європейські і міжнародні стандарти у сфері кібербезпеки, розвивати роботу відповідних органів, які здатні ефективно взаємодіяти з відповідними органами ЄС і НАТО.

### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія кібербезпеки України : затвердж. Указом Президента України від 15.03.2016 № 96 URL.: <https://www.president.gov.ua/documents/962016-19836>.
2. Впровадження європейської кібербезпеки: загальний огляд. / ISACA URL.: [https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/European-Cybersecurity-Implementation-Overview\\_res\\_Ukr\\_1215.pdf](https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/European-Cybersecurity-Implementation-Overview_res_Ukr_1215.pdf).
3. Конвенція про кіберзлочинність. Конвенція ратифікована із застереженнями і заявами Законом №2824-IV від 7.09.2005 ВВР 2006 № 5-6 ст. 7.
4. ПОЛОЖЕННЯ про Національний координаційний центр кібербезпеки. ЗАТВЕРДЖЕНО Указом Президента України від 7 червня 2016 року № 242/2016.

5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII: URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
6. Співробітництво Україна – ЄС – НАТО з протидії гібридним загрозам у кіберсфері / Центр глобалістики «Стратегія XXI» URL: [https://geostrategy.org.ua/images/kiber\\_UA\\_A5.pdf](https://geostrategy.org.ua/images/kiber_UA_A5.pdf).

**Ревак І. О.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри соціально-гуманітарної підготовки  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

**Підхомний О. М.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
(Львівський національний університет імені Івана Франка)*

## **АКМЕОЛОГІЧНИЙ ТА КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З БЕЗПЕКИ**

Методологічною основою формування професійної компетентності фахівців з безпеки є: система ключових ідей та певних правил, принципів та методів, що застосовуються у певній галузі; вчення про організацію людської діяльності; структурно-логічна схема розв'язання поставлених завдань тощо. Професійна підготовка майбутніх фахівців з безпеки ґрунтується на кількох взаємопов'язаних наукових підходах, з-поміж яких варто виокремити акмеологічний та компетентісний.

Акмеологічний підхід зосереджений на досягненні найвищих професійних досягнень та професійного саморозвитку й самовдосконалення особистості. За семантико-гносеологічним значенням термін «акмеологічний» походить від грец. слова акмі, що означає «вища точка», «вершина», «кульмінація», «розквіт». Акмеологія вивчає феноменологію, закономірності розвитку та саморозвитку особистості, можливості досягнення власних цілей, професійних

(кар'єрних) шаблів. Конкретизуючи сутність досліджуваного поняття, розуміємо розвиток як удосконалення, рух до зрілості, вищого рівня; розвиток упродовж життя, виявлення прихованих, нереалізованих можливостей. Згідно цього підходу готовність майбутнього фахівця до професійної самореалізації забезпечується стимулюванням досягнення «акме», формуванням майстерності та професіоналізму [1, с. 161].

Компетентнісний підхід спрямований на формування та розвиток ключових і предметних компетентностей особистості, які вона буде використовувати під час професійної діяльності. Такий підхід скеровує освітній процес на набуття певного набору компетентностей, які фахівець зможе використовувати на практиці, розв'язуючи прикладні проблеми [2, с. 234-235].

Важливо усвідомити, що саме заклад вищої освіти повинен створити максимальні передумови для оволодіння майбутніми фахівцями технологіями спеціальної підготовки, розкрити потенціал самопізнання, самореалізації, саморегуляції та інтеграції у соціобезпечивий простір. Конкретні заходи, спрямовані на вирішення професійних завдань, здатність молодих фахівців адаптуватися до конкурентного ринку праці у поєднанні з розвитком професійних компетентностей є основою системних перетворень освітнього процесу в межах кожної галузі. Особливого значення набувають компетентності фахівців з безпеки, оскільки захист об'єктів безпеки та дотримання корпоративних інтересів є ключовими вимогами для успішного ведення бізнесу.

Впровадження компетентнісного підходу в сучасну систему освіти дає можливість забезпечувати особистісно- та практико-орієнтовану траєкторію освітнього процесу, формувати управлінські навички та оволодіти системою професійних компетентностей.

Як слушно зауважує економіст Касич А.О., не всі компетентності, які вимагаються від фахівців роботодавцями, можуть бути чітко прописані та формуються системою освіти; визначення переліку необхідних компетентностей повинно відбуватись на основі співпраці освітніх закладів та реального сектора; зміни змісту, форм та методів освітнього процесу повинні спрямовуватися не на передачу знань, а на формування компетентностей; для успішної реалізації реформи вона має бути концептуально, організаційно, фінансово та кадрово підготовленою [3].

Отже, використання акмеологічного та компетентнісного підходів є методологічною призмою формування позиції для відбору та структурування загальнотеоретичних ідей, що становлять концептуальну основу системи підготовки майбутніх фахівців з безпеки для постійного професійного саморозвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Фрицюк В. А. Методологічні підходи до вивчення проблеми професійного саморозвитку майбутнього фахівця. *Вісник вінницького політехнічного інституту*. 2017. № 6. С. 160–167.
2. Мілорадова Н.Е., Шевченко В.В. Компетентнісний підхід як методологічна основа дослідження професійної компетентності особистості. *Габітус*. 2020. Вип. 16. С. 233–237.
3. Касич А.О. Компетентнісний підхід як основа підготовки конкурентоспроможних фахівців зі спеціальності «менеджмент». *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6445>.

**Сибірний А. В.**

*кандидат біологічних наук, доцент,  
доцент кафедри загальної гігієни з екологією  
(Львівський національний медичний університет  
імені Данила Галицького)*

## **ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА – ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Усі люди, що знаходяться на території України, мають право на захист свого життя і здоров'я від наслідків аварій, катастроф, стихійних лих чи інших небезпечних подій. Вони можуть вимагати від уряду України, інших органів державної виконавчої влади, адміністрації підприємств, установ та організацій забезпечення реалізації зазначеного права. Держава як гарант цього права створює систему органів управління, сил і засобів, які організовують і забезпечують захист населення

від надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціально-політичного чи воєнного характеру. Зазначені види діяльності держави охоплюються поняттям «екологічна безпека» і визначаються як такий стан розвитку суспільних правовідносин, за яких гарантуються права громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля [1].

Поняття екологічної безпеки може розглядатися через призму:

– стану навколишнього природного середовища – природничий підхід;

– розвитку техніки та технологій, що зменшують рівні екологічної небезпеки – технологічний підхід;

– економічного регулювання екологічної безпеки – економічний підхід;

– розвитку соціальної інфраструктури системи екологічної безпеки – соціальний підхід.

Система екологічної безпеки повинна включати збалансовану сукупність державно-правових і соціальних протидій щодо відвернення загроз природного та техногенного походження.

До форм діяльності із забезпечення екологічної безпеки належать організаційна, виховна та профілактична що включають організаційно-превентивні, обліково-установчі, реєстраційно-ліцензійні, інформаційно-прогностичні, нормативно-обмежувальні, контрольно-наглядові, нормативно-режимні, програмно-ліквідаційні заходи.

На особливу увагу заслуговують такі категорії суб'єктів екологічної небезпеки, які мають мінімальний потенціал впливу, керують значними ресурсами енергії, працюють на джерелах підвищеної небезпеки, приймають значущі рішення чи зайняті обґрунтуванням цих рішень [2].

Потенційна загроза екологічної катастрофи виникає і через злочини, пов'язані із системою вищої освіти. Тому сьогодні існує потреба активізації профілактичної діяльності з недопущення екологічних та техногенних аварій та катастроф, пов'язаних з людським фактором [3].

Оскільки зафіксовано тенденцію до розташування на території України виробництв небезпечних та шкідливих для навколишнього природного середовища і здоров'я, катастрофічні наслідки може мати приховування та ненадання інформації про стан довкілля, продукти харчування, предмети побуту тощо.

Отже, зусилля владних структур повинні бути спрямовані на забезпечення ефективного державного контролю за використанням природних ресурсів та станом навколишнього природного середовища і посилення адміністративної та кримінальної відповідальності за екологічні правопорушення та злочини.

Вирішуючи питання про створення ефективної системи забезпечення екологічної безпеки в державі, необхідно враховувати наявні проблеми та виходити з наступного:

– до усунення конкретної загрози екологічної небезпеки необхідно залучати всі структури органів виконавчої влади, які мають до цього відношення за родом своєї діяльності, на підставі чіткого розмежування сфери їх компетенції та відповідальності;

– слід передбачити юридичну відповідальність за ухилення від проведення обов'язкової екологічної експертизи;

– як потенційно небезпечні екологічні діяння доцільно розглядати діяльність фізичних та юридичних осіб з безконтрольної розробки та випробування технологій так званого активного енергоінформаційного впливу на людину та навколишнє середовище, проведення генно-інженерних робіт, що підпадають під міжнародний мораторій;

– складовою системи екологічної безпеки повинні бути і неурядові природоохоронні організації та засоби масової інформації;

– необхідна розробка державної програми на підставі комплексного підходу до забезпечення екологічної безпеки.

### **Список використаних джерел:**

1. Павленко О.В. Деякі думки державної системи контролю і управління екологічною безпекою. *Офіційний веб-портал Державної екологічної інспекції України*. URL <https://www.dei.gov.ua/posts/1033> (Дата звернення 4.05.2021).
2. Bosak P., Stokalyuk O., Korolova O., Popovych V. Управління екологічною безпекою у проєктах розвитку гірничопромислових комплексів. *Вісник Львівського Державного університету безпеки життєдіяльності*. 2020. Т.22. С. 5–11.
3. Ulytsky O., Yermakov V., Lunova O., Buglak O. Technique for orthotransformed satellite imagery application in environmental assessment. *Space Science and Technology*. 2019. Kyiv. Т. 25. №4 (119). Р. 46–58.

**Стахович А. С.**

*аспірант кафедри менеджменту  
(Львівський національний університет імені Івана Франка)*

## **РОДЮЧІСТЬ ҐРУНТУ В СИСТЕМІ ВІДТВОРЕННЯ ЗЕМЛІ ЯК ФАКТОРА ВИРОБНИЦТВА**

У науковій літературі прийнято розрізняти такі види родючості ґрунтів як природну, штучну, потенційну, ефективну і економічну. Природною родючістю володіє ґрунт в її природному стані, який визначається продуктивністю природних фітоценозів. Штучна родючість створюється в результаті господарської діяльності. Під потенційним родючістю розуміється здатність ґрунтів забезпечувати певний рівень продуктивності природних ценозів з урахуванням природно-кліматичних факторів, що визначають умови господарського використання земель. Ефективна родючість розглядається як частина потенційної родючості, що реалізується з урахуванням конкретних організаційно-економічних і агротехнологічних умов. При цьому ефективна родючість може бути описана через родючість економічну за допомогою системи показників, що відображають вартісну оцінку врожаю і витрат, понесених на його отримання.

Доповнюючи питання родючості, хотілося б зазначити, що природа сама формує первинну родючість землі, яка в процесі сільськогосподарського використання землі знижується. Природна родючість землі при ефективному її використанні дає можливість організувати виробництво різної продукції, необхідної для забезпечення життєдіяльності людини. Тому розширення площ сільськогосподарських угідь та якісне підвищення їх родючості стають надзвичайно важливим напрямом нарощування виробництва різних видів сільськогосподарської продукції [3, с. 158]. У свою чергу постійно зростаючі потреби в продукції сільського господарства за обсягом, якістю та асортиментом висувають питання необхідності збільшення площ оброблюваних земель, а при їх обмеженості – необхідність більш інтенсивного використання наявних площ для розширеного відтворення на основі застосування нових знань,

впровадження передових досягнень науково-технічного прогресу, використання новітньої техніки, освоєння прогресивних технологій. Слід зазначити, що вданий час з появою передових технологій, розвитком технічного прогресу поступово знижується зв'язок і залежність сільськогосподарського виробництва і землі, проте роль її як фактора виробництва незмінна, земля залишається основним предметом і знаряддям праці в сільському господарстві [2, с. 359].

Одним із дієвих способів підвищення родючості і як наслідок покращення землі як фактора виробництва є внесення мінеральних і органічних добрив. Аналіз динаміки внесення добрив аграрними підприємствами протягом останніх двох десятиліть свідчить про тенденцію до нарощування їх обсягу як в цілому, так і в розрахунку на 1 га площі. Слід зазначити, що протягом даного періоду спостерігається чітка тенденція до скорочення органічних добрив (рис. 1), що, на нашу думку, є наслідком скорочення поголів'я великої рогатої худоби та збільшення частки мінеральних добрив. Довгостроковий аналіз динаміки внесення і використання мінеральних добрив в світі, за даними ФАО, свідчить про чітку тенденцію до зростання. Як свідчить світовий досвід, використання мінеральних добрив призводить до 30–40% приросту сільськогосподарської продукції в країнах Західної Європи та США. Щодо українських реалій то взаємозв'язок застосування мінеральних добрив для вирощування зернових і зернобобових культур показано в табл. 1.

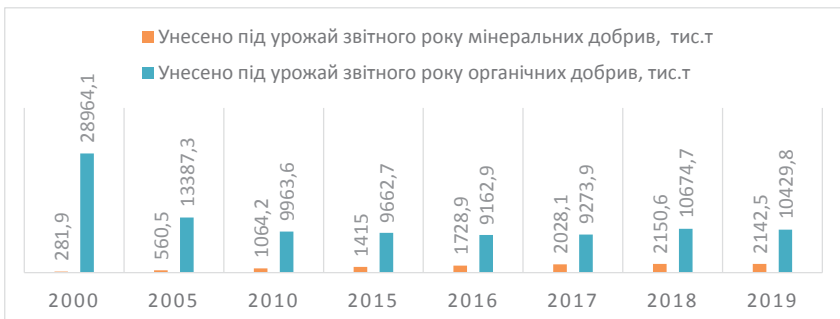


Рис. 1. Внесення мінеральних і органічних добрив [1]



Таблиця 1

Динаміка виробництва зернових та зернобобових культур у зв'язку з використанням мінеральних добрив [1]

	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Внесено на 1 га посівної площі кг.	13	32	58	79	96	110	121	119
Площа з якої зібрані зернові та зернобобові культури тис. га	12586,8	14605,2	14575,7	14640,9	14337,1	14560,3	14794,1	15291,9
Виробництво зернових та зернобобових культур тис.тон	24459,0	38015,5	39270,9	60125,8	66088,0	61916,7	70056,5	75143,2
Урожайність зернових та зернобобових культур з 1 га	19,4	26,0	26,9	41,1	46,1	42,5	47,4	49,1

Дані таблиці засвідчують про наявність прямого зв'язку між збільшенням мінеральних добрив на 1 га площі та підвищенням урожайності зернових та зернобобових культур з 1 га. У той же час, аналіз даних Організації економічного співробітництва та розвитку засвідчує що лідерами за кількістю використання добрив на 1 га посівів є Китай – 557,0 кг на 1 га, та Німеччина – 203,5 кг на 1 га [1]. Таким чином, для збільшення продуктивності земель необхідний перехід на якісно новий рівень сільськогосподарського виробництва, заснований на інноваційних технологіях, які в свою чергу потребують належного фінансування.

**Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Кундицький О. О. Регулювання фінансової бази відтворення факторів виробництва: монографія. Львів: Тріадаплюс, 2011. 552 с.

3. Senyshyn O., Kundytskyj O., Zlydnyk M. Concept of product competitiveness management system and principal scientific approaches to its understanding. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No 42(2). P. 157–170.

**Сумець О. М.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
(Національний фармацевтичний університет)*

## **ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ДЛЯ СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ ВИМОГИ**

Менеджмент, як окремо виділена сфера професійної діяльності людей, сьогодні потребує перегляду його концепції. На думку автора, при перегляді концепції спершу необхідно звернути увагу на підготовку фахівців для сфери менеджменту, бо сучасність виставляє до них нові вимоги.

На цей момент часу заклади освіти вже розуміють, що пандемія і поява нових інформаційних технологій уже спровокували попит на нові компетенції здобувачів освіти. Це звісно стає ключовим фактором зростання дефіциту кваліфікованих працівників у різних галузях економіки. А тому набуття управлінських і цифрових навичок стає базовою потребою для успішної кар'єри, для сталої конкурентної позиції на ринку праці [2]. І вже на цей момент часу кожен здобувач освіти і практикуючий фахівець повинен зрозуміти, що отримання нових або розвиток уже набутих компетенцій конче потрібний для досягнення конкурентної переваги в цифровому світі.

Цифрова економіка нині висуває нові вимоги і до вишів, що готують фахівців для різних галузей економіки, і до керівників, які вже мають багаторічний досвід управлінської діяльності, і до фахівців, що виконують базові операції і процеси.

Статистика вказує на зростання дефіциту кваліфікованих працівників у всіх сферах – медицині, освіті, промисловості й т. д.

Отже, можна з впевненістю констатувати, що набуття управлінських і цифрових навичок стає базовою потребою сьогодення. Про це свідчать і результати дослідження McKinsey's Paris office: за подальші 10 років 90 % робочих місць потребуватимуть цифрових навичок і новітніх менеджерських знань. З огляду на висновки експертів ринку праці попит також зросте на працівників із соціальними й емоційними навичками – приблизно на 22 % в усіх галузях промисловості Європи до 2030 року [1]. Своєю чергою, дані Організації економічного співробітництва і розвитку (скороч. ОЕСР, англ. Organisation for Economic Co-operation and Development – *OECD*) свідчать про потребу в розвитку «твердих» навичок, зокрема: розробки програмного забезпечення, управління базами даних, машинне навчання, статистика, а також навички зі STEM-предметів. Також слід звернути увагу на розвиток «підприємницьких» навичок, а саме на управління бізнесом, маркетингу та фінансів, а також «м'яких» навичок, зокрема спілкування, комплексного розв'язання проблем, критичного мислення та креативності. То ж з огляду на вищезазначене вітчизняним вишам необхідно оновити модель освіти, особливо для підготовки менеджерських кадрів. На думку автора, така модель повинна базуватися на модульній кросплатформовій системі, в якій здобувач зможе обирати предмети без прив'язки до закладу освіти й отримувати максимум послуг та матеріалів онлайн. То ж, за таких умов необхідна акредитація міжнародних платформ онлайн-освіти з присвоєнням їм кредитних балів, набираючи які, здобувач зможе самостійно формувати свій навчальний план. З погляду автора, саме такий підхід до освіти надасть можливість отримати здобувачам у процесі навчання необхідні компетенції, що в подальшому дозволить їм зберегти робоче місце, не залишитися безробітним, а головне – розвивати свої компетенції.

### **Список використаних джерел:**

1. Національна стратегія Індустрії 4.0. Проект для Кабінету Міністрів України (за підтримки координатора ОБСЄ в Україні). URL : file:///c:/users/home/downloads/strategy%204.0%20vf\_new\_version7.02%20(1).pdf (дата звернення: 15.03.2021).
2. Сумець О. М. Цифровізація економіки і майбутні професії. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку : тези

допов. наук. конф. (Київ, 23 квіт. 2021 р.). Київ : Ун-т «КРОК», 2021. URL : <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/506> (дата звернення: 30.04.21).

**Франчук В. І.**

*доктор економічних наук, професор,  
проректор*

**Мельник С. І.**

*доктор економічних наук, доцент,  
заступник декана факультету № 2*

**Штангрет М. Й.**

*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри загально-правових дисциплін  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Критична інфраструктура країни відіграє надважливу роль, а забезпечення її безпеки це над завдання державних інституцій та її власників і операторів.

Питанням критичної інфраструктури та її безпеки приділяють увагу в багатьох країнах, зокрема в США, Німеччині, Великій Британії, Нідерландах, Чеській Республіці, Словаччині, Польщі, Угорщині та інш.

В Україні термін «критична інфраструктура» неодноразово використовувався в нормативно-правових документах (Стратегії національної безпеки «Україна у світі, що змінюється» (2012 р.), Стратегії національної безпеки України (2015 р.) [2, с. 7].

Аналізуючи визначення поняття «критична інфраструктура» через призму безпекової сутності, важко з ними погодитися, оскільки критичність визначається не набором відповідних товарів та послуг і видами об'єктів, які їх надають щоб забезпечити нормальну життєдіяльність людей та виконання важливих функцій держави, а

негативними наслідками для життєдіяльності суспільства, соціально-економічного розвитку країни, життєво важливих національних інтересів та забезпечення національної безпеки. Інакше зміщено акценти в розумінні сутності самого поняття, в наслідок чого буде хибне розуміння процесів забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури.

З огляду на зазначене, формування та функціонування об'єктів критичної інфраструктури в країні є нагальною потребою, реалізація якої полягає у створенні необхідних умов для реалізації:

- 1) в першу чергу, базових потреб людини;
- 2) життєво важливих функцій держави в мирний час, в умовах надзвичайного стану, воєнного стану та стану війни;

У зв'язку з цим, видається логічним та доцільним поняття «критична інфраструктура України» розглядати як сукупність об'єктів незалежно від форми власності, що реалізують функції, виробляють товари (послуги), які є життєво необхідними для людей і діяльності країни та порушення яких призведе до дестабілізації суспільних відносин.

Разом з тим, є абсолютно очевидним і зрозумілим, що кожен об'єкт критичної інфраструктури, виробництво чи надання ним послуг можуть зазнавати дестабілізуючої дії від впливу тих чи інших загроз, або можуть самі бути джерелом загрози, у зв'язку з чим, з одного боку, він має бути об'єктом безпеки, а з іншого й субєктом безпеки, тобто мати за обов'язок і право самостійно здійснювати безпекову діяльність та нести відповідальність за власну бездіяльність щодо протидії тим чи іншим загрозам в межах Закону.

В наукових джерелах та проектах правових актів України [1, 3] є різні з даного питання підходи. Зокрема використовується три безпекових поняття:

- 1) безпека критичної інфраструктури – стан захищеності критичної інфраструктури, за якого забезпечується функціональність, безперервність роботи, цілісність і стійкість критичної інфраструктури;
- 2) захист критичної інфраструктури – всі види діяльності, спрямовані на своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію загроз безпеці об'єктів критичної інфраструктури, а також мінімізацію та ліквідацію наслідків у разі їх реалізації;

3) державна система захисту критичної інфраструктури - система суб'єктів із забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури [1].

Аналізуючи зміст наведених термінів можна зробити висновок про те, що під час його формулювання автори не використовували сучасні надбання такої науки як безпекознавство, яка за останнє десятиліття стрімко розвивається в Україні. Зокрема, важко зрозуміти чому безпеку критичної інфраструктури пропонується розглядати лише з пасивної сторони як стан захищеності, як результат вжитих дій, а активну складову, тобто діяльну пропонується закласти в іншому терміні «захист». Крім того суб'єктами захисту автори законопроекту визначають лише державні інституції, які утворюють за їх задумом державну систему захисту критичної інфраструктури.

Організуючи безпеку об'єктів критичної інфраструктури в Україні необхідно найперше виходити з розуміння сутності поняття «безпека», а відтак сформулювати та законодавчо закріпити термін безпека критичної інфраструктури. У зв'язку з цим пропонуємо поняття «Безпека критичної інфраструктури» розглядати як стан об'єкта критичної інфраструктури у межах якого забезпечується її функціонування, цілісність, самодостатність і стійкість, а також діяльність, спрямована на попередження, виявлення, ліквідацію загроз критичній інфраструктурі, а у разі їх реалізації, відновлення чи відшкодування за завданні збитки.

Аналізуючи наукові, нормативно-правові джерела та практику показав, що в Україні відсутня система безпеки критичної інфраструктури тим більше на засадах, що впроваджені в країнах-членах ЄС та НАТО. Своєю чергою це не дозволяє наблизити вітчизняні механізми управління зазначеними процесами до загальноєвропейського механізму в сфері безпеки. Значною перешкодою є й різновекторні трактування й розуміння основних понять: «критична інфраструктура» та «безпека критичної інфраструктури» та їх нормативно-правове закріплення. Запропоновані підходи можуть бути використанні для унормування системи безпеки об'єктів критичної інфраструктури в Україні та формування ефективного управління нею.

### **Список використаних джерел:**

1. Проект Закону України «Про критичну інфраструктуру та її захист» (6.07.2018).
2. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні (Національний інститут стратегічних досліджень, 2016).
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6.12.2017 № 1009-р «Про схвалення Концепції створення державної системи захисту критичної інфраструктури».

**Хаварівський У. Б.**

*кандидат наук з державного управління, директор  
(ГО «Інститут Держави і Церкви»)*

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ УКРАЇНИ У СПРАВАХ РЕЛІГІЙ ЯК СУБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНО-ЦЕРКОВНИХ ВІДНОСИН**

Функціонування Державного органу України у справах релігій (після 2013 року – Центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері релігії) закріплено на законодавчому рівні у статті 30 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації».

За 30 років незалежності України у процесі адміністративних трансформацій релігійний блок питань часто поєднувався в центральних інституціях влади з питаннями національностей (1994–1995; 2007–2010) та культури (2010–2020), що не сприяло ефективності його діяльності[1].

Від 18 березня 2020 року з боку держави в системі публічного адміністрування сферою етнополітики та забезпеченням свободи совісті почав займатися окремий центральний орган виконавчої влади (ЦОВВ) – Державна служба з однойменним найменуванням та штатною чисельністю в 57 осіб. Ініціатором та автором усіх робочих матеріалів для створення окремої Служби в системі ЦОВВ

був Департамент у справах релігій та національностей Мінкультури, що прагнув підсилити статус та управлінську спроможність такого органу публічного адміністрування. У вересні 2020 року Державній службі України з етнополітики та свободи совісті (ДЕСС) передано всі її функції від Міністерства культури та інформаційної політики України (Департаменту у справах релігій та національностей). Також в Секретаріаті Кабінету Міністрів України від вересня 2020 року почав діяти окремий відділ з питань релігії, забезпечення права громадян на свободу світогляду і віросповідань, штатною чисельністю 5 осіб (усі колишні співробітники Департаменту у справах релігій Мінкультури).

Ситуація довкола призначення постановою КМУ від 26 лютого 2020 року очільника ДЕСС, коли за результатами співбесіди в суб'єкта призначення було рекомендовано особу, яка за кількістю балів не займала першого місця в конкурсному відборі (судова справа щодо оскарження розпорядження КМУ про призначення Голови ще розглядається у касаційному цивільному суді Верховного суду), відсутність державно-управлінського досвіду в керівника відомства (до свого призначення Голова ДЕСС не працювала на державній службі), труднощі збереження кадрового потенціалу (на роботу в ДЕСС не перевівся жоден із колишніх держслужбовців Департаменту у справах релігій та національностей), штучна недоукомплектація штату працівників (внаслідок економії фонду зарплати у 2020 році за неповних 9,5 місяців роботи в новоствореній службі Голова ДЕСС отримала понад 722 тис. грн. зарплати), втрата права оренди вже історичних для державного органу у справах релігій приміщень у центрі Києва на вулиці Прорізній, буд. 15 (працівники ДЕСС вимушені тимчасово розташовуватися в іншому районі столиці поза адресою місцезнаходження), не сприяли функціональній дієвості нової структури.

За понад рік після державної реєстрації створення ДЕСС так і не налагодила повноцінної діяльності з важливого напрямку діяльності – надання адміністративних послуг з реєстрації статутів релігійних організацій. Низка релігійних організацій скаржаться на некомпетентність її працівників, бездіяльність та перевищення встановленого законом терміну розгляду статутних документів. В експертному середовищі навіть висловлювалася думка щодо засадничого нерозуміння з боку керівництва завдань ДЕСС як ЦОВВ утвореного як Служба, більшість



функцій якої – надання адміністративних послуг релігійним організаціям, а не здійснення моніторингу, аналітики, медіації, просвітництва чи дозвільних функцій [2].

За цей час стала також помітною пасивність та неспроможність ДЕСС в питаннях координації питань, що становлять загальний інтерес держави і церкви (релігійних організацій), а також координації функцій держави з реалізації церковної політики та інтересів держави у цій площині. Немає позиції ДЕСС щодо низки резонансних і актуальних питань державно-конфесійних відносин: переходів релігійних громад УПЦ МП до автокефальної ПЦУ (що часто мають потенціал конфліктності на майновому ґрунті); невиконання законодавства України про перейменування релігійних організацій, керівні центри яких знаходяться в країні-агресорі; щодо розв'язання конфлікту між ПЦУ та УПЦ-КП (довкола зняття з реєстрації релігійного центру Патріархії УПЦ-КП); відновлення структур у справах релігій обласних державних адміністрацій (зокрема ця проблема була ініційована Секретаріатом КМУ ще 27 січня 2021 року й обговорена 23 квітня 2021 року на зустрічі ВРЦіРО з Прем'єр-міністром України [3]); законодавчого подолання громіздкої процедури «подвійної реєстрації» релігійних організацій та недосконалості реєстраційних процедур (розробка відповідних змін до законодавства); у нормування механізму реституції колишньої церковної власності та передачі культових споруд, що є державною власністю тощо. На фоні непомітності та бездіяльності ДЕСС у питаннях релігії активнішим залишається профільний відділ Секретаріату КМУ.

За умов «розбалансованості» у функціонуванні ДЕСС, відновленню управлінської спроможності Державного органу у справах релігій могло б сприяти створення окремої Державної служби у справах віросповідань як ЦОВВ діяльність якої спрямовувалася б і координувалася Кабінетом Міністрів України через Міністра юстиції України. На нашу думку, під патронатом Міністерства юстиції України, що демонструє відкритість та законотворчу дієвість, якість надання адміністративних послуг з боку окремої Державної служби у справах віросповідань вийде на новий рівень.

### **Список використаних джерел:**

1. Хаварівський У.Б. Інституціалізація державно-церковних відносин в Україні: історико-управлінський аспект: монографія. Тернопіль: «Тернограф», 2013. С. 179.
2. Хаварівський У. Допомогати чи перешкоджати: яке завдання Держслужби з етнополітики.URL: [https://risu.ua/dopomagati-chi-pereshkodzhati-yake-zavdannya-derzhsluzhbi-z-etnopolitiki\\_n117524](https://risu.ua/dopomagati-chi-pereshkodzhati-yake-zavdannya-derzhsluzhbi-z-etnopolitiki_n117524) (дата звернення 10.04.2021).
3. Зустріч Прем'єр-міністра та ВРЦіРО.URL: <https://dessa.gov.ua/meeting-of-the-prime-minister-of-ukraine-and-uccro/> (дата звернення 23.04.2021).

# **ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

**Аванесова Н. Е.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

**Сергієнко Ю. І.**

*аспірант кафедри економіки та бізнесу  
(Харківський національний університет будівництва та архітектури)*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ КРАЇНИ З ПОЗИЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН**

На тлі зазначеного посилення загроз національній безпеці зберігається неадекватність сектору безпеки та оборони України завданням захисту національних інтересів. Все більш актуальним стає питання забезпечення всебічної безпеки громадян та підприємництва. Першочерговим стає завдання становлення та розвитку недержавної системи безпеки із започаткуванням організаційно-правових засад розвитку сфери безпеки підприємництва, блокування передумов для криміналізації економічних відносин та створення сприятливого інвестиційного клімату.

В умовах зазначених загроз забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має базуватися на впровадженні комплексного підходу з урахуванням інтересів усіх груп стейкхолдерів. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами завжди пов'язана як з можливістю розвитку підприємництва при гармонізації їх інтересів, так і з можливістю виникнення додаткових небезпек та загроз в умовах наявності конфлікту інтересів. [4]

Необхідність системного осмислення доцільності впровадження стейкхолдерно-орієнтованого підходу для забезпечення фінансово-

економічної безпеки підприємства в умовах складного зовнішнього середовища обумовила актуальність проведення дослідження за зазначеним напрямком.

У багатьох роботах, пов'язаних з питаннями економічної безпеки підприємств, розглядаються різноманітні класифікації загроз з точки зору впливу цих загроз на діяльність підприємства та стейкхолдерів, які знаходяться у тісній взаємодії з підприємством.

Так, І.Г. Манцуров та О.В. Нусінова запропонували розподіляти загрози за об'єктами посягань в розрізі самого підприємства та його стейкхолдерів [6].

Вони вважають доцільним розглядати економічні загрози як окрему систему з побудовою багаторівневої класифікації. В даній класифікації увага приділяється лише загрозам стейкхолдерів та їх приналежності до підприємства, згідно з якою вони поділяються на загрози внутрішнім стейкхолдерам та загрози зовнішнім стейкхолдерам.

Проте, вплив стейкхолдерів на економічну безпеку може мати як позитивний, так і негативний характер, може бути прямим або непрямим, сильним або слабким. Отже, чим більше у стейкхолдерів інструментів, завдяки яким вони впливають на діяльність та економічну безпеку підприємства, тим важливішими вони є для кожного окремого підприємства, потребуючи ретельного вивчення їх впливу.

Тому доцільним є розширення класифікації стейкхолдерів до такої, в якій би враховувалось, у першу чергу, забезпечення економічної безпеки підприємства при взаємодії з його зацікавленими сторонами.

Детальна класифікація стейкхолдерів відносно їх впливу на підприємство дозволила систематизувати загрози фінансово-економічній безпеці підприємства та визначити перелік показників для оцінювання ступеня та спрямованості (негативної або позитивної) їх впливу [6].

Кожне підприємство визначає пріоритетними 2–3 групи стейкхолдерів [1], як правило, конкурентів, покупців (замовників) та персонал. Аналіз впливу персоналу на економічну безпеку підприємства полягає в попередженні ризиків та загроз з боку співробітників підприємства, які можуть вплинути на його безпечне функціонування.

Результатами проведеного дослідження встановлено, що першочерговим кроком до формування механізму забезпечення

економічної безпеки підприємства є виявлення системи пріоритетних інтересів та їх гармонізація з інтересами всіх стратегічно важливих стейкхолдерів [3].

Гармонізація в даному контексті можлива в різних формах: збалансованість інтересів підприємства з інтересами стейкхолдерів за якого вони знаходяться у рівнозначних умовах, та адаптація до інтересів сильнішого стратегічно важливого партнера.

### **Список використаних джерел:**

1. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
2. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства // [dspace.oneu.edu.ua](http://dspace.oneu.edu.ua).
3. Манцуров І.Г., Нусінова О.В. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств // Ефективна економіка. – 2011. – №9 // [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).
4. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 1. – С. 250–257.
5. Пан Л.В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії // [www.ekmair.ukma.kiev.ua](http://www.ekmair.ukma.kiev.ua).
6. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
7. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами // [www.classs.ru](http://www.classs.ru).
8. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Ne Colle, S. Stakeholder Theory. The state of the art // [books.google.com](http://books.google.com). 12. Jones, T., Wicks, T. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 4: 887–910.

**Верескля М. Р.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

**Балдін С. П.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Персонал підприємств сьогодні виходить на одне з перших місць за значимістю, менеджери вищої ланки або власники підприємств сьогодні починають усвідомлювати, що персонал – це найважливіша підсистема підприємства і від її ефективної роботи залежить ефективність роботи підприємства в цілому [1].

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [2].

Кадровий потенціал підприємства – це кількісна та якісна характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій; це наявні та потенційні здібності та можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу для забезпечення ефективного функціонування, формуванню конкурентних переваг та досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства

наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [3].

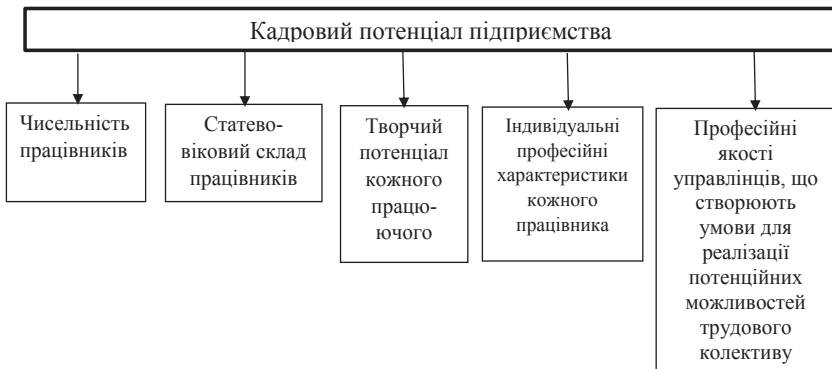


Рис. 1. Структура кадрового потенціалу підприємства

Головною метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення функціональних підсистем і виробничих систем підприємства необхідними працівниками в потрібній кількості та потрібної кваліфікації. Дана мета досягається ефективною кадровою роботою з підбору персоналу, оцінки, трудової адаптації, стимулювання й мотивації, навчання, атестації, організації праці й робочого місця, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, управління нововведеннями в кадровій роботі, безпеки й здоров'я, вивільнення персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду його діяльності. Розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою), а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентноспроможних позицій у сучасному економічному світі.

### Список використаних джерел:

1. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. № 1. 2017. С. 65–68. URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbisC21COMI21DBNUJR](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbisC21COMI21DBNUJR).
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 4. 2015. С. 102–106. URL:<http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

**Балаш Л. Я.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту*

**Мартин О. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту  
(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Результати вивчення досвіду економічного розвитку вітчизняних аграрних підприємств дозволяють стверджувати наявність суттєвої дезінтеграції їх кадрових стратегій та політик з загальними стратегіями розвитку. При цьому зовнішнє середовище та розвиток технологій управління створює нові виклики для адаптації систем менеджменту аграрних підприємств, в цілому, та систем управління персоналом, зокрема. Слід зазначити, що саме адаптивність системи управління персоналом до умов, цілей та завдань стратегічного розвитку підприємств обумовлює успішність останнього.

Напрями стратегічного управління кадровим потенціалом – це комплекс організаційно-економічних прийомів, цілеспрямованих на



створення високопродуктивного трудового колективу з максимальним використанням його здібностей у виробництві з метою збільшення результатів трудової діяльності.

Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом повинні базуватися на взаємозв'язаній цілісній системі керівництва підприємством, а ще на індивідуальних можливостях працівників, умовах їх праці та необхідних діях що зумовлюють ефективність підприємства (рис. 1).

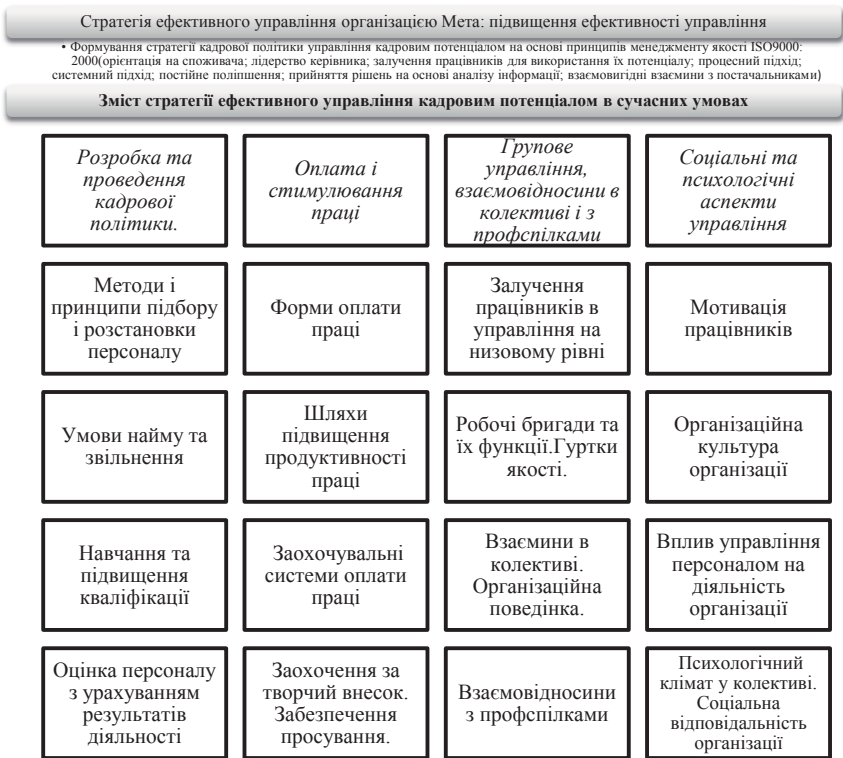


Рис. 1. Зміст стратегії ефективного управління кадровим потенціалом в сучасних умовах

Отже, стратегія управління кадровим потенціалом агропідприємством – це сукупність організаційно-економічних та

соціальних прийомів, цілеспрямованих на якнайкраще функціонування і розвиток персоналу, максимальне використання його здібностей з ціллю забезпечення духовних і фізичних потреб працівників і збільшення продуктивності праці.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу зумовлена чинними стратегіями розвитку організації і управління її персоналом. Беручи до уваги ієрархію стратегій організації, слід віднести стратегію управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій. У особливих випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісного і кількісного зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить до розряд функціональних стратегій. Тим самим зростає її статус і ступінь залежності і зворотного впливу на корпоративну стратегію. Стратегія управління персоналом переходить в число стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації і визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016 р. Вип. 7. С. 72–77.
2. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). С. 187–192.
3. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / Бузько І. Р., Варганова О. В., Надьон Г. О. та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

**Волошин О. Р.**

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних економічних умовах при підборі кадрів на підприємствах професіоналізм не є наразі єдиним критерієм при виборі фахівця, і все більшого значення набуває лояльність фахівця.

Проблема лояльності персоналу для України, в якій зарплата нижча за світові стандарти, є дуже актуальною. Якщо ще декілька років тому «мисливці за головами» переманювали фахівців на Захід, то в даний час активізувався і внутрішній ринок. Численні кадрові та рекрутингові агентства пропонують послуги як щодо перевірки лояльності персоналу, так і щодо переманювання фахівців. Саме тому на сьогодні найкращим вибором для роботодавця є лояльний професіонал.

На жаль, у існуючих наукових працях питання ідентифікації та розподілу працівників на «лояльних» та «нелояльних» досліджено недостатньо глибоко та потребує детального вивчення.

Мета дослідження полягала у вивченні сучасних підходів до трактування поняття «лояльність» персоналу.

Проведене автором дослідження дозволило узагальнити підходи до вивчення поняття «лояльність»:

- з позиції служби економічної безпеки;
- з позиції служби управління персоналом.

Прихильники першого підходу вважають персонал «слабким місцем організації», саме тому всі працівники вважаються потенційно нелояльними.

Під «нелояльною» поведінкою пропонується розуміти свідоме або несвідоме завдання шкоди діяльності суб'єкту господарської діяльності. При цьому діяльність служби економічної безпеки повинна бути

спрямована на виявлення схильних до правопорушень працівників, оцінку надійності персоналу із застосуванням тестів Midot, Profiles International та Extended DISC System, із використанням поліграфу, проведення аналізу інформації, отриманої від інших працівників, контроль примішень тощо.

Щодо другого підходу – з позиції служби управління персоналом – пропонується лояльність розглядати як емоційну прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець.

З погляду вивчення лояльності працівників компанії, побудови прогнозів їх поведінки, планування заходів, направлених на підвищення лояльності, велике практичне значення має шкала рівнів лояльності. Ідея виділення рівнів лояльності запропонована К. Харським. Характеризуючи рівні лояльності, необхідно зазначити, що чим вищий рівень лояльності персоналу до підприємства, тим вищий ступінь залученості і відданості персоналу[1].

**Перший рівень** – це рівень квазілояльності персоналу до підприємства, характерними рисами якого є символи і знаки компанії, фірмовий одяг, знаки, які символізують статус в компанії (наприклад, продавець, старший продавець, продавець-інструктор) тощо. Від працівника, що має такий рівень лояльності, не слід чекати готовності до самопожертвування і прагнення до розвитку.

**Другий рівень** – це середній рівень лояльності до підприємства, при якій людина з повною відповідальністю відноситься до роботи, має бажання досягати певних результатів та приносити вигоди для підприємства, але при цьому не забувати про свої власні інтереси. Лояльний співробітник прагне опанувати необхідними професійними знаннями, вміннями, навиками, продуктивними стереотипами діяльності, що призводить до підвищення ефективності діяльності. Для даного рівня лояльності характерна дисциплінованість не стільки через небезпеку покарання, скільки через своє відношення до компанії та її керівництва [2].

**Третій рівень** – високий рівень лояльності до підприємства, яка характеризується особистими цінностями та переконаннями. Лояльні

співробітники максимально віддають себе роботі, вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції.

Лояльністю персоналу до організації можна управляти для підтримання оптимального рівня цього показника за допомогою різних програм лояльності, ефективність яких необхідно оцінювати. Для прогнозування та вимірювання лояльності працівників необхідна наступна інформація: про задоволеність персоналу, яку можна отримати шляхом соціологічних опитувань; про можливість і складність для працівників знайти інше місце праці або інший вид діяльності; про важливість окремих чинників лояльності для кожного конкретного працівника [3].

Отже, вивчення сучасних підходів до трактування поняття «лояльність» персоналу дозволяє зробити висновки про те, що підхід з позиції служби економічної безпеки дозволить забезпечити економічну безпеку підприємства при управлінні персоналом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Серафим Н.В. Теоретико-методичні засади ідентифікування ризиків нелояльності персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2010. №3. Т.1. С. 199–202.
2. Про компанію Midot: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.midot.com.ua> (дата звернення: 07.05.2021).
3. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №59. 2017. С. 216–224.

**Ганущак-Єфіменко Л. М.**

*доктор економічних наук, професор  
проректор з наукової та інноваційної діяльності*

**Баула О. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та бізнесу  
(Київський національний університет технологій та дизайну)*

## **АКТИВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Забезпечення цілей сталого розвитку та їх провідна роль в національному господарстві зумовлюють необхідність дослідження складової корпоративної соціальної відповідальності. При цьому задача держави полягає в тому, щоб створювати правові та соціально-економічні умови для реалізації цілей сталого розвитку. Однак для цих заходів органам влади необхідно мати повну характеристику стану корпоративної соціальної відповідальності та можливість оцінити її вплив на розвиток національної економіки.

Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності на підставі системи економічних показників не завжди адекватно відображає стан розвитку підприємств на сучасний момент і на перспективу, що пояснюється об'єктивними та суб'єктивними причинами.

Основна частина оцінки повинна належати не до порівняльного аналізу основних індикаторів соціальних вкладень, так званої ефективності соціальних вкладень, а до оцінки якості управлінських рішень і відповідності системи управління передовим підходам в даній області.

Формування нефінансової звітності безпосередньо впливає на якість управління на стратегічному рівні, тому особливу увагу при аналізі організаційного досвіду соціально відповідальної поведінки слід приділити технологіям соціального позиціонування (табл. 1).

<b>Ретроспективні показники</b>	<b>Поточний стан системи КСВ</b>	<b>Перспективи розвитку системи КСВ</b>
1.1. <i>Соціальне позиціонування</i> – набір індикаторів, пов'язаних з поданням минулих результатів корпоративно-соціальної активності	2.1. <i>Корпоративно-соціальна політика</i> – система принципів КСВ, рівень її документованості	3.1. <i>Соціальне позиціонування</i> – набір індикаторів, пов'язаних з поданням минулих результатів корпоративно-соціальної активності
1.2. <i>Досвід оцінки результативності соціальних інвестицій</i> – визначення і зміна показників	2.2. <i>Поточні проекти соціального інвестування</i> – аналіз поточного портфеля соціальних проектів, реалізованих компанією (обсяг охоплення стейкхолдерів, фінансування і т.п.)	3.2. <i>Інновації і довгострокові інвестиції</i> – наявність соціальних інновацій, інноваційних інструментів управління соціальним розвитком і довгострокових проектів у соціальній сфері
1.3. <i>Досвід формування кращих практик управління КСВ</i> – участь в проектах по осмисленню і просуванню найкращого досвіду соціального інвестування	2.3. <i>Стратегічні компетенції</i> – знання, процедури, процеси та інструменти, за допомогою яких підприємство реалізує принципи соціальної відповідальності на стратегічному рівні	3.3. <i>Нематеріальні активи</i> – оцінка загального рівня інтелектуального капіталу, який визначає довгостроковий розвиток, наміри компанії в галузі збереження стійкого розвитку в майбутньому
<b>Накопичений організаційний досвід</b>	<b>Поточні стратегічні компетенції та ресурси</b>	<b>Ресурси розвитку та інноваційний потенціал для стійкого зростання</b>
<b>Оцінка динаміки активності КСВ за рахунок побудови організаційного профілю</b>		

Запропоновано авторами

Рис. 1. Окремі елементи організаційного профілю для оцінки та моніторингу системи КСВ бізнесу

Таким чином, при побудові запропонованого організаційного профілю КСВ буде дана оцінка як організаційного досвіду (ретроспективним досягненням, увага до яких сфокусовано в звітності), так і стратегічним компетенціям, що становлять основу поточного потенціалу бізнесу та представляють ключові точки моніторингу в сфері соціальної активності. Ретроспективні показники дозволяють оцінити досвід КСВ, поточні – виявити ключові компетенції в області соціально відповідальної поведінки, перспективні – оцінити вклад проектів соціально-економічного розвитку, які визначають розвиток ступеню соціальної відповідальності бізнесу [5, 10, 12].

**Критерії оцінки накопиченого організаційного досвіду в галузі корпоративно-соціальної відповідальності та соціальних вкладень**

Кількість балів	1.1. Соціальне позиціонування	1.2. Досвід оцінки результативності соціальних вкладень	1.3. Досвід формування кращих практик управління
100	Підприємство публікує фінансову звітність, яка пройшла незалежну аудиторську перевірку і громадську акредитацію в професійних співтовариствах	Залучаються зовнішні експерти на регулярній основі для оцінки результативності реалізованих соціальних проєктів (зокрема, протягом 3х останніх років)	Досвід компанії можливо тиражувати в інших організаціях, він пройшов визнання на рівні професійних співтовариств і отримав статус кращого на галузевому рівні або навіть сталого
75	Підприємство використовує методику GRI для розкриття соціально значущих індикаторів і використовує інструменти громадського запевнення звітів	Існує формалізована методика для оцінки впливу соціальних вкладень на зміни у внутрішній і зовнішній середовищі	Відбувається обмін досвідом в рамках конференцій, ділових зустрічей або практичних семінарів в галузі управління
50	Підприємство публікує звіти, складені за власною методикою або розкриває інформацію на сайті компанії в рамках презентацій	Основні досягнуті результати публікуються без оцінки їх впливу на окремі групи стейкхолдерів	Досвід кращих практик публікується в соціальній звітності, вказуються ключові індикатори результативності в якості цільових значень
25	Підприємство відображає інформацію про соціальну відповідальність тільки на сайті компанії в рамках обмежених розділів	Визначено основні зацікавлені сторони, зазначений базовий комплекс заходів соціальної відповідальності	Досвід кращих практик соціальних вкладень не виходить за межі підприємства, а фіксується в управлінських звітах
0	Підприємство не приділяє уваги питанням соціального позиціонування і не розкриває інформації про підходи і практики соціально відповідальної поведінки	Оцінки результативності соціальних вкладень не проводяться, на підприємстві не виділені істотні напрямки соціальної роботи	Досвід формування кращих практик соціальних вкладень не формалізується, не входить до складу інтелектуального капіталу підприємства



Крім того, сюди ж необхідно включити осмислення результативності застосування основних підходів та досвід формування стійких практик управління. Кожен з показників оцінюється за шкалою від 0 до 100 балів в залежності від відповідності виділеними критеріями якісної оцінки. Величини 100, 75, 50 і 25 балів є найвищими оцінками при відповідно розглянутим в таблиці критеріям. При неповній відповідності критеріям більш високого рівня, але володінні окремими їх ознаками, передбачає зниження оцінки на 10-20 балів. Поточний стан системи соціальної відповідальності характеризується рядом індикаторів, що відображають ступінь розвитку стратегічних компетенцій в області планування і контролю соціальних проектів на підприємстві. Поточна соціальна політика визначає принципи роботи в соціальній сфері, систему цінностей організаційної культури і сприяє виробленню обґрунтованих рішень в області роботи з усіма групами стейкхолдерів [2, 3, 4].

Соціальна політика повинна бути доповнена соціальною місією і стратегією діяльності в основних сферах сталого розвитку – соціальної і екологічної. Стратегічні компетенції підприємства повинні бути спрямовані на досягнення гармонійних ефектів в соціальній та екологічній сфері та визначати перспективи розвитку всього навколишнього спільноти. Реалізація програм благодійності, як показує кращий досвід вітчизняних підприємств, повинна реалізовуватися на конкурсних засадах, таким чином самі зацікавлені сторони зможуть внести вклад в визначення пріоритетів соціальних вкладень.

Найбільший інтерес з точки зору інвестиційної привабливості компанії представляють перспективи розвитку системи (табл. 2), про яких пропонується судити по ряду наступних індикаторів. По-перше, це здатності компанії адекватно оцінювати ризики в соціальній сфері – у кожного підприємства дані компетенції знаходяться на різній стадії розвитку. Вищі бали за пропонованою методикою відповідають комплексного опрацювання ризиків для всіх стейкхолдерів у відповідності з різними сценаріями розвитку компанії і її фінансової стійкості. Фундаментом подібних сценаріїв є опрацювання антикризової соціальної політики, яку підприємство застосовує в разі найменш сприятливою ситуації на ринках і в соціально-економічній динаміці в цілому.

### Основні критерії оцінки поточного стану системи соціальної відповідальності

Кількість балів	2.1. Соціальна політика	2.2. Поточні проекти соціальних вкладень	2.3. Стратегічні компетенції
100	Розроблено соціальна місія і стратегія діяльності підприємства в соціальній та екологічній сферах	Програми благодійності реалізуються на грантовій чи іншій конкурентній основі	Вироблені інструменти ведення гармонійної соціальної та екологічної політики для досягнення комплексних ефектів
75	Підприємство дотримується в питаннях розробки і реалізації соціальної політики Керівництва в області соціальної відповідальності	Створено збалансований портфель соціальних проектів, який спрямований на задоволення інтересів всіх стейкхолдерів, декларованих в соціальній політиці	Створено інструменти взаємодії зі стейкхолдерами, що беруть участь в соціальному проектуванні, додаткові напрями інвестування
50	Основні положення соціальної політики простежуються в реалізованих заходах і можуть бути прямо пов'язані з наданими соціальними гарантіями	Існує чітке розуміння пріоритетів в області соціальних вкладень в одній зі сфер, наприклад в навчанні або охорони праці	Підходи до визначення перспективних напрямків соціальних вкладень традиційні - навчання, охорона праці, благодійництво тощо
25	Соціальна політика носить декларативний характер, основні її положення не перевищують базових гарантій, що існують в галузі	Застосовується проектний підхід для реалізації окремих напрямків соціальних вкладень	Підприємство приділяє увагу тільки роботі зі внутрішньої соціальної середовищем - працівниками підприємства
0	Немає чітко визначеної і формалізованої соціальної політики	Соціальна діяльність розглядається як позасистемна, припиняється при виникненні фінансових труднощів	Існує базова система соціальних гарантій, пропонованих підприємствами аналогічного рівня в галузі

## Критерії оцінки перспектив розвитку системи соціальної відповідальності

Кількість балів	3.1. Система оцінки ризиків	3.2. Інновації і довгострокові інвестиції	3.3. Нематеріальні активи
100	У соціальному плануванні враховуються ризики, що виникають для всіх категорій стейкхолдерів на основі інноваційного, інерційного і стагнаційними сценаріїв	Інвестиційний та інноваційний потенціал сприяє розвитку місцевого бізнес спільноти, зокрема суміжних форм малого бізнесу	Створені стійкі інструменти, що дозволяють визначити взаємозв'язок між накопиченням інтелектуального капіталу та соціальної результативністю
75	Розроблено систему антикризового сценарію ведення соціальної відповідальності, яка показала свою стійкість на практиці	За рахунок інвестиційних проектів регулярно створюються нові високотехнологічні робочі місця	У соціальній звітності декларується динаміка зміни нематеріальних активів, здатних вплинути на сталій розвиток
50	Система оцінки ризиків включає всі категорії стейкхолдерів, для них визначені ключові напрямки соціальних вкладень	Інвестиційні плани в сфері модернізації та реконструкції виробництва враховують соціальний розвиток і підтримку соціальної інфраструктури	Співробітники підприємства розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства, що визначено в соціальній політиці
25	Основні ризики в соціальній сфері оцінюються тільки з точки зору співробітників і внутрішніх соціальних програм	Технократичний підхід до реалізації інноваційної діяльності - ключовий пріоритет віддається інвестиціям в фізичний капітал	Системи управління нематеріальними активами та соціального розвитку не пов'язані
0	Соціальні ризики не позначені як значущі для забезпечення сталого розвитку	Підприємство скорочує обсяг інвестицій і не здійснює інноваційних проектів	Завдання управління інтелектуальним капіталом (потенціалом) не відображені в стратегії підприємства

Перспективи розвитку визначаються і за рахунок аналізу інноваційної та інвестиційної політики. Розвиток соціальної активності підприємства у зовнішньому середовищі має сприяти розвитку і збагачення місцевого бізнес спільноти, перш, за все малих форм посередницького бізнесу.

Ряд підприємств також декларують створення високотехнологічних робочих місць, що дозволяє підвищити загальний інтелектуальний потенціал компанії. Нарешті, інвестиційна політика повинна враховувати комплексні соціальні та екологічні ефекти при розробці будь-якого перспективного бізнес-плану і закладати бюджети на розвиток соціальної інфраструктури, спрямованої на сталий розвиток. Динаміка створення і використання нематеріальних активів також знаходиться в тісному зв'язку соціальною політикою. Крім людського капіталу, підприємство повинно приділяти увагу нематеріальним активам, таким як накопичені знання, організаційний досвід, технологічні рішення, що відповідають високим екологічним стандартами [10, 12].

Побудова організаційного профілю відбувається за рахунок послідовного обліку оцінок досвіду, поточного стану і перспектив розвитку системи соціальної відповідальності. На основі візуального аналізу графічної моделі організаційного профілю робиться висновок про ступінь збалансованості розвитку системи соціальної відповідальності

Динамічний вигляд профілю свідчить про наміри підприємства зробити область соціальної відповідальності стратегічним чинником конкурентоспроможності, статичний вид профілю при відносно високому рівні одиничних оцінок говорить про збалансовану соціальну політику і успішну практику соціальних вкладень. Регресивний профіль дає керівництву сигнали про те, що в майбутньому підприємство може втратити переваги сталого розвитку, пов'язані з соціальною сферою і особливу увагу необхідно приділити питанням інвестиційної політики, оцінці ризиків соціальних вкладень і гармонійного розвитку інтелектуального і соціального капіталу.

**Висновок.** Визначення характеру профілю соціальної відповідальності на основі критеріїв, наведених в таблицях 2-3, є базою для проведення моніторингу корпоративно-соціальної відповідальності за

ключовими показниками ефективності бізнесу для забезпечення цілей сталого розвитку. Таким чином, запропонований інструмент враховує динамічні особливості розвитку системи соціальної відповідальності, дозволяє виявити ключові фактори успіху або недоліки стану КСВ, судити про її стійкості в майбутньому.

### **Список використаних джерел:**

1. ArasG. Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emergingmarkets / G. Aras, A. Aybars, O. Kutlu // *International Journal of Productivity and Performance Management*. – 2010. – Vol. 59. – № 3. – P. 229–254.
2. Corporate Social Responsibility and Financial Performance Philip L. Cochran and Robert A. Wood *The Academy of Management Journal*, 1984, Vol. 27, No.1, pp. 43-44.
3. Moskowitz, M. Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1972, 1, 71-75.
4. Moskowitz, M. Profiles in corporate responsibility. *Business and Society Review*, 1975, 13, 29-42.
5. The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa, Sukanya Chetty Rebekah Naidoo Yudhvir Seetharam, *Contemporary Economics*, 2015, Vol. 9, No. 2, pp. 193-214.
6. Corporate Social Responsibility and Financial Performance Philip L. Cochran and Robert A. Wood *The Academy of Management Journal*, 1984, Vol. 27, No. 1, pp. 43-44.
7. Hofer, C., Cantor, D. E., Dai, J., 2012. The competitive determinants of a firm's environmental management activities: evidence from US manufacturing industries. *J. Oper. Manag.* 30(1–2), 69–84.
8. Seuring, S., Müller, M., 2008. From a literature review to a conceptual frame work for sustainable supply chain management. *J. Clean. Prod.* 16(15), 1699–1710.
9. Potter, W. J., Levine-Donnerstein, D., 1999. Rethinking validity and reliability in content analysis. *J. Appl. Commun. Res.* 27(3), 258–284.
10. Calabrese, A., et al. A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis. *Accounting Forum* (2015).
11. Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

12. A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs) School of Civil and Environmental Engineering, The University of New South Wales, Sydney, 2052, Australia.
13. Центр розвитку КСВ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/>.
15. Kleine, A., Hauff, M. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 85. Pp. 517–533. Access: <http://www.springerlink.com/content/77g5782643r0r127/>
16. Dyllick, T. Hockerts, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11. Pp. 130–141.
17. Індекс прозорості сайтів українських компаній – 2017. Укладачі: Зінченко А., Резнік Н., Саприкіна М. К.: Видавництво «Юстон», 2018. – 28 с.

**Гнатишин Л. Б.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку та оподаткування  
(Львівський національний аграрний університет)*

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах сьогодення операційна діяльність аграрних підприємств безумовно має бути пов'язана із досягненням відповідного рівня економічної безпеки. Функція економічної безпеки – невід'ємна з огляду на забезпечення безперервного перебігу операційної діяльності аграрних підприємств, які функціонують у мінливому зовнішньому середовищі. Дотримання таких тенденцій уможливорює досягнення аграрними підприємствами поточних та стратегічних цілей, належного рівня конкурентоспроможності, збільшення обсягів виробництва та збуту продукції, а відтак – зростання прибутковості. Отож, першочергова ціль орієнтації на дотримання економічної безпеки – гарантування стабільного й максимально ефективного функціонування підприємства на сучасному етапі та високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Водночас для економічної безпеки важливим є обліково-аналітичне забезпечення, оскільки процедури збору, підготовки та інтерпретації облікової інформації для аналізу операційної діяльності – вагомий чинник покращання функціонування системи управління аграрних підприємств у протистоянні зовнішнім та внутрішнім ризикам, пристосуванні до змін зовнішнього економічного середовища.

Сучасні трактування поняття «економічна безпека підприємства» тісно пов'язані з особливостями середовища, в якому вони функціонують. Серед наукової спільноти поширена думка, що економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства [4]. Аналізування думок науковців нашо вухе на узагальнення, що економічна безпека підприємства – це захищеність його операційної діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища. Іншим проявом економічної безпеки на мікрорівні є спроможність підприємства реагувати на загрози та швидко їх усувати, або ж пристосуватися до нових умов діяльності.

Аналіз літературних джерел дає підстави для узагальнення трактувань «економічна безпека підприємства» у розрізі статичного та динамічного підходів. Так, окремі автори під цим терміном вбачають стан господарюючого суб'єкта, характерного високим ступенем захищеності від наявних небезпек та загроз [1]. Наближеної думки дотримується інша когорта науковців, яка під економічною безпекою підприємства вбачає забезпечення умов збереження майна та комерційної таємниці [2, с. 7].

Чіткий стратегічний орієнтир відслідковується у науковому доробку іншої когорти науковців. У їхньому розумінні економічна безпека підприємства – це: стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для стабільного функціонування підприємства [3, с. 11].

Відтак, узагальнення поглядів низки дослідників на сутність та функціональну приналежність категорії «економічна безпека підприємства» дає підстави розуміти її не лише як стан захищеності підприємства від впливу загроз чи уникнення ризиків, а й як процес

ефективного управління ресурсами, що, власне, й забезпечує стан безпеки. У такому разі актуалізується роль управлінської та фінансової звітності як джерела достовірної й об'єктивної інформації для управління економічною безпекою підприємств. У сегменті аграрних підприємств тематика управління економічною безпекою також недостатньо опрацьована, що пов'язано з розмаїттям об'єктів управління, диференціацією суб'єктів агробізнесу за розміром і спеціалізацією.

Організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки у середовищі сільськогосподарських підприємств полягають у створенні служби економічної безпеки підприємства, завданням якої є формування безпекової облікової політики та фінансової звітності, зміцнення кібербезпеки, надійності хмарних сервісів зберігання облікової інформації, запобіганні економічному шпигунству та захисті комерційної таємниці.

Науково-методичні засади відображення об'єктів у системі обліку з метою забезпечення економічно безпекової діяльності дають змогу збагачувати управлінський персонал інформацією щодо ймовірності і потенційного впливу настання ризиків і поліпшують якість договірної, економічної та фінансово-юридичної дисципліни в підприємстві.

При цьому задоволення запитів внутрішніх стейкхолдерів економічної безпеки сільськогосподарського підприємства ймовірне на основі впровадження спеціалізованої форми управлінської звітності, можливо, й не фінансового контенту, який би став підставою для прийняття управліннями сільськогосподарських підприємств релевантних управлінських рішень зі зміцнення його економічної безпеки. Водночас із традиційним розкриттям інформації щодо характеристики можливого впливу ризиків, внутрішній звіт міг би охоплювати інформацію щодо організаційних засад управління економічною безпекою, антикорупційної політики тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2010. № 2. С. 7–13. С. 8.
2. Дикий А. П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент



забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 Житомир: ЖДТУ, 2009. 21 с.

3. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 140 с.
4. Юрович Л. Економічна безпека підприємства: сутність, чинники впливу, основні проблеми. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/4894/1/95.pdf> 1999.

**Горбаченко С. А.**

*доктор економічних наук, доцент,  
в.о. завідувача кафедри кібербезпеки*

**Дикий О. В.**

*кандидат юридичних наук, доцент  
декан факультету кібербезпеки та інформаційних технологій  
(Національний університет «Одеська юридична академія»)*

## **ОБ'ЄКТИ КІБЕРЗАГРОЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ЮРИДИЧНИЙ АСПЕКТИ**

З початком комплексної інтеграції інформаційних технологій в господарську діяльність питання захисту інформації та забезпечення захисту від кіберзагроз стали одним з пріоритетних для ефективного функціонування суб'єктів підприємництва. Під кіберзагрозою розуміють протиправні, карані дії суб'єктів інформаційних правовідносин, які створюють небезпеку життєво важливим інтересам людини, суспільства та держави в цілому, реалізація яких залежить від належного функціонування інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем, а також відносинам щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації [1]. З огляду на наведене визначення в підприємницькому сегменті можна виокремити декілька ключових об'єктів кіберзагроз.

1. Репутація підприємства чи підприємця. В умовах діджиталізації сучасного суспільства репутація кожного суб'єкта господарювання, а також особистий бренд власника чи керівника формується, насамперед, у мережі Інтернет. Отже кіберпростір все частіше використовується як середовище для недобросовісної конкуренції. Як інструменти в цьому контексті можуть використовуватися фейкові статті в Інтернет – виданнях, негативні відгуки на сайті або коментарі на бізнес – сторінках у соціальних мережах. Інший напрям загроз репутації – це кібер вандалізм, коли офіційні сторінки підприємства свідомо псуються хакерами іноді, навіть, зі спортивного інтересу і без комерційних цілей.

2. Персональні дані клієнтів. Ефективність сучасних маркетингових інструментів, які активно використовують бізнес – структури, безпосередньо пов'язана із формуванням інформаційних блоків щодо клієнтської поведінки. В зв'язку з цим формування баз даних клієнтів є важливим завданням, насамперед, для підприємств у сфері торгівлі та послуг. Однак, необізнаність у питаннях кібербезпеки та захисту інформації рядових працівників, що працюють з даними клієнтів, створює величезну приховану загрозу не тільки комерційній діяльності підприємств, але й приватному життю клієнтів. Особові дані можна поділити на загальні, клієнтські та надособисті. До загальних особових даних слід віднести ідентифікаційні дані (прізвище, ім'я, по батькові, адреса, телефон тощо), паспортні дані, особисті відомості (вік, стать, сімейний стан), склад сім'ї, освіта, професія тощо. Більшість загальних даних або вже є у відкритому доступі, або їх можна отримати без несанкціонованих кібервтручань. Клієнтські дані включають спосіб життя; життєві інтереси та захоплення; споживчі звички. Захист означених даних є фундаментом утримання конкурентних переваг та підтримки лояльності клієнтів. І, нарешті, надособистими особовими даними є інформація про етнічне походження та національність, політичні та релігійні переконання, членство в політичних партіях, відомості про стан здоров'я і статеве життя, генетичні і біометричні дані, локалізація місця знаходження та шляхи пересування тощо. Ця група даних може використовуватися для подальшого отримання неправомірної вигоди і має захищатися найпильніше.

3. Власні внутрішні дані суб'єктів підприємництва. Особливо важливими є питання кіберзахисту інформації, що становить

комерційну таємницю, тобто, в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та є предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру.

4. Фінансові активи. До них відноситься частина активів бізнес – структур, яка являє собою фінансові ресурси, а саме, грошові кошти, цінні папери, боргові зобов'язання та право вимоги боргу. З точки зору можливих втрат від кіберзагроз найбільш важливою складовою фінансових активів є грошові кошти на рахунках у комерційних банках. З одного боку, саме ця група активів захищається максимально надійно, тобто зберігається паритет між можливими втратами від кібератаки та рівнем захисту. Зокрема, Національний банк України є відповідальним за кібербезпеку в банківській сфері і на його базі функціонує відповідний центр кіберзахисту [2]. Проте, незважаючи на захист, кожного року хакери в усьому світі викрадають значні суми з банківських рахунків.

5. Бізнес – процеси. Це, навіть, не окремий об'єкт кіберзагроз, а група об'єктів, адже кожне сучасне підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. Об'єктами кіберзагроз можуть виступати як безпосередньо онлайн процеси так і офлайн процеси, пов'язані з автоматичним управлінням системами.

З огляду на вищевказані об'єкти кожен суб'єкт підприємництва намагається розробити власний комплекс заходів щодо прогнозування, ідентифікації та протидії кіберзагрозам на основі наявного нормативно-правового базису.

### **Список використаних джерел:**

1. Діордіца І. Поняття і зміст кіберзагроз на сучасному етапі. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 4. С. 99–107.
2. Піскорська Г. А., Яковенко Н. Л. Сучасні виклики і загрози в кіберпросторі: формування механізму міжнародної інформаційної безпеки. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/3389](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3389).

**Живко З. Б.**

*доктор економічних наук, професор  
професор кафедри менеджменту*

**Ярема Н. М.**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ, ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна безпека – це універсальна категорія, яка відображає захищеність учасників соціально-економічних відносин на всіх рівнях. Відповідно, що забезпечення підприємства від негативного впливу зовнішніх факторів та його здатність швидко реагувати на будь-які загрози чи адаптуватися до умов, маневрувати і продовжувати своє функціонування [1, с. 41]. Виходячи з цього трактування економічна безпека підприємства (ЕБП) можна зазначити, що сутність цього явища полягає в наявності сукупності засобів, які створюють умови для конкурентоспроможності підприємства та покращення умов роботи персоналу. Щоб зрозуміти еволюцію самого поняття економічна безпека підприємства розглянемо підходи до розуміння ЕБП (рис. 1):



Рис. 1. Підходи до розуміння ЕБП

Вважається, що найбільш використовуваним є захисний підхід, коли ЕБП сприймається під кутом захищеності від загроз (М.Бендіков, Т.Гладченко, О.Ілляшенко, Д.Ковальов). Інші автори пов'язують із стійкістю підприємства, тобто наявні стійкі конкурентні переваги підприємства мають відповідати стратегічним цілям суб'єкта господарювання (С.Кавун, В.Забродський, О.Барановський). Конкурентний підхід до ЕБП не поширеним в економіці, проте він існує (В.Белокуров, Н.Лоханова), тоді як гармонізаційний підхід в ЕБП не є досить розповсюдженим (Г.Козаченко, О.Ляшенко, В.Пономарьов, Н.Білошкурська, М.Білошкурський) – його суть полягає в гармонізації в часі і в просторі інтересів підприємства з інтересами сторонніх організацій у протидії негативним явищам. Діяльнісний підхід базується на стані діяльності підприємства, коли забезпечення ЕБП дає йому стабільність розвитку, здатність виживання та протидії загрозам (М.Камлик, І.Зубок, О.Ілляшенко, Г.Козаченко) – він найбільш поширений. Фінансовий підхід (Б.Андрушків, О.Ружницька, І.Мойсеєнко, О.Марченко) трактується забезпечення ЕБП через низку фінансових показників, їх граничних значень визначається рівень безпеки. Аналізуючи наявні підходи науковці прагнуть їх доповнити, внести зміни та корективи – так введено конвергентний підхід, конвергентно-прагматичний підхід з поглибленням всебічного аналізу ЕБП (Є.Овчаренко); комплементарний підхід (О.Ляшенко) – визначення міри свободи підприємства. Таким чином, аналіз показує, що різні науковці пропонують «синтетичний» підхід до визначення ЕБП, пробують поєднати органічно і безболісно різні підходи до ЕБП.

ЕБП також представляє стан підприємства, який характеризується ефективністю використання ресурсів, що має підприємство і які вказують та потенційні можливості підприємства. Саме тому стан ЕБП можна визначати через стан її функціональних складових: фінансової, інтелектуально-кадрової, виробничої, маркетингової, інформаційної, правової, управлінської, силової тощо, тим самим визначаючи за їх показниками і критеріями рівень ЕБП. Ще з вивчення основ менеджменту ми пам'ятаємо, що підприємство проходить різні життєві цикли: зростання, стабілізація і занепад, проте це не значить, що після стабілізації обов'язково настає занепад. Підприємство після стабілізації на певному рівні ЕБП шляхом впровадження інноваційних методів,

чи покращення технологій, чи додаткових інвестицій може перейти на новий рівень розвитку. Це ще раз підтверджує, що з підвищенням рівня ЕБП, в нього зростає протистояння загрозам, формується здатність локалізації і усунення можливих загроз та небезпек. Тобто можливість подолання загроз є умовою розвитку підприємства та переходу його на вищу стадію розвитку і навпаки відсутність таких можливостей спричиняють накопичення кризових негативних явищ, яким не може протистояти підприємства, тобто коли низький рівень ЕБП, то підприємство переходить на життєвий цикл – занепаду. Зокрема, Є.Діденко графічно подала взаємозв'язок типу поведінки підприємства і тенденції зміни його економічної безпеки [2] (рис. 2).

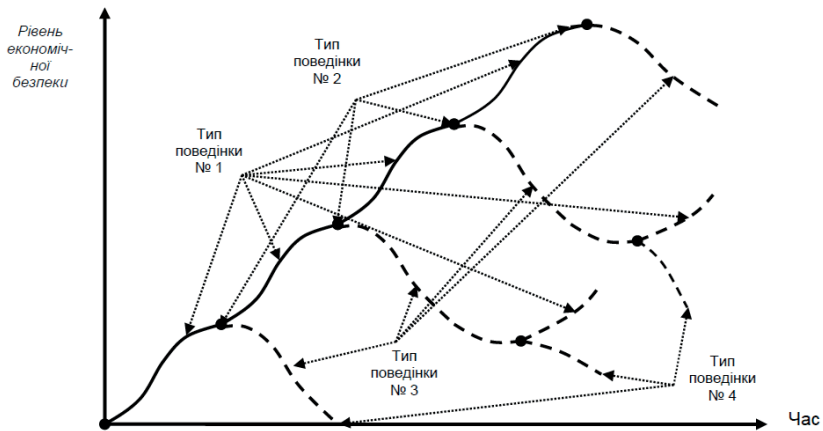


Рис. 2. Взаємозв'язок типу поведінки підприємства і тенденції зміни його економічної безпеки [2]

Отже, метою підприємства для його ефективного розвитку є нарощування його потенціалу, підвищення рівня його використання, які призведуть до зростання рівня його ЕБП. Загалом економічні інтереси багато авторів пропонують розглядати за сукупністю таких складових: (1) ефективність – обсяги діяльності, ефективність використання ресурсів, ефективність фінансового забезпечення, ефективність використання технічних та технологічних складових, інвестування; (2) самодостатність – забезпеченість підприємства

матеріальними, фінансовими, технічними, кадровими ресурсами; (3) реалізація потенціалу підприємства – ступінь вкладу підприємства в розвиток самого підприємства, регіону, держави.

Саме ці складові і дають нам характеристику економічних інтересів, на яких формується економічна безпека підприємства. Одночасно слід пам'ятати, що джерела можливих ризиків та загроз можуть бути похідними як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

### **Список використаних джерел:**

1. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. СПб. : Питер, 2008. 160 с.
2. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 5 (168). К. : НДЕІ, 2015. С. 35–40.

**Ілляшенко О. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту*

**Крячко Л. А.**

*магістрант спеціальності «облік і аудит»  
(Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова)*

## **АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИПЛАТАМИ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує майже 82% вантажних і 36% пасажирських перевезень, що здійснюються всіма видами транспорту. Основним джерелом доходів персоналу підприємства залізничного транспорту є, і надалі залишатиметься, заробітна плата. Заробітна плата при правильній організації забезпечує прямий і безпосередній зв'язок доходів з кількістю і якістю витраченої праці.

Повнота, актуальність і достовірність інформації на сьогоднішній день є визначальними чинниками для вироблення обґрунтованих стратегій і ухвалення раціональних тактичних рішень у сфері управління. Значні обсяги даних, накопичені різними інформаційно-аналітичними системами, лише посилюють протиріччя в цій сфері: актуальною є оперативність і повнота не стільки інформаційного пошуку через збільшення обсягу даних, розвиток інформаційних технологій чи підвищення швидкодії комп'ютерів, скільки процесу контекстного аналізу наявної інформації з метою ухвалення рішення [1, с. 103].

До основних завдань аналізу виплат працівникам підприємства слід віднести: забезпечення контролю за дотриманням кількісного складу працівників, використанням робочого часу і додержанням трудової дисципліни; визначення відпрацьованого часу і виробленої і реалізованої продукції; виявлення фактичного обсягу фонду заробітної плати працівника підприємства; здійснювати розрахунок з персоналом підприємства з оплати праці у встановленні строки; обчислення заробітної плати кожному працівникові, та її розподіл; ведення розрахунків з працівниками підприємства щодо утриманих податків. Завданням аналізу виплат працівникам визначено необхідність проведення дослідження ефективності таких витрат підприємства. Важливість удосконалення аналітичного інструментарію управління виплатами персоналу в системі управління підприємством зумовлена тим, що персонал є не тільки унікальним трудовим ресурсом, який включає фізичну та інтелектуальну складову, але і потребує вагомих витрат роботодавця на його оплату та соціальний розвиток. Ефективне управління виплатами персоналу залежить від правильно систематизації інформації про ці витрати та дієвої методики їх аналізу, що створює інформаційне підґрунтя для управлінців та роботодавців при розробленні оптимальної і збалансованої в економічному та соціальному аспектах стратегії управління персоналом.

У вітчизняній літературі аналіз виплат персоналу переважно зводиться до аналізу формування та використання фонду оплати праці, що в сучасних умовах не дає повної інформації керівництву для цілей стратегічного управління витратами. Узагальнюючи методичні підходи до аналізу виплат персоналу, виокремлюються такі його основні етапи та завдання: аналіз питомої ваги витрат на оплату праці у загальних витратах



та собівартості продукції; аналіз динаміки витрат на оплату праці в цілому по підприємству; аналіз структури витрат на оплату праці за окремими категоріями працівників та видами оплат (основна, додаткова, премії тощо); факторний аналіз зміни фонду оплати праці; аналіз динаміки середньої заробітної плати в цілому по підприємству та за окремими категоріями персоналу; компаративний аналіз динаміки середньої загробної плати та основних показників результативності діяльності (темпів зростання доходу, операційного прибутку, чистого прибутку); аналіз узагальнюючих показників ефективності витрат на оплату праці; аналіз ефективності управління витратами на оплату праці в системі координат.

Таким чином, передумовою створення ефективного аналітичного інструментарію є чітке розуміння концептуальних підходів до інформаційних потреб менеджменту персоналу в облікових та аналітичних даних. При цьому визначення функціональних етапів системи управління персоналом з використанням аналітичного підходу є передумовою розробки організаційно-методичних положень бухгалтерського обліку та економічного аналізу господарських процесів, пов'язаних з персоналом.

Організація обліково-аналітичних робіт з розрахунку за виплатами працівникам стає найбільш відповідальною і трудомісткою. Розрахунок заробітної плати, як правило, необхідно виконати за короткий термін між наданням інформації та виплатою працівнику. Тому заздалегідь організований порядок її обліку та аналізу допоможе зекономити час та надати необхідну інформацію. Аналіз досліджуваних операцій з виплат персоналу забезпечить управлінців даними у розрізі різних векторів діяльності підприємств залізничного транспорту. Крім того, забезпечить їх деталізованими даними відносно об'єктів та суб'єктів аналізу, що надасть можливість здійснити: фінансове планування; оцінку результатів діяльності підприємства в цілому та у розрізі структурних підрозділів; прогнозування майбутніх напрямів діяльності підприємства; управління витратами; управління прибутковістю.

### **Список використаних джерел:**

1. Калабухова С. В. Принципи аналітичного забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних концепціях управління. Вісник ЖТДУ, 2010. № 3(53). С. 103–107.

**Ілляшенко О. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту*

**Рудь Д. В.**

*студент групи МОМГ 2018-1  
(Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова)*

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ**

Одним з головних пріоритетів забезпечення економічної безпеки стає пошук нових шляхів для покращення якості суспільного життя, в т.ч. забезпечення населення достойними та комфортними умовами життя. Відтак, належний рівень економічної безпеки як запорука соціально-економічного розвитку держави забезпечується спроможністю держави задовольнити первинні потреби населення та їх особистісний розвиток.

Економічна безпека є важливим елементом забезпечення сталого розвитку економічної системи та є основною умовою стабільного функціонування економіки, її незалежності, суверенітету та підвищення якості життя населення країни. Система економічної безпеки грає значну роль в організації безпеки підприємств житлово-комунального господарства.

Сьогодні житлово-комунальне господарство є однією з найбільш значущих і кризових галузей нашої країни. Особливе значення їй дає те, що надання житлово-комунальних послуг є одним з основних факторів, що впливає на якість життя населення. Житлово-комунальне господарство – це одна з найважливіших сфер соціально-економічної системи, яка впливає на всі сторони життєдіяльності людини [1]. Ефективність функціонування суб'єктів ЖКГ істотним чином впливає на підвищення рівня економічної безпеки.

Житлово-комунальне господарство – життєзабезпечувальна багатоскладова галузь економіки, як забезпечує функціонування підгалузей, які в неї входять, житлового фонду та включає в себе комплекс підприємств та організацій, які надають комунальні ресурси,

житлово-комунальні послуги та обслуговують потреби об'єктів галузі. Важливою особливістю ЖКГ, як життєзабезпечувальної сфери економіки, є її багатогалузевий характер. В якості підгалузей ЖКГ виступає ремонт будівель та споруд, теплопостачання, водопостачання та водовідведення, електропостачання, збір та утилізація твердих побутових відходів, благоустрій територій, управління експлуатацією житлового і нежитлового фондів.

Різноманітність та низька результативність управління даними підгалузями обумовлюють виникнення специфічних загроз економічної безпеки ЖКГ, підсилюючи тим самим негативні тенденції в економіці регіонів та країни загалом.

Економічна безпека підприємств ЖКГ – це стан підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх та зовнішніх загроз, здатністю забезпечити реалізацію власних економічних інтересів, ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкуренції та господарського ризику [2].

Очевидно, що загрози в сфері економіки мають комплексний характер. Це означає, що економічна безпека підвладна впливу зі сторони різних факторів, причому не тільки в чистому вигляді економічних. Загрози економічної безпеки в житлово-комунальній сфері представляють собою сукупність умов та факторів, які створюють загрозу для якісного та своєчасного задоволення потреб населення, бізнесу й держави.

Загрози в сфері ЖКГ мають соціально-економічний характер, так як дестабілізують не тільки техніко-технологічні, фінансово-економічні сторони життєзабезпечення населення, но і прямо впливають на якість життя населення.

Соціально-економічні загрози виникають як результат нестабільного і кризового становища житлово-комунального господарства: недостатня кількість житла, високий рівень зносу основних фондів підприємств та організацій галузі, велика кількість аварій на об'єктах ЖКГ, постійно зростаюча вартість житла та житлово-комунальних послуг. Загострення цих проблем пов'язано з рівнем їх впливу на якість життєзабезпечення населення.

Таким чином, економічна безпека підприємств та організацій в галузі житлово-комунального господарства – це стан захищеності

життєвоважливих факторів та інтересів господарюючих суб'єктів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Для усунення загроз необхідний цілий комплекс заходів: систематизація та системна діагностика в оцінці загроз економічної безпеки в галузі ЖКГ, а також розроблена методика протидії загрозам економічної безпеки в галузі. Завдяки цілісній системі, яка направлена на сферу житлово-комунального господарства від внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків можливо сформувати стабільну та ефективну систему життєзабезпечення населення країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рудь Д. В. Lean production як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів в ЖКГ. Матеріали XIV Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Сталий розвиток міст» (86-ї студентської науково-технічної конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова): в 4-х ч. / Ч. 3. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С. 69–71.
2. Шкурко О. В. Особливості забезпечення економічної та фінансової безпеки діяльності ЖКГ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/38684/1/186-188.pdf>.

**Когут Ю. І.**

*Генеральний директор  
(ТОВ «Консалтингова компанія «СІДКОН»)*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. НЕОБХІДНІ УМОВИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ В КОМПАНІЯХ**

У компаніях доцільно впровадити систему управління кібербезпекою відповідно до вимог національного стандарту України з питань інформаційної безпеки ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 «Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги» (далі – ДСТУ ISO/IEC 27001:2015) для певної сфери

застосування після проведення кібераудиту з урахуванням міжнародних стандартів, ухвалених у міжнародній практиці принципів забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту з метою підвищення рівня кібербезпеки компанії.

***Впровадження стандартів з управління інформаційною безпекою не може бути разовою акцією.*** Це фактично безперервний процес розроблення, впровадження, функціонування, моніторингу, аналізу, підтримки та вдосконалення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) та кіберзахисту компанії. Для процесів СУІБ має бути застосована модель ПВПД (плануй – виконуй – перевіряй – дій), наведена у вступі до стандарту ISO/IEC 27001:2015.

***Передумовами впровадження СУІБ в компанії мають бути:***

- 1) впровадження процесного підходу до діяльності компанії<sup>1</sup>;
- 2) впровадження ризик-орієнтованого підходу до забезпечення інформаційної безпеки компанії<sup>2</sup>.

У компанії доцільно застосовувати, використовуючи ризик-орієнтований підхід, заходи безпеки, визначені додатком А до ДСТУ ISO/IEC 27001:2015, відповідно до ДСТУ ISO/IEC 27002:2015 «Інформаційні технології. Методи захисту. Звідпрактик щодо заходів інформаційної безпеки».

***Компаніям рекомендовано дотримуватися вимог міжнародних стандартів управління інформаційною безпекою серії ISO 27000.***

На початковому етапі розроблення системи забезпечення кібербезпеки (СУІБ) в компанії передусім слід визначити сферу застосування та межі використання СУІБ, виходячи з характеристик бізнесу, компанії, її розташування, ресурсів СУІБ і технологій, включно з подробицями та обґрунтуванням будь-яких винятків зі сфери застосування.

**Сферою застосування СУІБ повинна бути вся компанія.** Застосування СУІБ повинне поширюватися на всі аспекти та

---

<sup>1</sup> Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають всередині організаційної структури компанії та реалізують мету її існування.

<sup>2</sup> Ризик-орієнтований підхід до забезпечення інформаційної безпеки – ухвалення управлінських рішень на підставі аналізу порівняння поточних ризиків інформаційної безпеки з прийнятними.

процеси діяльності компанії, інформаційні ресурси та корпоративні інформаційні системи компанії. **Компанія зобов'язана визначити мінімальною сферою застосування СУІБ та кіберзахисту всі свої критичні бізнес-процеси.** Для всіх бізнес-процесів компанії повинна існувати єдина система інформаційної безпеки.

**Упровадження та функціонування СУІБ стосується всіх підрозділів компанії і насамперед керівників підрозділів – власників бізнес-процесів.** Тому ці відповідальні особи повинні брати участь у вирішенні питань, що належать до сфери їхньої відповідальності, під час впровадження та функціонування СУІБ.

У компанії мають бути скоординованими дії різних підрозділів для забезпечення виконання загальних вимог з кібербезпеки.

***Сферу і межі дії СУІБ описують у Політиці інформаційної безпеки компанії.***

***Метою діяльності компанії щодо забезпечення кібербезпеки є зниження загроз інформаційній безпеці до прийняттого для компанії рівня.***

***Основними завданнями компанії із забезпечення кібербезпеки повинні бути:***

- виявлення потенційних загроз кібербезпеці компанії та вразливостей;
- запобігання кіберінцидентам;
- нейтралізація або мінімізація загроз інформаційній безпеці компанії.

Головним критерієм ефективності та якості кібербезпеки компанії повинна бути стійкість її фінансового та економічного розвитку відповідно до планів і завдань незалежно від зміни ринкової ситуації.

Система інформаційної безпеки повинна забезпечити безпеку і надійність функціонування бізнес-процесів компанії.

### **Список використаних джерел:**

1. Апалькова В. Розвиток цифрової економіки в Європейському союзі і перспективи України. URL: <https://www.ictsd.org/bridges-news/мости/news/развитие-цифровой-экономики-в-европейском-союзе-и-перспективы-украины>.
2. Асаул В. В., Михайлова А. О. Забезпечення інформаційної безпеки в

- умовах формування цифрової економіки. Теорія і практика сервісу: економіка, соціальна сфера, технології. 2018. №4 (38). С. 5–9.
3. Ахрамовіч В.М., Білоцерківець А. В. Методика підвищення ефективності застосування засобів забезпечення інформаційної безпеки користувачів послуг INTERNET. Інфраструктура ІКТ як основа цифрової економіки (ICT INFRASTRUCTURE AS A BASIS FOR DIGITAL ECONOMY) (тези доповідей) / Семінар-практикум МСЕ для регіонів Європи та СНД. 2019. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1867\\_78548302.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1867_78548302.pdf). С. 12–13.

**Копитко М. І.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту*

**Групська Х. А.**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

Менеджерська робота впродовж історії людства існувала завжди, адже управління людьми у процесі виробництва було актуальним у різні часові епохи. Впродовж всієї історії існування менеджменту сформувалися класичні підходи до реалізації його функцій. Але, з настанням ХХІ століття, виникає суттєва потреба у змінах.

Технологічні, технічні, економічні, соціальні зміни, власне глобальні світові зміни формують нові вимоги до роботи менеджерів. В умовах, коли змінюються норми, менеджер повинен знаходити інноваційні способи вирішення проблем, з якими зустрічаються керівники організацій у процесі діяльності. У результаті, спектр класичних здібностей та навичок, які були притаманні менеджерам, доповнюється новими компетенціями, необхідними для ефективного управління.

Для досягнення традиційних цілей (виробництво, прибуток, ринкова ніша), за класичним підходом менеджерам достатньо було організувати ієрархічну структуру управління та встановити контроль

над діяльністю людей. Ситуація змінюється, коли кардинально зростає використання інноваційних рішень для досягнення високих показників не більшої кількості, але і якості виробництва, що відображається на рівні його конкурентоспроможності. У цьому випадку менеджери повинні володіти набором навичок, які допомагають лідерам мотивувати людей, використовуючи свій авторитет у процесі отримання вигод з результатів інтелектуального та фізичного співробітництва.

Інновації в товарах, послугах, системах менеджменту, виробничих процесах, корпоративних цінових та інших аспектах організації забезпечують компанії зростання, зміни та процвітання. У довгостроковій перспективі без інновацій не зможе вижити ні одна компанія. У сучасному світі відбиваються, технології, економіка, держава та суспільство постійно змінюються, а менеджери зобов'язані допомагати своєму організації просуватися вперед у невипереджених умовах, використовуючи гнучкість та інноваційність.

Новаторський менеджмент, не заперечення значень класичних принципи, використовує нові принципи (рис. 1), які повне вчителюють особливості сучасної економіки: глобальність процесів та явлень, ріст невизначеності, ризиків та конкуренція на ринках ресурсів та готової продукції.

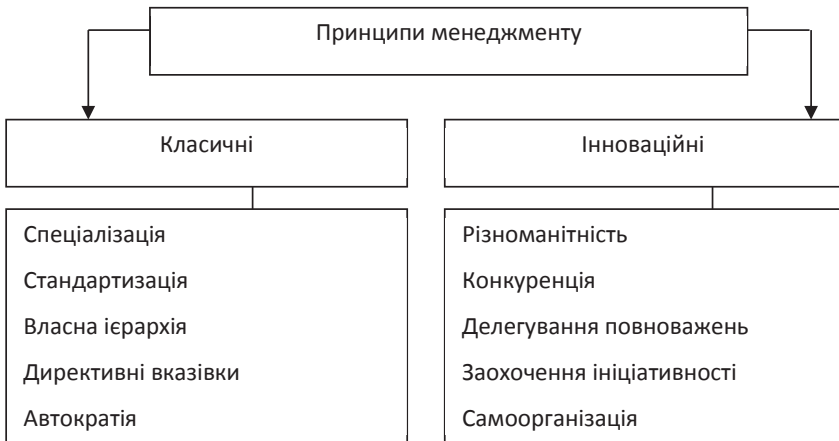


Рис. 1. Класичні та інноваційні принципи менеджменту  
Джерело: авторська розробка на основі [1]



Класичне розуміння традиційного менеджменту засновано на поділі процесу управління з функцій. Виходячи зі складу функцій, класичне зміст менеджменту визначається як управлінська діяльність, що передбачає бачення перспектив, планування діяльності організації, передбачення результатів, розпорядження ресурсами, координацію дій людей в процесі здійснення діяльності та контроль над її результатами.

За минуле XX століття економіка зазнала значних змін. Змінився і менеджмент, поступово набуваючи сучасного змісту, відповідно змінилися і його характеристики:

- відокремлення самостійних напрямків менеджменту (інноваційного, корпоративного, логістичного та інших);

- формування нових функцій менеджменту (розвиток етики і культури менеджменту, соціальної відповідальності, змін, інтелектуального творчого процесу управлінських рішень, інтелектуального лідерства, управління командами та проектами тощо);

- нестабільність і динамічність зовнішніх та внутрішніх умов, що зумовлюють постійну адаптацію роботи менеджерів з метою досягнення визначених цілей і необхідності проводити організаційні зміни;

- радикальна зміна відносин між керівництвом і персоналом, що сприяє становленню лідерів, які можуть вести людей за собою до виконання поставлених цілей, використовуючи сильні сторони особистості і знання кожного члена колективу;

- зростання уваги до чинників ризику, які в сучасній економіці стають пріоритетними в прийнятті управлінських рішень [2].

Менеджмент з подібними рисами, істотно відрізняється від класичного уявлення про менеджмент (рис. 2):

- лояльністю до працюючих;
- високий ступінь відповідальності;
- ефективні організаційні комунікації;
- необхідність створення атмосфери, що сприяє розкриттю особистості;
- залучення співробітників до процесу управління;
- чутливість до змін у навколишньому середовищі;
- задоволеність співробітників результатами праці;
- перехід від авторитарного керівництва до лідерства;

- пріоритетність споживчих переваг;
- етичність бізнесу і менеджменту;
- високий ступінь довіри до людей;
- бачення перспектив розвитку організації;
- високе значення особистості менеджерів [3].

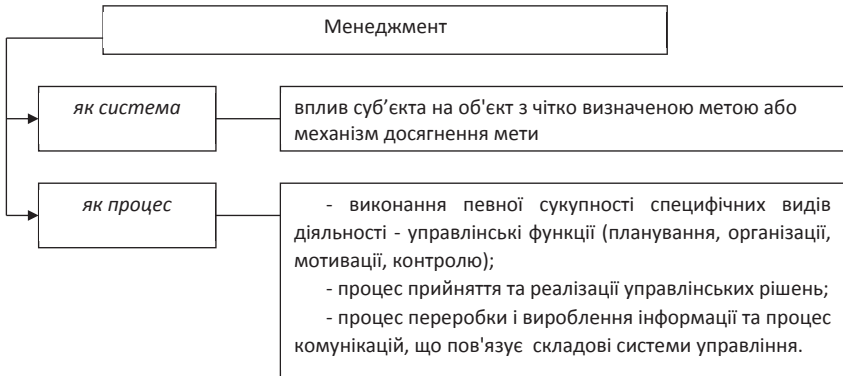


Рис. 2. Класична сутність менеджменту  
Джерело: авторська розробка на основі [4]

Таким чином, актуалізується завдання дослідження ключових аспектів, які дозволяють зробити працю менеджерів у сучасних умовах максимально адаптованою до умов сьогодення.

### Список використаних джерел:

1. Коваленко Б.Б. *Современные проблемы менеджмента*: Учеб. пособие. СПб: Университет ИТМО, 2015. 131 с.
2. Бойет Джозеф, Бойет Джимми. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления*. 3-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. А.А. Калинина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 416 с.
3. Дафт Р. *Менеджмент*. 10-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. 656 с.
4. Менеджмент це управління організацією URL: <https://pro-biznes.com.ua/stat-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizaciej.html> (дата звернення 02.04.2021).

**Корчинський І. О.**

*доктор економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ЛЬВІВЩИНИ**

Економічна модель розвитку аграрної сфери держави об'єктивно відображає територіальні особливості і специфічні завдання розвитку локальних сільських територій. Не зважаючи на значну державну підтримку великих сільськогосподарських формувань фермерські господарства зберігають стійкі позиції у виробництві основних видів сільськогосподарських культур, забезпечуючи значний внесок у формуванні повноцінного ринку сільськогосподарської сировини.

Організаційно-економічні перетворення в аграрній сфері Львівщини були зумовлені не тільки критичним станом сільського господарства і соціальними проблемами на селі, але в значній мірі вимогою сільського населення регіону в радикальних суспільно-політичних змінах, які у 90-х роках минулого століття ініціювались і активно підтримувались місцевою владою. Наслідком означених організаційно-економічних перетворень в аграрній сфері області було запровадження фермерства як окремої організаційно-правової форми економічної діяльності і самостійної категорії сільськогосподарських товаровиробників – фермерських господарств. Львівщина була піонером у створенні перших фермерських господарств [1, с. 62].

Процес становлення фермерських господарств виявився складним і тривалим, оскільки він загалом тісно пов'язаний із перебудовою суспільних і економічних відносин на селі. Фермерські господарства – це, з одного боку, наслідок проведення земельної реформи, а з іншого – вектор, що визначає траєкторію руху земельної реформи як ключового елемента трансформації і основи організаційно-економічних перетворень.

Початкові проблеми зародження і функціонування фермерства як форми господарювання носили переважно інституціональний

характер, створивши передумови для формування негативного іміджу фермера-приватника серед сільського населення і територіальних громад. У загальній кількості зайнятих у сільському господарстві області працівників частка працівників фермерських господарств становить третину, що свідчить про стабілізацію процесу формування нового сегмента загального конструкту архітекtonіки аграрної сфери і стійкість їх як форми економічної діяльності, що формує цей сегмент.

Фермерство як вид економічної діяльності є важливим напрямом впровадження переваг ринкового господарювання та розвитку принципово нового способу управління й мотивації праці. Здавалось би, що невеликі розміри фермерських господарств мали б забезпечувати меншу частку найманих працівників. Натомість більші масштаби сільськогосподарських підприємств – забезпечувати роботою більшу кількість селян. Однак бачимо, що спостерігається обернена тенденція щодо досліджуваних показників – частка фермерських господарств у загальній кількості сільськогосподарських підприємств Львівської області зменшується, а питома вага найманих фермерськими господарствами працівників збільшується.

Проаналізувавши умови функціонування фермерства та окремі результати його діяльності, можна виділити та конкретизувати окремі проблеми та перешкоди у функціонуванні фермерських господарств, вирішення яких може зміцнити їх місце в локальній моделі архітекtonіки аграрної сфери.

1. Оскільки Львівщина належить до областей із найбільшою густиною сільського населення, відповідно, й розміри землекористування фермерських господарств об'єктивно тут не можна співставляти як оціночний критерій до середніх розмірів фермерських господарств центральних чи південних областей України. В зв'язку з цим можливості до укрупнення розмірів та розширення сфери діяльності фермерських господарств як важливого чинника підвищення їх ефективності в умовах Львівської області зреалізувати досить важко.

2. Недостатнім є рівень техніко-технологічної забезпеченості переважної більшості фермерських господарств, обмеженість технологічних ресурсів стосовно не лише наявності тракторів та комбайнів, а й сортувальних та пакувальних ліній, пристроїв

охолодження, з допомогою яких продукція господарств абсорбує додану вартість та розширює ринкові ніші.

3. Наявність бюрократичних перепон ускладнює процес входження цієї форми в ринок, а висока вартість та організаційна неупорядкованість під час процедури ліцензування діяльності та сертифікації продукції, що виробляється фермерами, суттєво ускладнює їх ділову активність. Значними є перепони з боку фітосанітарних служб, що, як правило, стосуються тваринництва.

4. Відсутність можливостей довгострокового пільгового кредитування фермерів; необхідність застави та високі відсоткові ставки за кредитами, суб'єктивізм місцевих органів влади у виборі претендентів на пільгове кредитування, недосконалість системи оподаткування як узагальнюючий прояв недостатньої інституціоналізації фермерства як форми економічної діяльності.

5. Нерозвиненість локальної інфраструктури, що породжує проблеми в логістиці товарних потоків, примітивна маркетингова практика, високі транспортні витрати, що не окупуються через, як правило, дрібні партії продукції, яку реалізують, відсутність відповідних приміщень для схову та зберігання продукції, що змушує продавати врожай з поля за нижчими цінами, недоступність зовнішніх ринків збуту.

Ці та інші проблеми хоча й мають локальний прояв, проте вони є співзвучними для розвитку фермерства в цілому у державі, впливаючи на напрямки і темпи організаційно-економічних перетворень в аграрній сфері.

#### **Список використаних джерел:**

1. Липчук В.В. Селянські (фермерські) господарства: оцінка і проблемистановлення та розвитку. Львів: Вільна Україна, 1997. 168 с.
2. Кримська О.М. Проблеми утворення та функціонування фермерського господарства. Юрист України. 2011. № 1(14). С. 65–70.
3. Корчинський І.О. Фермерство як новий елемент соціогосподарської системи в архітектоніці аграрної сфери. Вісник ЛНАУ Економічні науки. 2018. С. 32–36.

**Кучер Л. Р.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
старший викладач кафедри управління повсякденною діяльністю  
військ та тилового забезпечення  
(Національна академія сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного)*

**Леськів Г. З.**

*кандидат технічних наук, доцент  
завідувач кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

**Дідич О. Р.**

*викладач кафедри управління повсякденною діяльністю військ та  
тилового забезпечення  
(Національна академія сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного)*

## **КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ОРІЄНТОВАНОЇ НА ПЕРСОНАЛ**

У сучасних умовах функціонування підприємств діяльність найманих працівників вимагає гідної заробітної плати, яку з однієї сторони порівнюють з необхідними витратами для нормальної життєдіяльності та рівня життя, а з іншої з рівнем продуктивності праці. Ступінь задоволення оплатою праці впливає на відношення працівника до виконуваних завдань, і на трудові результати. На задоволення заробітною платою впливає розмір та її справедливий розподіл.

Системи стимулювання праці за останні десятиліття зазнали значних змін. Менеджмент та економіка праці персоналу обґрунтовують різні варіативні підходи на прикладі країн, що використовують стимулюючі системи оплати праці. Так, порівнюючи нерегульовану економіку Великобританії та скоординовану соціально-ринкову економіку Франції, можна зробити висновок, що установи приватного сектору Франції використовують системи оплати праці за результати

частіше, ніж у Великобританії. Особливо це стосується винагороди за заслуги [1].

Сучасні теорії менеджменту допомагають пояснити особливості розподілу заохочувальної оплати в кожній окремій країні. Різницю між системами стимулювання можна пояснити постійною наявністю фінансових стимулів для розподілу прибутку та вищим ступенем колективних дій роботодавців у Франції, ніж у Великобританії за винагороду. Наслідком індивідуального збільшення, окрім мотивації персоналу, є аналогічне підвищення оплати всім працівникам, незалежно від результатів діяльності, що не викликало серйозних «ревнощів». Однак, індивідуальне збільшення може також спричинити тертя між керівництвом та персоналом через почуття несправедливості та конкуренції серед працівників. Таким чином, колективна організація роботодавців у Франції дає надійну базу для розробки ефективних систем оплати праці [1].

У той же час необхідність працювати в рамках галузевих угод та консультувати своїх працівників з різних питань змушує французьких роботодавців вдосконалювати свою політику стимулювання оплати праці та приділяти більше уваги питанням процесуального правосуддя, бути більш інноваційними в цій галузі, ніж їхні британські колеги.

Впровадження нетрадиційної системи матеріального стимулювання повинно зумовити зміну системи мотивації, підвищити задоволення працею в цілому та окремими її складовими, і як результат – підвищити ефективність праці. Матеріальне стимулювання праці повинно узгоджувати інтереси працівника з одного боку, та інтереси роботодавця з іншого боку. При формуванні персоналорієнтованої системи оплати праці на підприємстві доцільно врахувати та реалізувати наступні засади:

- матеріальні виплати працівникам спрямовуються на отримання підприємством визначеного результату, тому оплата праці взаємопов'язана із економічними показниками, які стосуються підприємства в цілому;

- система матеріальних виплат повинна комбінувати жорсткість грошової винагороди та швидкість врахування чинників внутрішнього та зовнішнього оточення, тобто грошові виплати повинні бути і стимулом до продуктивної праці та інструментом управління для керівника;

- впроваджуючи нову систему матеріального заохочення, не можна погіршувати фінансове становище працівникам, а навпаки, у людей мають з'явитися додаткові можливості для грошових доходів. Проте, нова система компенсації не повинна погіршувати економічне становище підприємствачи знижувати можливості його діяльності на ринку;

- запровадження нової системи стимулювання праці необхідно супроводжувати системою комунікацій працівників про зміни в нарахуванні заробітної плати та вимірюванні результатів діяльності.

Доцільно, щоб заробітна плата працівника включала соціальні виплати, постійну та змінну частину. Розробка фіксованої частини заробітної плати є гарантованою виплатою працівникові за виконання посадових обов'язків і визначається внутрішніми документами і є незмінною протягом певного періоду часу, частково застрахує працівників від різких коливань попиту на ринку. Розмір фіксованої оплати може бути однаковим для працівників однакових посад, однакового рівня кваліфікації та досвіду роботи. Змінна частина заробітної плати пов'язана з результатами праці працівника і застосовується з метою пов'язати грошову винагороду із загальною ефективністю роботи окремого підрозділу або самого працівника. Змінна частина заробітної плати встановлюється окремо для виконавців, управлінських працівників середнього та вищого рівнів управління, визначає розмір премії за інноваційні пропозиції працівників.

Реалізація пропонованої персоналорієнтованої системи матеріального заохочення активізує зусилля працівників в процесі трудової діяльності, підвищить продуктивність їх праці та ефективність діяльності підприємства в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. MarsdenD., BelfieldR., BenhamouS. Incentive Pay System sand the Management of Human Resourcesin France and Great Britain. *CEP Discussi on Paper* № 796,2007; 3–28.



**Лукашук Ю. А.**

*аспірант спеціальності «Комп'ютерні науки  
та інформаційні технології»*

**Лукашук Д. А.**

*магістр спеціальності «Прикладна математика»  
(Національний університет «Львівська політехніка»)*

## **ДО ПИТАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Характерною особливістю сучасних перетворень, які відбуваються в усіх галузях народного господарства України, є перехід від традиційних форм управління промисловістю, сільським господарством, будівництвом, воєнно-промисловим комплексом і т.п. до цифрових із застосуванням новітніх інформаційних технологій.

Слова, виголошені Уінстоном Черчіллем майже 100 років тому: «Хто володіє інформацією, той володіє світом», і зараз надзвичайно актуальні. Адже володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією дає можливість підприємству отримати конкурентні переваги, знижувати фінансові ризики, ефективно підтримувати та супроводжувати процес прийняття зважених, обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, ефективність використання інформаційних ресурсів в системі управління дозволяє визначити здатність підприємства ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем і реалізовувати поставлені завдання для досягнення стратегічних цілей [1].

Для ефективного використання генерованих людством величезних обсягів інформації, їх необхідно систематизувати та аналізувати. Сучасні інформаційні технології власне і застосовуються для правильного зберігання, структурування, аналізу і подальшого використання наявних даних, а також прогнозування результатів. Таким чином, впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси, цифрова трансформація – це встановлення сучасного обладнання та програмного забезпечення, а також фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях з метою підвищення продуктивності діяльності кожного співробітника зокрема та бізнес-структури загалом.

Цифрова трансформація процесів оптимізує роботу співробітників підприємства, завдяки чому зростає продуктивність кожного окремого члена команди. Розвиток сучасних технологій орієнтується на клієнта, а використання розробок стає дедалі простішим і зручнішим, тобто цифровізація бізнес-структур сприяє інноваційним способам їх розвитку. Зокрема, автоматизація рутинних операцій надає більше часу для вирішення справді важливих і складних завдань; швидкий аналіз наявної інформації дає змогу оперативно приймати конкретні рішення з врахуванням побажань замовників та особливостей їх замовлень; застосування хмарних технологій передбачає одночасну роботу кількох команд, які отримують доступ до ресурсів підприємства; використання готових рішень – економить час на вирішення задач; розширення географії дозволяє залучати більшу кількість партнерів; використання прогресивних технологій (Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект) оптимізує обробку великих масивів даних і т.п. Неабияку роль відіграє і мотивація та безперервне навчання (здобуття нових навичок та умінь через майстер-класи та тренінги) топ-менеджменту та співробітників, як відповідальних за трансформацію, так і безпосередньо зайнятих технологічними процесами, адже лише в разі усвідомлення усією командою важливості процесу, можливий підсумковий успіх.

Цифровізація означає використання цифрових технологій та даних для отримання доходу, поліпшення бізнесу, заміни/перетворення бізнес-процесів (а не просто їх оцифрування) та створення середовища для цифрового бізнесу [2].

На сьогодні цифрова трансформація охоплює уже цілі сектори економіки, оскільки це чи не єдиний шлях розвитку в умовах глобалізованого та швидкоплинного світу. Водночас, бізнес-структурам необхідна розробка стратегії цифрової трансформації з урахуванням мінімізації ризиків тому, що деякі підприємства (а їх чимало) не мають чіткого бачення процесу переходу до використання цифрових технологій та достатньої кількості кваліфікованих працівників. Окрім того, нерозвинена державна нормативно-правова база щодо регулювання процесу розбудови цифрової економіки, невизначеність характеру взаємодії учасників цього процесу, а також питання розвитку цифрових технологій є факторами стримування цифровізації економіки.

Держава проводить низку заходів щодо подолання зазначених негативних факторів. Зокрема, створене Міністерство цифрової трансформації, яке здійснює: «формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства; формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; формування та реалізацію державної політики у сфері відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтеперабельності, розвитку інфраструктури широкоплатформового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; формування та реалізацію державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг; формування та реалізацію державної політики у сфері електронних довірчих послуг; формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку ІТ-індустрії; виконання функцій центрального засвідчувального органу шляхом забезпечення створення умов для функціонування суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг» [3].

Тобто, функціонує державна структура, яка покликана унормувати питання цифровізації, та, допомагаючи у цьому підприємствам, сприяти підвищенню рівня економіки на державному рівні. А впровадження технологій цифрової трансформації – це лише один з необхідних кроків до виведення як окремих підприємств, так і цілих секторів економіки на конкурентоздатний рівень.

### **Список використаних джерел:**

1. Шевчук Н. В. (2012). Інформація як економічний ресурс: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення: 12.04.2021).
2. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-SCOOP. URL: <https://www.iscoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption> (дата звернення: 12.03.2021).
3. Постанова КМУ «Питання Міністерства цифрової трансформації від 18 вересня 2019 року № 856. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919> (дата звернення: 04.05.2021).

**Марушко Н. С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ДІАГНОСТИКА ШАХРАЙСТВА ЗАСОБАМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

На сьогодні практикою доведено, що відсутність або слабка дієвість системи внутрішнього контролю не створює перешкод економічним злочинам та шахрайству в господарській діяльності, від яких потерпають підприємства.

Господарські порушення працівників підприємства перебувають у центрі уваги внутрішнього контролю, оскільки за його допомогою можливо попередити або усунути негативний вплив порушень. На внутрішній контроль підприємства покладено вирішення унікальних завдань, яких не виконує жодна служба: згідно з метою функціонування підприємства запобігати порушенням, виявляти порушення, встановлювати винуватців, обґрунтовувати докази провини порушника, визначати суму збитків, завданих підприємству порушником, контролювати виконання рішень про вжиття заходів до порушників. У виконанні таких завдань контроль не замінює, а доповнює інші функції управління підприємством [1].

Без дієвого внутрішнього контролю (або за умов його бездіяльності) управління підприємством буде неефективним. На негативну мотивацію працівників впливають корисливі наміри, слабкий внутрішній контроль, можливість уникнути покарання за порушення вимог законів і норм, поганий моральний клімат на підприємстві. Встановлення причини порушень, виявлення порушень, виявлення і визначення суми збитків, завданих порушниками, мобілізація резервів вважаються завданнями внутрішнього контролю [2].

Різні види контролю підприємства по-різному впливають на негативну мотивацію, наприклад, при заходах щодо контролю за часом здійснення. При попередньому контролі до сучасних заходів належать:

- контрольна діагностика;

- запобігання порушенням;
- встановлення «точок» контролю (зон ризику);
- прогнозування можливих порушень і визначення їх мотивів;
- оцінка ризику встановлення та ризику невиявлення порушень;
- застосування різних рівнів контролю до різних об'єктів;
- розробка методик та інструкцій з контролю, регламентів, внутрішніх положень;
- проведення службових розслідувань тощо.

На стадії поточного контролю використовуються дані оперативного обліку щодо значних відхилень від норм, стандартів. При проведенні наступного контролю заходами щодо подолання негативної мотивації є:

- об'єктивна оцінка результату;
- визначення факторів, які вплинули на відхилення від результату;
- ідентифікація та оцінка відхилень як господарських порушень;
- встановлення винуватців порушень;
- визначення фактичних мотивів і цілей їхніх дій;
- отримання доказів провини працівника;
- забезпечення юридичної доказовості результатів контролю провини винуватця порушення;
- визначення суми збитків, завданих підприємству;
- накладання покарань на винуватців;
- контроль за відшкодуванням збитків підприємству, контроль за вжиттям запобігливих заходів, спрямованих на попередження та усунення порушень.

У загальному вигляді дії з попередження (ліквідації впливу) шахрайства засобами внутрішнього контролю можна подати як модель (рис. 1).

Як правило, встановленим фактам порушень дають контрольну, юридичну та господарську кваліфікацію. До такої кваліфікації треба додати поведінкову та психологічну кваліфікацію дій працівників. При розробці методик внутрішнього контролю використовуються дані первинного та аналітичного обліку, бюджети (плани), кошториси, класифікатор порушень, посадові інструкції, порядок санкціонування господарських рішень тощо. Отже, дієва система внутрішнього контролю дозволяє запобігти шахрайству, встановити та оцінити шахрайство та усунути його.

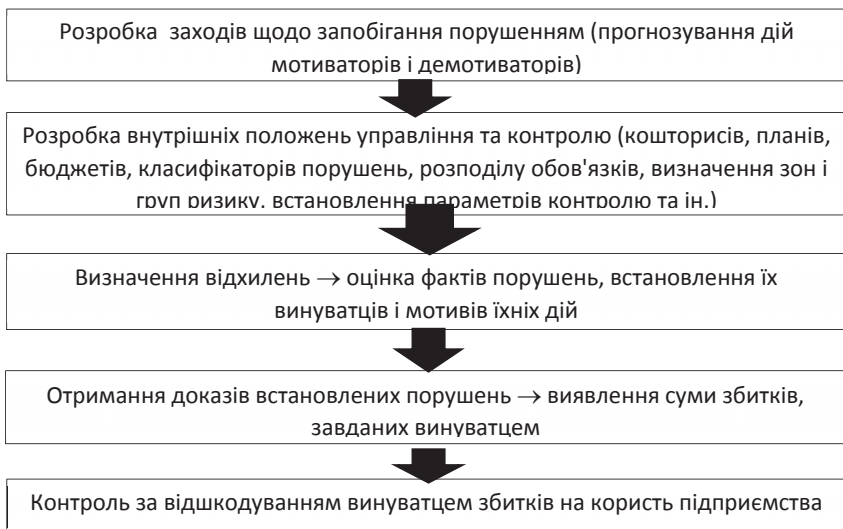


Рис. 1. Основні етапи попередження (ліквідації впливу) шахрайства засобами внутрішнього контролю

### Список використаних джерел:

1. Мельник С. С. Механізми боротьби з фінансовим шахрайством у комерційному банку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №26-2. С. 97–102
2. Міщенко Т. М. Заходи внутрішнього контролю та їх моніторинг. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_2\\_2018ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/3.pdf)

**Марченко О. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ БРЕНДИНГУ В УПРАВЛІННІ ГОСПОДАРСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

В умовах жорсткої конкуренції та перенасиченого товарами ринку, бренд є ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокового успіху організації. Аналіз рейтингів найдорожчих брендів світу [1] свідчить, що в більшості випадків, нематеріальні активи компаній значно переважають вартість матеріальних.

У зв'язку з цим, брендинг є ваговою складовою управління сучасними господарськими організаціями. Його тенденції змінюються під впливом зміни глобальних трендів поведінки споживачів, викликаних економічними, науково-технологічними, екологічними, соціально-культурними та іншими чинниками.

Насамперед, слід зауважити, що загальним трендом брендингу у сучасному бізнесі є персоналізація взаємодії бренду та споживача, налагодження постійної «дружньої» комунікації між ними завдяки маркетинговим інтернет-комунікаціям, у тім числі, у соцмережах.

Експерти, зокрема, представники консалтингового бізнесу у сфері розробки брендів [2] відзначають такі актуальні тенденції брендингу:

- зменшення кількості (консолідація) брендів у брендівому портфелі;
- наділення бренду вираженими цінностями (цінність важливіша за ціну);
- оновлення «старих» брендів у зв'язку з зміною потреб поколінь;
- чітка позиція бренду щодо актуальних і вагомих для суспільства питань, що особливо актуально для поколінь «Y» та «Z» («нейтральні» бренди втрачають авторитет у споживачів;
- нестандартний, особливий дизайн бренду: використання незвичних кольорів та їхніх комбінацій, намальованого обличчя

людини; стилю quirky (чудернацьких та унікальних персонажів) та інше;

- надання можливості отримання захоплюючого досвіду в процесі розпакування чи використання брендованої продукції.

Проаналізувавши брендові стратегії господарських організацій-лідерів у різних галузях, можна виділити такі основні тенденції брендингу:

- використання єдиного корпоративного глобального бренду;
- «тяжіння» до брендів «преміум» класу;
- надання інноваційності брендам (акцент на особливі рецептурі, екологічності тощо);

- звернення до національних мотивів, традицій у атрибутах бренду;

- акцент на крафтовості продукції.

Очевидно, зважаючи на результати глобальних досліджень міжнародних компаній [3], потенційними тенденціями у сфері брендингу будуть ті, які відповідатимуть основним споживчим трендам, таким як бажання робити світ кращим; перехід від імпульсних до запланованих покупок; переїзд за місто і перехід на відкриті локації; одержимість безпекою та іншим. У зв'язку з цим, шанси на успіх матимуть бренди з активною соціальною відповідальністю, чіткою позицією, екологічні, безпечні та ті, які зручні та економлять час клієнтів.

### **Список використаних джерел:**

1. The World's Most Valuable Brands. URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#349c6f85119c>.
2. Глобальні тренди у бренд-менеджменті URL: <http://open.kmba.ua/global-brand-management-trends/>.
3. Euromonitor International: топ-10 світових споживчих трендів 2021 року URL: <https://rau.ua/analitika/euromonitor-top-10-trendiv-2021/>.



**Огірко О. І.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційного та аналітичного  
забезпечення діяльності правоохоронних органів  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах пандемії багато підприємств змушені були перевести співробітників на віддалений режим роботи і трансформувати свої бізнес-процеси відповідно до нових реалій, використовуючи при цьому сучасні інформаційних технологій. Інформаційні технології дозволили підприємствам укладати угоди, закривати акти та повноцінно працювати з іншими видами документів в онлайні. Тому кількість малих підприємств, які використовують інформаційні технології в управлінні з кожним роком зростає (рис. 1).

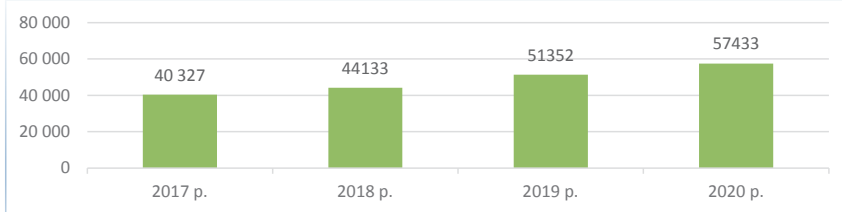


Рис. 1. Динаміка використання інформаційних технологій на підприємствах

До основними завданнями використання інформаційних технологій в управлінні малим підприємством можна віднести: ефективну підтримку оперативної діяльності; ведення обліку, контроль; організація документообігу, підготовка документів (бухгалтерські документи – рахунки, акти, накладні; комерційні пропозиції; договори тощо); швидке формування звітів про стан справ в компанії за будь-який період часу; підвищення ефективності використання робочого часу та продуктивності співробітників завдяки звільненню їх від рутинних

робочих операцій; мінімізація помилок та впливу «людського фактору» на найважливіші бізнес процеси підприємства; підвищення якості обслуговування клієнтів та роботи з партнерами; безпечне зберігання інформації.

Використання цифрових технологій та комунікацій окрім великих переваг несе в собі нові загрози, а саме кібератаки. Тому сьогодні перед усім світом постає питання пошуку ефективних та дієвих систем захисту інформації та IT-інфраструктури.

Для керівників малих підприємств дуже важливо бути упевненими у тому, що їх інформація та електронний документообіг – як з контрагентами, так і з державними органами були надійно захищені та не доступні стороннім особам. Тому при виборі програм для ведення електронного бізнесу доцільно звертати увагу на вбудований в програму електронного документообігу засіб криптографічного захисту, який пройшов державну експертизу у сфері криптографічного захисту інформації та повністю відповідає вимогам законодавства. Використання таких програм дозволить забезпечити [1]:

**юридичну значимість та цілісність документу** – за це відповідає технологія кваліфікованого електронного підпису. Електронний підпис формується та перевіряється у відповідності до державного стандарту ДСТУ 4145-2002. Формат підписаних документів відповідає вимогам наказу Міністерства юстиції України № 1236/5/453 від 20.08.2012 р.

**конфіденційність інформації** при обміні електронними документами забезпечується їх шифруванням за допомогою криптографічного алгоритму. Формат зашифрованих повідомлень повинен відповідати вимогам наказу Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації № 739 від 18.12.2012 р. У відповідності до даного наказу для шифрування інформації використовується свій окремий сертифікат відкритого ключа шифрування, який не використовується для накладання електронного підпису [2].

**алгоритми і формати**, повинні відповідати державним стандартам та технічним вимогам, що підтверджується експертним висновком Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації № 05/02/02-2601 від 17.07.2014 р. При відправці у державні органи (наприклад, у Державну податкову службу) підписаний та зашифрований електронний документ запаковується у транспортний

контейнер, формат якого затверджений відповідним наказом державного органа-отримувача (Наказ ДПА України від 12.07.10 № 499) [2].

Важливою складовою електронного документообігу є наявність електронного цифрового підпису за допомогою якого завіряються всі документи.

Ключ електронного цифрового підпису генерується за допомогою криптографічного шифру і зберігається на носії. Як носій найчастіше використовують USB-пристрій (флешка). Однак USB-накопичувач, незважаючи на переваги, нездатний забезпечити надійний захист секретного ключа. Виникає загроза перехоплення, копіювання, ушкодження електронного цифрового підпису за допомогою спеціальних шкідливих програм. Тому підприємствам, незалежно від форми власності та виду діяльності, що використовують кваліфікований електронний підпис, необхідно використовувати захищені носії особистих ключів відповідно до Закону України «Про електронні довірчі послуги» від 07.11.2018 року [3].

Найпоширенішим варіантом є токен, зовні схожий на флешку. Однак його головною відмінною рисою є неможливість зчитування, копіювання, знищення записаних метаданих. При наявності токена з'являються додаткові можливості вирішувати функціональні завдання. Зокрема: приймати з захищеного носія пошту; підписувати звіти, сформовані в програмі, після цього направляти їх відразу адресатам.

Таким чином захист інформації є невід'ємною частиною успішного управління малим підприємством

### **Список використаних джерел:**

1. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1) С. 80–88.
2. Портфель. Спілка автоматизаторів бізнесу. URL <https://portfel.ua/obmin-dokumentami-na-platformi-ptah/>.
3. Про електронні довірчі послуги: Закони України від 07.11.2018 року. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 07.05.2021).

**Прокопишин О. С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
(Львівський національний аграрний університет)*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Як відомо, підприємство працює в непередбачуваному мінливому середовищі. Враховуючи ризик постійної зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, суб'єктам господарювання важко приймати стратегічні рішення, але вони змушені функціонувати в таких умовах. Елементи невизначеності вносить у діяльність підприємств ринкове середовище, воно створює й низку ризикових ситуацій, які виникають у конкретних умовах та обставинах, а це, своєю чергою, формує умови для економічного ризику. З останнім у процесі діяльності доводиться зіштовхнутися практично всім підприємствам, позаяк більшість управлінських рішень вони приймають в умовах невизначеності. Для забезпечення економічної безпеки підприємства потрібно, окрім іншого, сформувати комплекс заходів для мінімізації ризику, а для цього необхідно правильно оцінити його ступінь і безпосередньо управляти ним. Під час прийняття управлінських рішень підприємствам потрібно своєчасно врахувати ризики та організувати кваліфіковане управління ризиковою ситуацією. Цей процес має бути спрямований на адаптацію роботи підприємства до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Існують такі основні способи впливу на ризик: його зниження, збереження чи передача.

Зниження ризику означає зменшення обсягів можливого збитку або ймовірності настання несприятливих ситуацій. Збереження ризику – це насамперед відмова від дій, які спрямовані на компенсацію збитку або ж його компенсація зі спеціальних джерел (фонд самострахування, фонд ризику, кредити тощо). Можна, наприклад, залишити ризик за інвестором, тобто обумовити його відповідальність за ризик. Передача ризику означає передачу відповідальності третім особам (зазвичай за

винагороду) за умов збереження існуючого рівня ризику. Підприємець може передати відповідальність за ризик, наприклад, страховій компанії. У цьому разі здійснюють страхування ризику.

В системі управління ризиком його можна уникнути. Це найпростіший і найбільш радикальний напрям, однак таке уникнення ризику спричинює для підприємця втрату прибутку внаслідок невикористаних можливостей. Тому цей метод рідко застосовують. Якщо підприємець приймає ризик, то це означає, що він залишає весь ризик або його частину на своїй відповідальності і приймає рішення про можливе покриття втрат, які можуть виникнути, власними засобами. Можна й запобігти ризику, просто ухилившись від заходу, який пов'язаний з ризиком. Цей метод потребує здійснення заходів, які спрямовані на те, щоб не допустити ризикових ситуацій. Найпоширенішим методом управління ризиком є його зниження завдяки скороченню ймовірності та обсягу втрат.

Найобгрунтованішим і порівняно менш витратним є спосіб зниження ступеня економічного ризику, такий як його диверсифікація, а саме: диверсифікація асортименту продукції, диверсифікація різних видів діяльності, диверсифікація постачальників товарів, диверсифікація депозитного портфелю, диверсифікація портфелю цінних паперів. Диверсифікацією можна розсіяти інвестиційний ризик, однак звести його до нуля вона не може. Це можна пояснити тим, що на інвестиційну діяльність господарюючого суб'єкта і підприємництва мають вплив зовнішні чинники, що не є пов'язані з конкретними об'єктами вкладення капіталу, а отже, на них диверсифікація не впливає.

### **Список використаних джерел:**

1. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
2. Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Управління ризиками агровиробників в умовах трансформаційних процесів. *Економіка АПК*. 2015. № 9. С. 39–44.
3. Сахарцева І. І., Шляга О. В. Ризики економічної діагностики підприємства: навч. посіб. / за ред. І. І. Сахарцевої. Київ: Кондор, 2008. 380 с.

**Сватюк О. Р.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки і маркетингу*

**Космовський С. І.**

*здобувач спеціальності «Маркетинг»  
(Національний університет «Львівська політехніка»)*

## **МІНЛИВІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Пандемія COVID-19 зумовила занепад світової економіки, об'ємів торгівлі та цін на товари. Завдяки масштабним заходам щодо стимуляції ціни активів і товарів частково знизили згубні наслідки занепаду. Відновлення глобальної економіки очікувалося в другому півріччі, але для цього існувала низка перешкод. Скорочення економічної активності найбільше торкнулося туризму, пасажирських і авіаперевезень, громадського харчування. Їхні перспективи є непевними. Досі не сформовані конкретні методи виходу із кризи підприємств вищезазначених галузей, хоча тенденції їхнього розвитку та їхній потенціал загалом, є задовільними.

К. Лавлок відносить наступні чинники до тих, що здатні впливати на управління розвитком та функціонуванням ринку [1]: політика держави, яка може проявлятися посиленням контролю над ціноутворенням, прийнятті законів; соціальні зміни у суспільстві, здатні зумовити зростання доходів населення, покращення рівня життя, підвищення потреби у високоякісних послугах; тенденції розвитку бізнесу, які сприяють зростанню вимог до якості надаваних послуг; розвиток інформаційних технологій та їх впровадження; інтернаціоналізація й глобалізація організацій соціальної сфери, що тісно пов'язані з активізацією процесів поглинання і об'єднання на міжнародному рівні, вихід організацій та підприємств на нові ринки, поява нових стратегічних альянсів, зростання активності транснаціональних *сервісних компаній* тощо.

Приватне підприємство Автотехцентр-Червоноград діє на ринку послуг. Особливістю послуги як товару, порівняно із звичайним товаром, матеріальними благами є те, що вона корисна не як річ, а як діяльність. Тому управління споживанням послуги збігається з процесом її створення, з діяльністю. Поряд з предметами споживання, які існують у вигляді товарів, існує певна кількість предметів використання у вигляді послуг. Тому послуги не можна зберігати і транспортувати. Власний досвід менеджерів на автомобільному ринку Червоноградського району наступний: із 2004 року проводять діяльність у сфері продажу б/у автомашин, що імпортовані з Європи; з 2008 року перейшли на субдилерство з продажу автомобілів китайської марки Chery. Враховуючи подальші відгуки клієнтів (репутація марки), щодо низького рівня надійності та комфорту більшості автомобілів вирішили зайнятися пошуком іншого бренду - Renault, як довгострокових відносин з клієнтами. Продаж автомобілів Renault за моделями за період 2015-2020 рр. такий: Renault Captur - 2 шт., Renault Dokker - 6 шт., Renault Duster - 1 шт., Renault Fluence - 2 шт., Renault Kadjar - 1 шт., Renault Koleos - 1 шт., Renault Lodgy - 4 шт., Renault Trafic - 1 шт., Renault Logan - 17 шт., Renault Logan MCV - 9 шт., Renault Sandero Stepway - 11 шт.

Крім продажу автомобілів надаються додаткові послуги клієнту, а саме: здійснюють перевірку технічного стану транспортного засобу ЛТДЗ, та видаємо відповідні протоколи огляду технічного стану ТЗ, згідно Ліцензії (статистика за 2019 р. – 5700 ТЗ); виступають агентами, щодо виконання робіт та надання послуг з укладення договорів страхування згідно агентські угоди з 2008 року по даний час з ПрАТ Страхова компанія «Граве Україна» та Страхова компанія «ВУСО»; продають аксесуари, акустику для автомобілів.

На автосервісі знаходиться 2 підйомники, стенд діагностики та інше обладнання згідно вимог та стандартів «Renault». Автосервіс проводить повне технічне обслуговування автомобілів всіх марок, та сервісне обслуговування автомобілів «Renault». Також, вперше в м. Червонограді, на цьому автосервісі здійснюється заміна акумуляторів, монтаж і продаж шин. До прикладу: під час пандемії корона вірусу, будь-які короткострокові кампанії чи окремі заходи були малоефективними, адже період пандемії триває другий рік. Навіть за умови завершення

карантинних обмежень, наслідки не ліквідуються відразу. Залежно від особливостей ведення господарської діяльності та маркетингового менеджменту підприємства, керівництву необхідно розробляти методику виходу з кризових ситуацій, з урахуванням вищезазначених чинників. Слід вказати, що методика повинна бути розроблена об'єктивно, адже існує ряд чинників, які здатні як полегшувати вихід з кризи, так і погіршувати.

Згідно прогнозу статистичних даних в Червоноградському районі є 1500 автомобілів «Renault». Згідно відсутності в регіоні конкурентів такого рівня 40% автомобілів 2-4 рази на рік приїжджатимуть на технічне обслуговування на даний автосервіс. Позитивні сторони полягають у вдосконаленні онлайн маркетингу, обґрунтуванні рекомендацій щодо використання відповідних інвестицій для певної стадії менеджменту сфери послуг. Діяльність, пов'язана з перетворенням результатів науково-технічної практики в новий або поліпшений продукт/послугу і передбачає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, і в своїй сукупності вони приводять до мінливості внаслідок корона-кризи.

Критичною була взаємозалежність між інноваційним проектом розвитку ПП «Автотехцентр-Червоноград» та процесом управління кредитом в банку в умовах нестабільної економічно-політичної безпеки в країні. Розроблено рекомендації з підвищення результативності впровадження зміни інноваційного проекту та економічної безпеки сплати кредитних коштів, які отримані в банку для його реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лавлок К. Маркетинг послуг: персонал, технологи, стратегії / К. Лавлок – М.: Изд. дом «Вільямс», 2005. 108 с.
2. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко. – Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 456 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/671>.



**Стасюк С. І.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»*

**Воронка О. З.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

На сучасному етапі розвитку економіки, одним з основних завдань керівників є мотивування своїх підлеглих до ефективної праці, з метою організації якісної та результативної роботи, що спрямована на досягнення цілей діяльності організації. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягнуть і своїх особистих цілей за допомогою тих благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють. Для подолання проблеми мотивації працівників в організаціях та підприємствах все частіше застосовують не тільки класичне економічне мотивування, а й нові його методи. Як писав відомий англійський політик та філософ Френсіс Бекон: «Хто не застосовує нових засобів, повинен чекати нових бід». Даний афоризм спонукає до думки, що мотивація, як функція менеджменту – це не лише процес спонукання до будь-якої діяльності, а й процес постійного вдосконалення методів досягнення мотивації працівників.

Дослідженнями щодо інноваційних підходів в менеджменті займався вітчизняний вчений Харченко Т.М., який вказував на те, що соціальний пакет, є однією з інноваційних технологій мотиваційного менеджменту [1]. Варто зазначити, що інноваційних підходів до мотивації є багато, але запроваджених наукових підходів серед вітчизняних вчених є мізерною.

Досліджуючи інноваційні методи мотивації працівників, варто спиратися на досвід успішних міжнародних компаній, адже своїм

прикладом вони наочно показують ефективність тих чи інших шляхів стимулювання персоналу.

- Відтак всесвітньовідомий McDonalds для своїх підлеглих влаштує щорічні конкурси талантів, переможець якого виграє набори предметів, що сприятимуть продовженню його захоплення улюбленою справою.

- Такі компанії, як General Motors, Polaroid, Bell Telephone Lab., Radio Corporation of America друкують у власному друкарському виданні працівників, що відзначилися.

- У боротьбі із запізненнями було створено інноваційний метод мотивації працівників – виплата грошових винагород за своєчасне прибуття на роботу протягом певного періоду часу. Таким методом користуються такі фірми: MARSInc., IBM, McDonalds, Лінкольн, Таппарварс [2, с. 265].

- Всім відомий Стів Джобс змінив назву посади консультантів в офісі на посаду «геніїв», тим самим знизив плінність кадрів, адже ніхто не бажав прощатись з такою посадою.

- Німецьке видання «Random House» пропонує працівникам, які відпрацювали в компанії більш, ніж 10 років «творчий відпочинок», схожу відпустку для свого персоналу, що пропрацював більше 15 років, пропонує американське видання журналу «News week». Сутністю даного відпочинку є можливість поїхати у творчу відпустку на півроку, протягом якого працівник отримуватиме 50 % своєї заробітної платні [3].

Час має здатність усе змінювати, загалом, і навіть класичну теорію мотивації Фредеріка Тейлора, зокрема, яка стверджує, що вчинками людей рухає бажання задовольняти зростаючі потреби, тому вони зацікавлені заробляти гроші. Саме виходячи з цієї ідеї, Ф.Тейлор створив систему мотивації праці, яка передбачала підвищену винагороду за перевиконання норм виробітку і зниження в разі її невиконання, що змушувало більшість людей працювати на межі можливостей [4, с. 113].

Отже, хороша організація мотивації на підприємстві дозволяє реалізувати потенціал кожного працівника й усієї фірми загалом, що в кінцевому результаті дає досягнення максимізації прибутку, як основної цілі підприємницької діяльності. В свою чергу, реалізація потенціалу працівника досягається завдяки постійному удосконаленню методів

мотивації праці працівників. І як казав Стів Джобс: «Саме інновація відрізняє лідера від наздоганяючого». Відповідно виникає необхідність удосконалювати вже, як відомі, так і нові методи мотивації та шукати «золоту середину», яка б могла найкраще вписатися в стратегію підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Інноваційні технології в менеджменті: праці конференції (м. Полтава, 6–9 червня 2012 р.) / за заг. ред.ред. Т.М.Харченко. К.: Полтавський аграрний університет, 2012. С. 79–82.
2. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз: зб.наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. «Економічна думка», 2014. Том 15. С. 263–268.
3. Имихович А. О. Инновационные методы мотивации персонала в организации. Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. помат. XXVI междунар. студ. на уч. практ. конф. № 11 (26). URL: <https://sibac.info/studconf/econom/xxvi/39890> (дата звернення 02.05.2021).
4. Турчинов О.І. Управління персоналом: підручник. М.: РАГС, 2008. 190 с.

**Харабовський Ю. І.**

*здобувач Phd спеціальності економіка*

**Пушак Я. Я.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Важливість вирішення продовольчої проблеми можна проілюструвати висловлюванням Е. Батца, який у 1975 р. констатував

той факт, що «... в сучасному світі є лише два справжніх види влади: влада нафти та влада продовольства» [2, с. 221]. Завдяки більш активному використанню відновлювальних джерел енергії вплив сили влади нафти поступово зменшується, але продовольства – навпаки зростає. Обумовлюється це перш за все подальшим зростанням народонаселення нашої планети та відповідно збільшенням попиту на якісні, екологічно чисті та збалансовані мінералами продукти, що є неможливим в наслідок зменшення площ земель сільськогосподарського призначення через посилення процесів урбанізації.

Технологічний поступ та посилення глобалізаційних процесів повинні були сприяти вирішенню проблем задоволення первинних потреб кожної особи в їжі. По при зазначене, фактично проблема забезпечення продовольчої безпеки стала ще гострішою, оскільки поруч із доступністю їжі повстало питання щодо її безпечності, яке пов'язане із неконтрольним застосуванням шкідливих хімічних речовин під час виробництва продуктів харчування, які за умови тривалого споживання можуть спричинити зниження імунітетних функцій організму, його інтоксикацію, ожиріння та пришвидшити темпи старіння.

У відповідності до аналітичних даних звіту The Economist Intelligence Unit, який був підготовлений за підтримки Corteva Agriscience, у 2019 році понад 820 млн. людей голодували, а більше 30% країн повідомили про недостатньо збалансований раціон харчування громадян, зокрема в частині постійного отримання доступу до необхідних мінералів [1].

Наукова спільнота стала активним учасником дослідження процесів забезпечення продовольчої безпеки, що знайшло відображення в публікаціях вчених різних країн, адже ця проблема, спричинивши посилення міграційних процесів, стала актуальною для усіх країн [4].

Серед науковців відсутня узгоджена позиція щодо суті поняття «продовольча безпека». Здійснене узагальнення дозволило виділити основні підходи до трактування цього поняття, орієнтуючись перш за все на виявлення найсуттєвіших відмінностей (рис. 1).

Узагальнюючи, доцільно підкреслити, що кожен із підходів відображає певний важливий аспект, який заслуговує на увагу, оскільки проблема забезпечення продовольчої безпеки є комплексною і вимагає

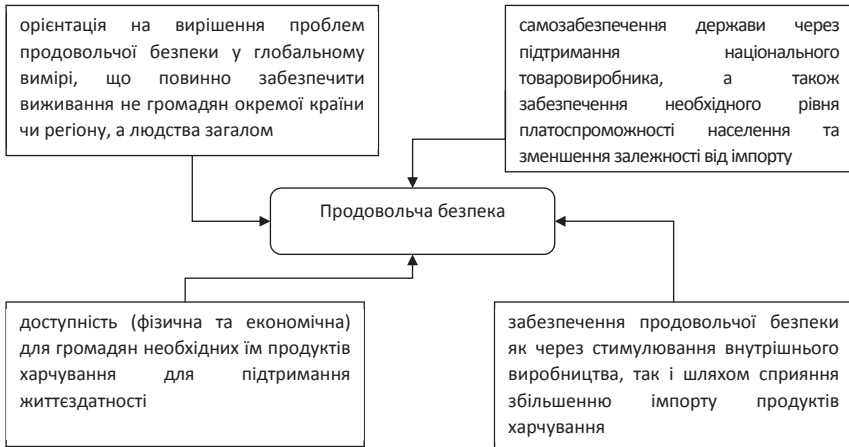


Рис. 1. Основні підходи до трактування поняття «продовольча безпека»

пошуку оптимальних в певних умовах шляхів вирішення, які можуть різнитися в залежності від політичних, економічних та соціальних процесів в кожній окремій країні.

Доцільно зазначити, що в проекті Закону України «Про продовольчу безпеку України» це поняття визначено як «... соціально-економічний та екологічний стан в державі при якому всі її громадяни стабільно та гарантовано забезпечені продовольством в необхідній кількості, асортименті та відповідної якості» [3]. Потрібно визнати і той факт, що цей закон був прийнятий Верховною Радою України за основу 14.06.2011 р., але в подальшому відправлений на доопрацювання. Поруч з цим, проблема продовольчої безпеки є критично важливою сьогодні в наслідок військових дій на території нашої країни, жертвами яких стали більше 4,4 мільйони цивільних осіб, які зазначають суттєві труднощі не лише щодо місця постійного безпечного проживання, але й отримання доступу до необхідної кількості якісних харчових продуктів.

Важливо підкреслити, що в поточних умовах продовольчу безпеку доцільно трактувати як гарантію незалежності, а її забезпечення залежить як від темпів розвитку сільського господарства, так загалом стабільності національної економіки.

### Список використаних джерел:

1. Глобальний індекс продовольчої безпеки 2019. The Economist Intelligence Unit. URL : <https://infoindustria.com.ua/opublikovano-globalnij-indeks-prodovolcho%D1%97-bezpeki-2019/> (дата звернення: 08.11.2020).
2. Кашенко О. Л. Екологічна складова національної продовольчої безпеки. Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті. Київ: ІАЕ, 2001. 356 с.
3. Про продовольчу безпеку України : проект Закону України від 28.04.2011 р. № 8370-1. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF6GI01I.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6GI01I.html) (дата звернення: 08.11.2020).
4. Pushak, Y., Lagodiienko, V., Basiurkina, N., Nemchenko, V., & Lagodiienko, N. (2021). Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. Business: Theory and Practice, 22(1), 80-90.

**Чаплига В. М.**

*доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри автоматизації  
та комп'ютерно-інтегрованих технологій  
(Львівський національний аграрний університет)*

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

Загострення соціально-політичної ситуації та кризові явища в економіці ставлять під загрозу економічну безпеку держави, особливо, її агропромислового комплексу (АПК). Специфіка АПК полягає в тому, що ризики його функціонування часто суттєво вищі ніж в інших галузях. Все це негативно впливає на вихід із системної кризи економіки України, загрожує національній безпеці і вимагає формування ефективної системи ризик-орієнтованого управління економічною безпекою аграрно-промислового комплексу на основі системного підходу з використанням новітніх інформаційних технологій.

Слід зазначити, що термін «економічна безпека» в законодавстві України і відповідне поняття «economic security» в правових актах

Європейського Союзу не визначені. Як правило, у кожній країні є власний підхід до поняття “економічна безпека”. Так, С.В. Козловський та інші наводять близько тридцяти визначень економічної безпеки вітчизняними та зарубіжними авторами і характеризують її як «об’єктивною необхідністю забезпечувати відтворення національної економіки в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз та небезпек» [1, с. 12-16]. В Законі України «Про основи національної безпеки України» одним із основних напрямів державної політики в економічній сфері визначається «забезпечення умов для сталого економічного зростання екологічно невиснажливим способом та підвищення конкурентоспроможності національної економіки» [2, Ст. 8]. При цьому, «забезпечення умов», на нашу думку, означає формування нових і підтримку існуючих можливостей (шансів), а також захист від загроз в межах, необхідних і достатніх для реалізації фундаментальних національних інтересів, зокрема, сталого розвитку національної економіки, громадянського суспільства і держави.

При системному підході економічна безпека АПК розглядається як важлива цілісна складова мультисферної та багаторівневої системи національної безпеки України (див. рис. 1). Управління економічною безпекою АПК пропонується розглядати як кібернетичну систему. Вона містить керуючу та керовану підсистеми, а також контури управління. Керуюча підсистема: визначає методику розрахунку та цільові значення критеріїв стану економічної безпеки об’єктів керованої підсистеми; здійснює неперервний моніторинг стану економічної безпеки за визначеними критеріями, а також моніторинг зовнішніх і внутрішніх шансів, загроз та існуючих обмежень відносно механізмів управління; здійснює неперервний ситуаційний аналіз та прогнозування з метою прийняття про активних рішень; здійснює ризик-орієнтоване управління змінами для забезпечення цільових значень критеріїв економічної безпеки керованої підсистеми; здійснює неперервний контроль і аудит процесів управління економічною безпекою. При цьому розглядається дуальна природа ризику, який пов’язаний з невизначеністю ефекту управлінських рішень в економічній безпеці. Цей ризик поєднує одночасно два основних поняття: «сприятлива можливість (шанс)» і «небезпека (ризик втрат)». Різниця між «небезпечною» і «сприятливою» ситуаціями залежить від поставлених перед економічним

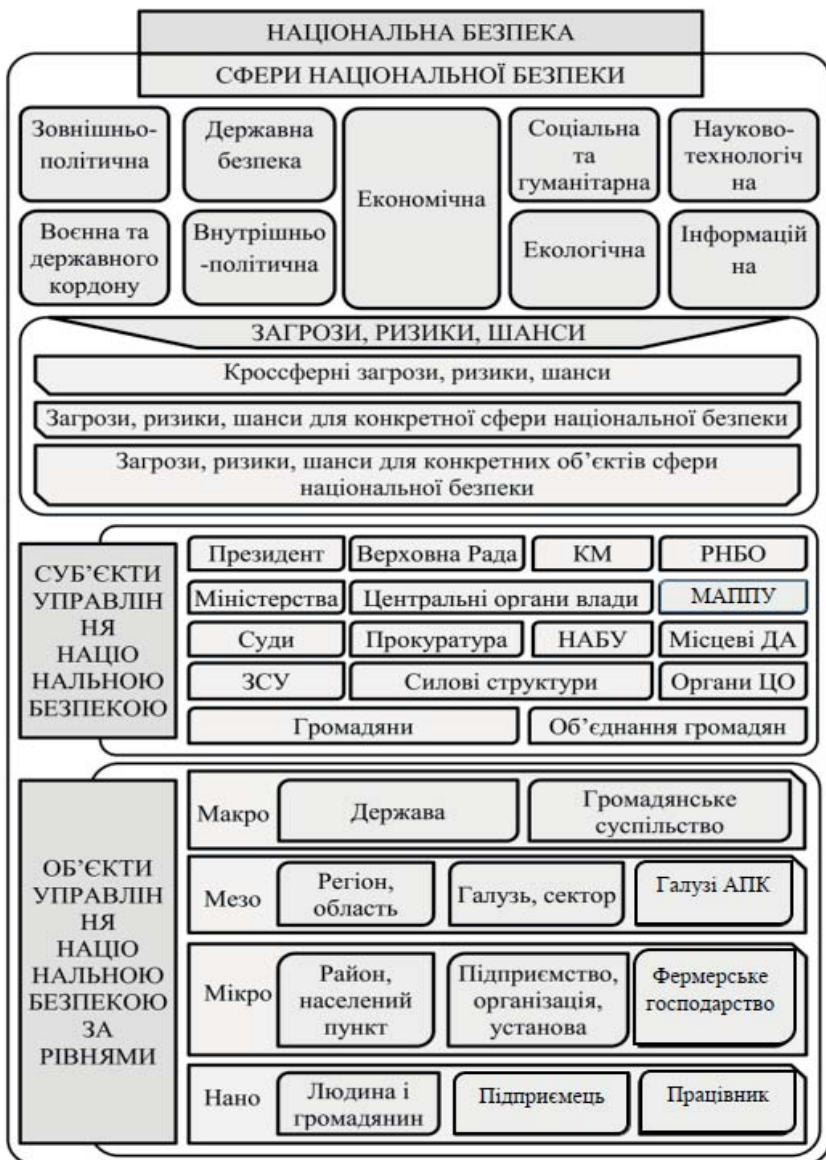


Рис. 1. Економічна безпека аграрно-промислового комплексу в системі національної безпеки України.  
Джерело: власна розробка на основі [2].



агентом АПК цілей і від відношення стейкхолдерів до поточної ситуації.

Прийняття суб'єктами управління економічною безпекою АПК своєчасних обґрунтованих рішень в умовах багатокритеріальності, багатофакторності і за наявності великої кількості обмежень можливе тільки на основі широкого використання новітніх інформаційних технологій та побудови єдиного інформаційного простору в державі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Козловський С. В. та ін. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій: Монографія. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2019. 254 с.
2. Закон України «Про основи національної безпеки України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Muhammad Uhaib As' ad**

*(Faculty of Social and Political Science  
at Islamic University of Kalimantan, Indonesia)  
(Empirical Evidence From the Local Election  
of the Governor of South Kalimantan  
Province, Indonesia)*

## LOCAL DEMOCRACY AND POLICY CORRUPTION IN NATUREL RESOUCES MANAGEMENT

This paper describes between the dynamics of local democracy and natural resource management (coal mining) relationship in the South Kalimantan Province, Indonesia. As well known, since the end of President Suharto's government in 1998 after 32 years in power, Indonesia running process in political transition and consolidation democracy. In the political transition era, has been to be become an opportunity for political adventurers and political elites to rob and corrupt natural resources and build political and business patronage networks among local elites.

The political and business conspiracy networks between political and business groups, the dynamics of local democratic or called regional head elections are not only an arena for selecting regional head, but also an instrument for building conspiracy in the political and business interests for local actors.

The business groups (coal mining entrepreneurs) provide financial support or as a sponsor for a candidate for regional head. The regional head candidate who wins in the battle will become the *patron-client*, as the political and business main patronage sources that will eventually give up rising of the local oligarchy. South Kalimantan Province is one of the regency rich in natural resources, especially coal mines. Unfortunately, these rich natural resources have not yet provided socio-economic welfare

and justice for local development and local people, but the natural rich just only for local authorities and business group.

The greedy and haphazard exploitation of natural resources has resulted in environmental damage and marginalization of local communities because people's land is confiscated and controlled by the coal mining industry. In the name of increasing regional revenue, a regional regulation or mining policy management is made which in fact is more in favor of the interests of mining bosses than the public interest. The location of this research is in the regencies of Tanjung, Balangan, Rantau, Banjar, Tanah Laut, Tanah Bumbu, and Kota Baru. All of these regencies are coal mining producers and depend on the local revenue.

This research was designed in a qualitative-descriptive manner and collected data with observation and in-depth interviews with the actors with related the focus of this research. Namely interviews with mining entrepreneurs, regional officials, politicians (members of the legislature, NGO groups, local communities, and other sources who can provide information related to the theme of this research.

The findings are: The rich natural resources of coal mining have not provided prosperity, which is significant for regional development and the people have been exploited for decades and have even damaged the environment and marginalized local communities that live in the mining industry area. Natural resources have become an instrument of conspiracy and corrupt practices by local actors. candidate for regional head and gave birth to political and business cronies and formed a network of local oligarchs.

**Keyword:** Local Election, Patron-Client Relationship, Mining Industry, Corruption Policy, Politics-Business Relationship

**Dr. Macario G. GAYETA**

*University of the East Caloocan  
College of Arts & Sciences, Department of Communication  
Metro Manila, Philippines*

## **ONLINE NEWS CONSUMPTION AND THE GRATIFICATION LEVEL OF ITS USERS: A FOUNDATION FOR A MEDIA LITERACY ACTION PLAN**

News consumption methods are changing with more traditional media taking their back seat to personal, portable, and other connected devices. This instant access also leads to more news-fueling time for local, national, and international news. This study looked at online news consumption and five gratifications among two hundred and seventy-seven communication, and journalism university students in Metro Manila, Philippines. A quantitative method was used to confirm five motivations based on past research and to find new gratification. Results show that the respondents confirmed four uses and gratification of previous research (identify signaling, social relationship, escape, entertainment) and found one new gratification, «infotainment.» Results also revealed that online news websites were statistically relevant. Significant relationships exist between respondents and demographics about online news consumption and demographics are statistically significant. Demographic information and online news consumption are relevant to communication and journalism students. However, the user's level of uses and gratifications is a predictor of online news consumption. Only surveillance can predict the online news consumption of students. Also, this study finds that reading online news by students is often more motivated by amusement and pleasure infotainment as a form of dissemination of information. It was argued that online news consumption contributed to the existing body of literature with a specific audience of 18-year-olds. Infotainment is a dominant factor in online news consumption throughout the results and discussions.

**Keywords** – Online news consumption, uses, and gratification, communication and journalism students, Manila, Philippines

**Pankaj Srivastava**

*General Secretary, FATER Academy of India  
Professor, Department of Mathematics,  
Motilal Nehru National Institute of Technology, Prayagraj,  
Uttar Pradesh, India*

## **DESIGN AND DEVELOPMENT OF INTELLIGENT SYSTEM TO ASSESS THE IMPACT OF SPIRITUALITY ON HUMAN LIFE**

According to Sanatan Dharma(Hindu) philosophy ,Spirituality is a divine quality and all humans should aim to attain it. As per the definition concerned with the spirituality (1)and its impact on leadership(2),it has been observed that the role of spirituality in leadership is a holistic approach(3) to leadership and in which the leader strives to encourage a sense of significance and interconnectedness among employees. Under the domain of Spiritual leadership it involves the application of spiritual values and principles to the workplace. The organizational leadership understands the importance of employees finding meaning in their work and demonstrates a genuine concern for the «whole» person, not just the employee(4).It has been found that a good number of organizations start functioning with the famous Gayatri Mantra and Mahamrityunjay Mantra for a duration of fifteen minutes and close the activities of the day by practising the meditation for the half an hour .The significance of practising Gayatri and Mahartunjay Mantras gives us the power to feel you and by this we feel happy, satisfied and peace in life.It is said to be a healing force thatuplift people from the trap of failure and rejuvenate them to think about the purpose of their life.

The Spiritual leaders such as Maharishi Kashyap, Maharshi Gautam, Maharshi Patanjali,Gautama Buddha,Adi Shankaracarya,Swami Vivekananda,Maharishi Mahesh Yogi, Neem Karauli Baba ,Sadguru and many more, who taught to millions of people such as business people and students; the Facebook founder Mark Zuckerberg mentioned that he had visited a temple in India during the initial days of Facebook on the advice of late Apple founder Steve Jobs, according to an Economic Times report.“ Steve Jobs is said to have got the vision for creating Apple

after he visited the Kainchi Dham ashram.” Srivastava Pankaj and co-workers(5,6,7,8,9,10,11,12) developed a good number Intelligent systems with the help of Soft Computing tools to handle the issues concerned with real life problems. In the present talk, we deal with the design and development of Fuzzy Analytics based Intelligent system to assess the impact of Spirituality on Human life .

The system designed, will help in adopting a proper strategy to evaluate the current level of Spirituality aspect on human life with a balanced lifestyle. On the other hand, it will provide a qualitative base for evaluating system to take a proper course of action.

### References

- [1] Gallagher, Suzanne J., Tonette S. Rocco, and Hilary Landorf. «A phenomenological study of spirituality and learning processes at work: Exploring the holistic theory of knowledge and learning.» *Human Resource Development Quarterly* 18, no. 4 (2007): 457-480.
- [2] Tisdell, Elizabeth J. «Spirituality and adult learning.» *New directions for adult and continuing education* 2008, no. 119 (2008): 27-36.
- [3] Miller, John P., Selia Karsten, Diana Denton, Deborah Orr, and Isabella Colalillo Kates, *Holistic learning and spirituality in education: Breaking new ground.* SUNY Press, 2005.
- [4] Buckler, Sheldon A., and Karen Anne Zien. «The spirituality of innovation: learning from stories.» *Journal of Product Innovation Management An international publication of the product development & management association* 13, no. 5 (1996): 391-405.
- [5] Srivastava, Pankaj, and Neeraja Sharma. “Fuzzy Risk Assessment Information System for Coronary Heart Disease.» *International Conference on Innovative Computing and communications, Lecture Notes in Networks and Systems*, 2018, pp. 159 -170, doi:10.1007/978-981-13-2354-6 18.
- [6] Srivastava, Pankaj, and Sharma, Neeraja. «A spectrum of soft computing model for medical diagnosis.» *Applied Mathematics & Information Sciences* 8, no. 3 (2014): 1225.
- [7] Srivastava, Pankaj, and Sharma, Neeraja «Soft computing criterion for ECG beat classification and cardiac analysis.» (2012).
- [8] Srivastava, Pankaj, and Sharma, Neeraja and Singh, Richa. «Soft computing diagnostic system for diabetes.» *International Journal of Computer Applications* 47, no. 18 (2012).

- [9] Srivastava, Pankaj, and Srivastava, Amit. «A note on soft computing approach for cardiac analysis.» *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2, no. 1 (2012): 376-385.
- [10] Srivastava, Pankaj, and Srivastava, Amit. «Spectrum of soft computing risk assessment scheme for hypertension.» *International Journal of Computer Applications* 44, no. 17 (2012): 23-30.
- [11] Srivastava, Pankaj, and Mondal, Rajkrishna. «Diabetes Diagnostic Intelligent Information System.» *TEST Engineering and Management* 82, no. Jan/Feb (2020): 14455–14467.
- [12] Srivastava, Pankaj and Srivastava, Saurabh “Soft Computing Market Research Analytics on Recommendation for Tourists Destinations in Varanasi India”, *International Journal of Advanced Science and Technology* 29, no. 04 (2020): 791-807

**Anna Marmulyak**

*Associate Professor of Project Management,  
(Lecturer at Lviv State University of Life Safety)*

**EXPLANATORY NOTE TO THE BILL  
«BASIC INCOME OF A CITIZEN OF UKRAINE».  
LAW № 1 FOR UKRAINE**

For the adoption of the Law on «Basic income of a citizen of Ukraine» needs political will

It is known that in many countries of the world there is a discussion of the possibility implementation «Unconditional basic income of a citizen» (hereinafter – BBDG), as well as the reasons that motivate the governments of these countries to lean towards making such a decision.

The bill «Basic income of a citizen of Ukraine» (hereinafter – BSGU), which I was helped to work on by economists and lawyers, the form reminds BBDG and at the same time conceptually adapted to Ukrainian realities. Its adoption will comply with the Constitution of Ukraine (Section II Rights, freedoms and responsibilities man and citizen) and will open new opportunities for the citizens of Ukraine in health, education, self-realization through innovation and more suffrage, where you can not only

freely choose but also to be elected to public authorities at various levels. In addition, it is the emergence of such a law will help to stop outflow of labor and intellectual potential from Ukraine, providing each person with a part of the national gross product.

The listed sources of filling of BSGU correspond to:

1. Taxation of big business in most European countries. In 22 European countries, a progressive scale of taxation has been introduced maximum rate within 25-55% depending on the country. For example, in Sweden's maximum rate is 25%, Italy - 43%, Austria - 55%;

2. The struggle of civilized countries with offshore according to approximate data from Ukraine offshore from 2015 to September 2018 transferred 42 billion dollars USA (\$ 11 billion annually) ( according to Business Censor). For comparison, 14 billion US dollars transferred to Ukraine 5 million of us workers during 2018, which amounted to 11.4% of GDP (serves DW implementation Economists and lawyers helped me to work, the form reminds BBDG dated April 9, 2019 with reference to the data of the World Bank).

3. The meticulous attention of civilized countries to their activities customs. In 2018, the Germans calculated that due to corruption at customs, our budget loses up to \$ 5 billion a year (112 ua.). From corruption in Ukrainian state customs loses up to \$ 4.8 billion a year. Such are calculations of the German daily newspaper Süddeutsche Zeitung based on a journalistic investigation conducted in Kyiv and Odesa Losses from corruption at Ukrainian customs "is much more than a tenth revenues to the state budget and twice the amount of loans which

Ukraine intend to join the IMF, the EU and the World Bank in 2018, «he said conclusion of the Süddeutsche Zeitung (DW).

The listed sources of filling of BSGU also consist of a part funds:

from the issue of the NBU, stock exchange transactions with securities, excises and excisable group of goods, export of minerals, agricultural products, etc. The above sources of filling BSGU, of course there can be extended or supplemented. It is the «Basic income of a citizen of Ukraine», which I am I will present, I consider the bill № 1 for Ukraine.

Bill on «Basic Income of a Citizen of Ukraine»:

- does not require or provide for the allocation of funds from the resources they fill the budget of Ukraine;



- stimulates the development of the social sphere;
- forms civil society.

Expendable part. Funds to be provided to the administrator (citizen of Ukraine), have a specific purpose. The manager will be able to use the funds of the total amount of money not more than 25% percent (conditionally) to receive medical services; not more than 25% for education, not more than 25% for implementation in innovations; not more than 25% to finance the election process.

The Law on «Basic Income of a Citizen of Ukraine» is focused on Christian, European values, the welfare of the Ukrainian people.

### **Список використаних джерел:**

1. Keynes J. The General Theory Of Employment, interest, and Money.-New York and London, 1964.
2. Ющенко В. Недержавні таємниці. – К., 2014.
3. Савченко О. Україна як регіональний лідер Європи // Урядовий кур'єр, 2006, 21 березня.
4. Гносеологія та сучасний стан щодо запровадження безумовного базового доходу громадянина. Матеріали науково-практичного круглого столу «Базовий дохід українця-реалії та перспективи» 12 березня 2020 рік, м. Львів, 2020. – С. 8–12.

**Бондаревська К. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та  
управління національним господарством  
(Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара)*

## **ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку соціально-економічних відносин характеризується нестабільністю економічного середовища, що разом із динамічністю трансформацій, які відбуваються у сфері праці та зайнятості,

створюють суттєві перешкоди на шляху забезпечення сприятливих умов формування соціально-трудових відносин та функціонування ринку праці, посилюють значення соціальних показників і критеріїв розвитку, а також обумовлюють необхідність формування стану захищеності інтересів населення на ринку праці на основі ефективної багаторівневої політики, спрямованої на подолання проблемних явищ та нейтралізацію ключових загроз і небезпек на основі впровадження чітких стратегічних пріоритетів [1]. Все це визначає важливість розробки та імплементації стратегії забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України, яка являє собою багаторівневу програму дій довгострокового характеру щодо забезпечення стану захищеності інтересів населення у сфері зайнятості та оплати праці в умовах нестабільності та невизначеності економічного середовища з урахуванням принципу соціальної справедливості, що має на меті подолання загроз розвитку ринку праці та забезпечення високого рівня доходів і добробуту населення [2]. У числі першочергових цілей державної стратегії забезпечення соціальної безпеки на ринку праці важливо відзначити:

- збалансованість розвитку ринку праці, що засвідчує максимальне досягнення стану соціальної безпеки на ринку праці, оскільки відображає максимально можливе досягнення балансу попиту і пропозиції робочої сили;

- детінізацію ринку праці за допомогою комплексу заходів нормативно-правового, регулятивного, адміністративного, стимулюючого, економічного, соціального та інформаційного характеру;

- зниження безробіття, зокрема серед таких вразливих на ринку праці категорій робочої сили, як молодь та особи старшого віку;

- зростання рівня оплати праці та трудових доходів населення, що передбачає нейтралізацію загрози зниження реальної заробітної плати працівників та поширення бідності.

Пріоритетними заходами стратегічного характеру, які забезпечать досягнення вищезазначених цілей, є:

1. У контексті досягнення збалансованості розвитку ринку праці: удосконалення нормативно-правової бази у сфері праці та зайнятості, підприємництва, оподаткування, що повинно носити комплексний характер та сприяти підвищенню ефективності використання робочої

сили та посиленню захисту соціальних інтересів працівників; стимулювання розвитку підприємництва за рахунок податкових та грошово-кредитних важелів впливу, а також інформаційної та консультативної підтримки підприємців-початківців та осіб, які бажають займатися підприємництвом, спрощення процедури реєстрації підприємства тощо; збалансування структури попиту і пропозиції робочої сили за допомогою механізмів трудової мобільності.

2. У контексті детінізації ринку праці: посилення контролю за дотриманням трудового та податкового законодавства з боку державних органів; зростання якості адміністрування податків і соціальних внесків, зокрема за допомогою впровадження сучасних інформаційних технологій, а також налагодження ефективного обміну інформацією між інститутами детінізації ринку праці; розвиток нестандартних форм зайнятості у формальному секторі; проведення інформаційних та консультативних, а також просвітницьких заходів щодо важливості формальних соціально-трудова відносин та ризиків «тіньової» зайнятості; моніторинг неформального ринку праці.

3. У контексті необхідності зниження безробіття серед молоді та осіб старшого віку: розвиток молодіжного підприємництва та дуальної освіти; розвиток неформальної освіти; ефективна взаємодія сфер освіти та бізнесу шляхом узгодження інтересів у сфері професійної підготовки майбутніх фахівців, співробітництва в процесі навчання, проведення спільних навчальних і практичних заходів; інформаційні заходи для молоді щодо реального стану ринку праці та функціонування бізнес-сфери; впровадження концепції навчання упродовж життя, яка не лише надає можливості для реалізації трудового потенціалу, а й забезпечує високий рівень конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці.

4. У контексті необхідності зростання рівня оплати праці та трудових доходів населення: підвищення мінімальних соціальних стандартів; стабілізація інфляційних процесів; посилення відповідальності за несвоєчасну виплату заробітної плати; регулювання диференціації доходів населення; своєчасна індексація заробітних плат у відповідності до реального стану економічного середовища та інфляційних коливань; детінізація оплати праці; покращення інвестиційного клімату.

У результаті впровадження запропонованих пріоритетів очікується покращення стану соціальної безпеки на ринку праці,

що буде мати вираження у зростанні рівня збалансованості ринку праці, зменшенні масштабів прояву ключових загроз його розвитку, серед яких неформальна зайнятість, безробіття серед молоді та осіб старшого віку, низький рівень реальної оплати праці; а також забезпеченні підвищення рівня доходів і добробуту населення України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондаревська К.В. Стратегія забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.07. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 40 с. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9648>
2. Бондаревська К. В. Стратегія забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України: напрями розробки та реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 238–244.

**Верескля М. Р.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

**Тераз Н. В.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ІНФОРМАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ІМІДЖУ**

Фахівці з будь-якої галузі у ХІХ столітті повинні розуміти особливу роль інформаційних технологій і контекст інформаційного суспільства. Глобалізація і прискорений інформаційний потік спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагають, щоб управлінські рішення приймалися досить швидко.

Формування інформаційної компетентності, перш за все, припускає формування універсальних навичок мислення і вирішення

управлінських задач. До них відносяться «уміння спостерігати і робити логічні висновки, використовувати різні знакові системи і абстрактні моделі, аналізувати ситуацію з різних точок зору, розуміти загальний контекст і приховане значення висловів, неухильно самостійно працювати над підвищенням власної компетентності в цій сфері».

Інформаційна компетентність базується на сукупності професійних знань, умінь, навичок, здібностей і досвіду, які забезпечують володіння способами технічної діяльності. Вона передбачає такі особистісні якості людини, які проявляються в стійкій здатності до виконання певних функцій, визначених родом професійних занять чи вимогами професійної діяльності. Тобто, це комплексна характеристика особистості, що виявляється в конкретній діяльності та охоплює знання, уміння, навички й досвід з урахуванням здібностей, потреб, мотивації та особистісних особливостей [1].

У структурі категорії «інформаційна компетенція» серед компонентів учені виділяють також комунікативний, який «відображує знання, розуміння, застосування мов та інших видів знакових систем, технічних засобів комунікацій в процесі передачі інформації, володіння культурою мовлення» [2]. Для розвитку комунікативної компетенції слід поєднувати традиційні методи навчання і дистанційне навчання з активними методами і тренінгами. Кожен метод має свої сфери застосування і обмеження. Якщо грамотно підбирати і комбінувати методи навчання, то можна більш ефективно розвивати професійно-комунікативні вміння. Традиційні методи і дистанційне навчання допоможуть тим, хто навчається, засвоїти необхідні знання і вміння у сфері комунікації. Активні методи і тренінги дозволяють оволодіти навичками професійного спілкування, попрацювати над особистісними якостями, що відносяться до комунікативної компетенції. Визнано, що здатність до комунікативної організації професійної діяльності обумовлює ступінь професіоналізму менеджера, забезпечує ефективний вибір дій для досягнення цілей через вміння професійного спілкування. Тому комунікативна компетенція є однією з тих, що визначає ступінь професіоналізму менеджера [3].

Застосування офіс-менеджером інформаційних технологій передбачає застосування пошукових систем мережі Інтернет, електронної пошти, участь у теле- та веб-конференціях, форумах, чатах, вміння працювати з хмарними технологіями.

### **Список використаних джерел:**

1. Матохнюк Л. Структурно-функціональна модель інформаційної компетентності особистості. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія. 2018. Вип. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrn\\_2018\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrn_2018_3_13).
2. Верескля М. Р. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки в сучасних умовах: монографія. Львів: ПАІС, 2017. 160 с.
3. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 98-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_15).

**Гамалюк Б. М.**

*кандидат наук з державного управління  
провідний юрисконсульт  
(Івано-Франківський НДЕКЦ МВС)*

## **ВПЛИВ ОСОБИСТІСНОГО ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Формування ефективної кадрової політики, це одне із базових питань, яке ставить перед собою новий керівник і є постійно актуальним не тільки на початку його каденції але на протязі всього терміну його управління, як в межах невеликої організації так і держави в цілому. Враховуючи актуальність цього питання, науковцями були створені цілі напрямки з приводу ефективного керівництва та поділу повноважень. Розуміючи з якими загрозами стикається суспільство при недобросовісному керівництві, що полягає в спокусі збагачення і зловживання владою у власних інтересах: багато праць було присвячено саме цій тематиці. Це питання хвилювало, як філософів стародавнього світу, філософів середньовіччя так і зараз воно залишається актуальним. Враховуючи недосконалу людську природу та поведінку людей при прийнятті рішень виникла окрема наукова школа інституціональної економіки. Зараз для формування і розвитку підприємництва державою

проводиться відповідна кадрова політика, яка полягає у підготовці фахівців у різних галузях та навчанні молоді. Сучасна підприємницька діяльність потребує фахівців із хорошими теоретичними знаннями, що в подальшому можуть знайти втілення у виробництві. Кваліфікаційні та особисті вимоги на рівні законодавства до посадової особи та працівника є базовими умовами, зараз, при прийнятті, як до органів державної влади, так і до комерційних організацій.

Таким чином взаємодія держави щодо формування сприятливого середовища для розвитку держави можливий при якісній системі кадрової політики.

Особливу увагу у цій сфері хотілося звернути на кваліфікацію посадовців, які здійснюють функції держави по управлінню та регулюванню підприємницької діяльності. В науці кадрового менеджменту є окремий напрямок, який розглядає питання добору та професійності осіб, які представляють інтереси держави. Особливого розвитку ця проблематика отримала на початку XXI ст., де питання якісної державної політики розглядалося в розрізі якісного добору державних діячів та службовців. Саме цю касту в науці кадрового менеджменту визначають як «бюрократія», на побутовому рівні до терміну «бюрократ» здебільшого ставляться негативно. Вперше аналіз бюрократії як соціального явища зробив німецький вчений Макс Вебер. Слово бюрократія походить від французького слова «bureau» – бюро, канцелярія та грецького слова «κράτος» – влада, панування. В роботі ми будемо використовувати саме наукове тлумачення цього терміну. При цьому склад бюрократії віддзеркалює погляди і переконання цілого народу певної історичної епохи.

Характеризуючи основні ознаки кадрової системи держави треба відмітити основні принципи для її побудови (рис. 1.1).

Таким чином розглядаючи вплив держави на розвиток підприємництва, слід аналізувати найперше суб'єктний склад осіб, що здійснюють державну політику. Історично великі надбання або падіння розвинутих держав ми завжди пов'язуємо із певними історичними персонажами (Олександр Македонський, Богдан Хмельницький, Володимир Ленін тощо) [1]. Але ці особи є лише продуктом тої історичної епохи та світоглядних поглядів певної суспільної формації. Зрозуміло, що це кращі представники, незалежно від того, чи маємо позитивний чи негативний результат.



Рис. 1.1. Принципи для побудови кадрової системи держави в сфері управління підприємницькою діяльністю

Аналізуючи ефективність управління треба звернути увагу на професійні якості посадових осіб і їх формування (рис. 1.2).

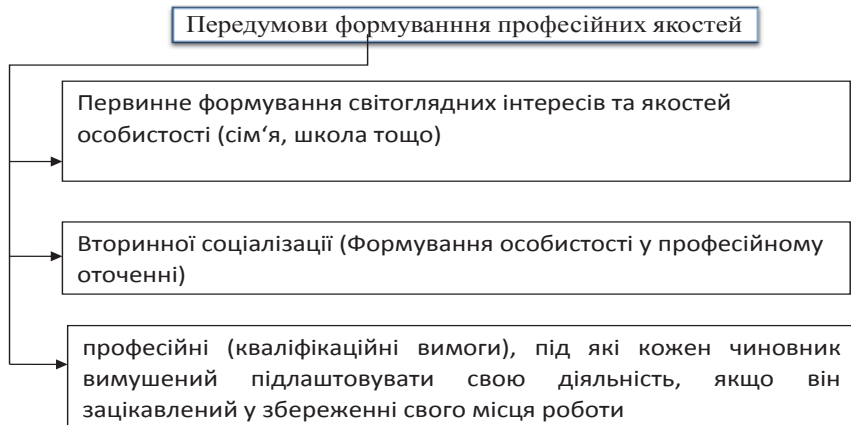


Рис. 1.2. Формування світоглядних позицій у посадових осіб

Таким чином, треба відзначити, що влада здебільшого є віддзеркаленням суспільства, в якому вона формується. Не можна



посадити у непридатний ґрунт рослину, так само не можна насадити прогресивні ідеї, які б дали корисні плоди у суспільство, що підготовлені прийняти ці ідеї. Нерідко в історії ми зустрічаємо, що винаходи які були винайдені в одну епоху застосовуються лише через багато поколінь на практиці. При цьому причиною такого застосування із запізненням є здебільшого неготовність суспільства прийняти цей винахід або світоглядну позицію. Яскравим прикладом є паровий двигун, будову якого винахідники відкривали декілька разів (перші креслення та історичні спогади збереглися ще з першого століття), а застосування отримав у 18 ст. після його повторного винаходу Джеймсом Ваттом, після чого розпочалася економічна революція.

### **Список використаних джерел:**

1. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ, Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с.
2. Давиденко В.В. Економічна функція сучасних держав: порівняльна характеристика та тенденції розвитку. *Держава і право*. 2005. Вип. 30. С. 66–73.
3. Електронні послуги. Біла книга державної політики. URL: <https://goo.gl/uQb5dS>.
4. Електронні сервіси для платників податків в системі електронного адміністрування ПДВ. URL: <http://sfs.gov.ua/elektronna-zvitnist/elektronni-servisi-dlya-platnikivpoda/>.

**Кельбя С. Г.**

*кандидат юридичних наук, доцент,  
декан юридичного факультету  
(ПВНЗ «Буковинський університет»)*

**Штерма К.**

*студент спеціальності «Психологія»  
(Чернівецький національний університет ім. Федьковича)*

## **ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ЯКОСТІ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ**

У психології вищої школи розроблені основні вимоги до вузівського рівня системи взаємин «викладач-студент», які б найбільш ефективно позначалися на процесі навчання й виховання студентів:

1. Взаємодія факторів провідності і факторів співробітництва при організації виховного процесу;

2. Формування в студентів почуття професійної спільності з педагогами вузу;

3. Орієнтація системи педагогічного спілкування на дорослу людину з розвинутою самосвідомістю, тим самим подолання рецидивів авторитарних форм виховного впливу;

4. Використання в якості факторів керування вихованням і навчанням професійного інтересу студентів і реалізація на його основі педагогічного спілкування та всієї системи виховної роботи;

5. Включення студентів у різноманітні форми початкової дослідницької діяльності;

6. Створення можливостей для підвищення громадсько-політичної активності студентів через спільну участь їх у формах роботи, які проводяться викладачем: лекції в трудових колективах; участь у зборах і нарадах при деканаті, засіданнях кафедр, наукових семінарів; виступи в пресі тощо;

7. Забезпечення наукового співробітництва студентів і викладачів: спільна науково-дослідна робота та написання спільних публікацій, участь у конференціях, виконання спільно з викладачами студентських науково-дослідних робіт, у тому числі й госпрозрахункових;

8. Реалізація різноманітної системи неофіційних, не регламентованих контактів викладачів і студентів: бесіди про науку, мистецтво, професії, книги і т.п.;

9. Участь професорсько-викладацького складу в студентському дозвіллі (огляди, конкурси, вечори, спортивні заходи і т.п.); виховна робота кураторів у гуртожитку.

При цьому підкреслюється важливість організації взаємин на основі захопленості спільною творчою діяльністю [1]. Важливу роль відіграє стиль професійно-педагогічного спілкування викладача зі студентами як сукупність індивідуально-типологічних особливостей педагогічної взаємодії. У стилі знаходять вираження: а) особливості комунікативних можливостей педагога; б) досягнутий рівень взаємин; в) творча індивідуальність педагога; г) особливості студентського колективу. Кожна людина спілкується типовими для неї засобами і способами. Сукупність відносно стійких характерних для даної особистості прийомів і методів організації спілкування називається індивідуальним стилем спілкування, який, в свою чергу, визначається рисами особистості і характеру. Традиційно виділяють три основні стилі педагогічного спілкування [2]: авторитарний, ліберальний і демократичний. Конкретний викладач навряд чи може використовувати лише один з перерахованих стилів. Навіть при домінуванні одного зі стилів один і той же викладач у різних педагогічних обставинах щодо різних студентів або при взаємодії з іншими викладачами може демонструвати елементи різних стилів. Цей факт є запорукою значних можливостей для роботи над власним стилем. Завдання створення свого власного індивідуального стилю не лише в педагогічному спілкуванні, але й у всіх інших видах педагогічної діяльності є однією з найважливіших для будь-якого професійного педагога. На думку С.Д. Смирнова [3], оптимальний індивідуальний стиль – це такий стиль, який дозволяє максимально використовувати сильні сторони викладача і, по можливості, компенсувати слабкі сторони його темпераменту, характеру, здібностей і особистості в цілому. Успіхи у створенні індивідуального стилю у значній мірі визначають успішність професійного становлення викладача, його задоволення від праці, ріст його майстерності, об'єктивну результативність його діяльності.

Таким чином однією з провідних вимог до професійного становлення викладача вищої школи є всебічний розвиток його творчих здібностей, вміння вирішувати складні завдання виховання нового покоління. Мистецтво аналізувати найрізноманітніші педагогічні ситуації, визначати шляхи та засоби виховання молоді в умовах постійного оновлення і розвитку суспільства повинні стати невід'ємною частиною педагогічного професіоналізму викладача вищої школи. Надзвичайно важливим моментом стосунків між викладачем і студентом є усвідомлення унікальності і неповторності студента як індивідуальності, врахування динаміки змін, що відбуваються зі студентом, розуміння складності і неодномірності процесу розвитку, визначення віддалених перспектив взаємодії, порівняння студента лише з ним самим для надання йому впевненості в успішному оволодінні знаннями і правильному становленні особистості.

Отже, вищій школі потрібен викладач:

- який бачить у кожному своєму студенті не „об'єкт педагогічного впливу», а самостійну особистість, яка знаходиться в постійному розвитку, має право на самоствердження;

- вміє жити в реальному світі, об'єктивно сприймати факти і працювати з ними, долаючи прагнення захватись за систему власних психологічних захистів;

- навчився орієнтуватися у будь-якій ситуації, визначати її психологічні основи, передбачати прямі й опосередковані наслідки кожного свого рішення і вчинку, об'єднувати окремі події в насичені єдиним смислом системи;

- може долати деструктивний вплив зовнішніх побічних (організаційних, бюрократичних, формальних) факторів на розвиток власної особистості і стосунки з учнями;

- бере на себе відповідальність за розвиток ситуацій, бо усвідомлює, що саме викладач має розуміти, що відбувається із студентом і як йому допомогти;

- уміє дозувати міру свого втручання в особисте життя студента, розділяти проблеми на ті, які повинен вирішувати сам студент, і ті, де необхідний його вплив;

- здатен дозувати ступінь своєї активності, розподіляти увагу між усіма дітьми найоптимальнішим чином;

- може змінюватися у мінливому світі й змінювати світ на краще.

Формування психологічної й педагогічної готовності майбутніх фахівців впливати на іншу людину, встановлювати міжособистісні взаємини на основі взаєморозуміння, взаємної відповідальності та взаємодопомоги є одним із найважливіших завдань педагогічної освіти. Водночас, самі викладачі мають мати достатньо високий рівень психологічної культури, психологічної компетентності (психологічної обізнаності та наявності практичних умінь і навичок) для формування таких взаємин зі студентами, які були б найбільш оптимальними щодо особистісного розвитку й професійного становлення майбутніх спеціалістів.

### **Список використаних джерел:**

1. [http://www.lvduvs.edu.ua/en/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/01\\_2013/13kmpvzn.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/en/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2013/13kmpvzn.pdf)
2. <file:///C:/Users/User/Downloads/160369-350525-1-SM.pdf>
3. <https://core.ac.uk/download/pdf/153576373.pdf>

**Колодчак О. М.**

*керівник, практичний психолог,  
(Консультаційно-тренінговий центр LEVEL UP)*

## **ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА СТОСУНКИ В СІМ'Ї**

Тривалий карантин, очікування локдауну, економічні проблеми, втрата роботи, зниження соціальної активності, брак спілкування – все це пригнічує людей і негативно впливає на їхній емоційний стан, зазначають психологи і лікарі-психіатри. Голова Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) Тедрос Гебреесус заявив, що пандемія коронавірусу вплинула на психічне здоров'я мільйонів людей у світі, адже «спричинила страх і тривожність» [1].

Фахівці з американського Університету Чепмена одними з перших провели дослідження, яке показало, як пандемія коронавірусу впливає на психічне здоров'я людей. З понад 4 тисяч опитаних 61 %

респондентів зазначили, що помітили в себе високий рівень стресу, а 45 % учасників опитування розповіли, що відчували пригнічення або безнадійність.

В умовах тривалого карантину люди вимушено перебувають в обмеженому просторі не тільки на самоті, але й сім'ями. Нерідко в одному приміщенні вимушені перебувати представники різних поколінь, які і в умовах відсутності карантину важко знаходять спільну мову. Зокрема, статистика свідчить, що введення комендантської години в Китаї спричинило зростання сімейних розлучень [2]. А в США один з найбільших юридичних сайтів укладання договорів повідомив про збільшення кількості угод про розлучення на 34%. Крім того, і у Швеції, яка до останнього часу не вводила суворих обмежень, кількість розлучень збільшилась. Зокрема в Україні кількість розлучень за останній рік в умовах пандемії за статистикою суттєво зросла, коли кількість реєстрацій шлюбу зменшилась вдвічі.

Причини того, що люди розлучаються не змінилися. Кожній людині завжди щось не подобається в стосунках, але через пандемія ці розбіжності вийшли на передній план.

За останній рік (березень 2020 – березень 2021) пандемії до нашого центру поступало багато звернень щодо покращення стосунків в сім'ї та зменшення конфліктів. Кожний випадок класифікувався за категоріями:

1. стосунки між батьками та дітьми: а) до 3 років, б) від 3 до 6 років, в) від 7 до 13 років, г) від 14 до 18 років;
2. стосунки дорослих дітей та батьків;
3. стосунки дорослих дітей, батьків та дітей до 18 років;
4. стосунки подружжя;
5. ділові стосунки.

Для кожної категорії були розроблені гнучкі програми виходу з конфліктних ситуацій, гармонізацію стосунків та стабілізацію результатів, отриманих за допомогою консультування за відповідними програмами.

Консультування за програмами відбувалось у трьох форматах: онлайн зустрічі; індивідуальні зустрічі з дотриманням карантинних норм в кабінеті практичного психолога; змішаний формат зустрічей (онлайн зустрічі та індивідуальні зустрічі з дотриманням карантинних норм в кабінеті практичного психолога).

В умовах пандемії 59% консультацій проходили у змішаному форматі, 28 % консультацій – в онлайн форматі, 13% консультацій – індивідуальні зустрічі в кабінеті практичного психолога з дотриманням карантинних норм, коли клієнти хотіли отримувати тільки такий формат консультацій.

Наші дослідження показали, що підвищення успішності комунікації, зменшення конфліктності у сім'ї та розлучень можна зробити за допомогою:

- розвитку емоційного інтелекту та навиків саморегуляції під час сплесків негативних емоцій;
- збільшення обізнаності психологічних, фізіологічних, вікових та фізичних особливостей та потреб чоловіків, жінок та дітей різних вікових категорій;
- розвитку здатності узгоджувати погляди та плани проведення часу;
- вміння планувати та створювати чіткий розпорядок дня для кожного члена сім'ї;
- вміння чітко визначити та розподілити домашні обов'язки між членами сім'ї;
- розвитку фізичного здоров'я через доступні фізичні навантаження та прогулянки на свіжому повітрі;
- розвитку підтримки традиції спільного підведення підсумків дня, тижня, місяця тощо та інші.

Основний висновок нашого дослідження наступний: в умовах викликів сучасності психологічна обізнаність та усвідомленість особистості відіграють велику роль у збереженні сім'ї, тому що це допоможе в потрібний момент шукати допомогу у спеціаліста та зберегти власну сім'ю.

### **Список використаних джерел:**

1. Радіо Свобода. Суспільство. «На 50% зросла кількість людей, які перебувають у депресії чи мають тривожні стани – психотерапевт». Надія Константінова. 27.04.2021, Київ– [електронне видання]: <https://www.radiosvoboda.org/a/depresiya-pandemiya-koronavirus/30990271.html>
2. Психологія і педагогіка у протидії пандемії COVID-19: Інтернет-посібник/ за наук. ред. В.Г. Кременя; [координатор інтернет-посібника В.В. Рибалка; колектив авторів]. Київ: ТОВ «Юрка Любченка», 2020. 243 с.

**Левків Г. Я.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

**Коваль Г. В.**

*доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри соціальної роботи,  
управління та суспільних наук  
(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)*

## **СОЦІАЛЬНА РОБОТА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ УКРАЇНИ**

Розвиток ринкової економіки призвів до загострення соціальних відносин та обумовив необхідність вдосконалювати політику держави та посилювати її соціальну спрямованість. Світовий досвід свідчить про те, що не можливо спочатку забезпечити економічне зростання, залишаючи без уваги соціальні проблеми. Такий підхід ще досі існує в соціальній, економічній та бюджетній політиці держави, це ще більше ускладнює та загострює соціальні хвороби, погіршує загальний стан, надає негативним соціальним явищам незворотних властивостей, та в кінцевому результаті призводить до втрати часових можливостей та темпів економічного та соціального розвитку.

На даний час у світовій практиці соціальна робота розуміється як форма діяльності, що спрямована на досягнення соціальних змін. Міжнародною федерацією соціальних працівників (International Federation of Social Workers, IFSW) сформульовано визначення соціальної роботи, як вид професійної діяльності, ключовим завданням якої є проведення соціальних перетворень в суспільстві в цілому та окремих його галузях зокрема [1].

Визнаним є той факт, що соціальна робота складалась у важкі часи, коли глобальна економічна політика, ринковий капіталізм та неоліберальні принципи почали заволодівати всією Європою та розповсюджуватись за її межами. Науковець Харві визначає це як



неоліберальну глобалізацію, що покриває всі економічні, соціальні, політичні, культурні та міжнародні відносини та взаємодії [2]. Крім того, вплив глобалізації на економіку розуміється як процес, що збільшує соціальні проблеми на макрорівні.

Соціальна робота здійснюється в певному соціальному просторі, що включає економічні зв'язки його суб'єктів та об'єктів. Економічними основами соціальної роботи є сукупність виробничих відносин суб'єктів та об'єктів соціальної роботи на певному етапі розвитку виробничих сил, а також економічних умов та елементів виробництва соціальних послуг для населення, особливо його соціально незахищених категорій.

У соціальному просторі здійснюються економічні зв'язки та контакти, виражаються багатогранні економічні форми та засоби співіснування та взаємодії цілісних соціальних суб'єктів (особистість, сім'я, трудовий колектив, група), тим самим створюючи своєрідний економічний простір.

Методами економічної діяльності у сфері соціальної роботи є засоби досягнення соціальних цілей на основі об'єктивних економічних принципів. Економічні методи це важлива частина механізму соціальної підтримки, оскільки забезпечують конкретну соціально-економічну підтримку у важких життєвих обставинах.

До основних державних економічних методів вирішення соціального завдання можна віднести наступні:

- введення системи мінімальних соціально-економічних гарантів, що передбачені законом, спрямованих на реалізацію конституційних прав громадян: мінімальний розмір оплати праці, прожитковий мінімум та інше;
- індексація доходів – перерахунок та зміна грошових доходів населення (зарплати, пенсії, стипендії, соціальні виплати) з урахуванням динаміки роздрібних цін, вона виступає способом соціального захисту населення від інфляції та частково або повністю компенсує втрати населення в доходах;
- компенсація витрат – виплати, що компенсують відшкодування витрат, застосовуються в окремі періоди для збереження рівня забезпечення пенсіями або іншими соціальними виплатами, крім того, компенсація може бути обумовлена катастрофами природного або

антропогенного характеру, витратами у зв'язку з народженням дитини, догляду за інвалідами.

Під результативністю соціальної роботи розуміють:

- економічну ефективність – співставлення результатів та витрат у їх грошовому виразі;
- організаційна результативність включає в себе оцінку управління персоналом, управління фінансами та матеріальними ресурсами, зовнішніми зв'язками, інформацією, робочим процесом;
- соціальна результативність якісна складова, що характеризує ступінь наближення отриманого результату до поставленої мети соціального розвитку [3].

В Україні соціальна політика і соціальна робота як її складова частина ґрунтується насамперед на тому, що вона має відповідати сучасному економічному стану, сприяти виходу з кризи, забезпечувати мінімально необхідні стандарти рівня життя населення. Якісна перебудова економіки значною мірою залежить від якості життя населення та рівня його забезпечення. В сучасних умовах переходу до суспільства та економіки, що ґрунтуються на знаннях, важливим параметром виступає рівень освіти населення, стан вітчизняної науки, здоров'я нації. Насамперед потрібно звернути увагу на рівень життя населення, особливо ті його категорії, які живуть за межею бідності. Через існуючу систему доходів населення, яка не забезпечує відтворення, відсутня перспектива забезпечення гідного життя населення і потенціалу економічного зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. What is social work? URL: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/> (дата звернення: 12.03.2021).
2. Harvey D. A. Brief History of Neoliberalism. Oxford: Oxford University Press, 2005. 247 p.
3. Dominelli L. Social Work in a Globalizing World. Cambridge : Polity Press, 2010. 211 p.

**Прокопишин О. С.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку та оподаткування*

**Прокопишин С. Б.**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування»  
(Львівський національний аграрний університет)*

## **БУХГАЛТЕРСЬКЕ ВІДОБРАЖЕННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ**

Нестабільний розвиток економіки нашої держави породжує потребу малих та середніх підприємств у гуманітарній допомозі донорів з-за кордону. Така допомога дозволяє підприємствам втриматися на ринку і створювати конкурентне оточення в несприятливий момент.

Українське законодавство визначає гуманітарну допомогу як цільову адресну безоплатну допомогу в грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомогу у вигляді виконання робіт, надання послуг. При цьому суб'єкти господарювання мають змогу отримати гуманітарну допомогу, за умови їх реєстрації в Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги, зареєстрованого Кабінетом Міністрів України [1].

Гуманітарна допомога – це цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами із гуманних мотивів отримувачам такої допомоги в Україні чи за кордоном, які потребують її у зв'язку із соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемій і епізоотій, екологічних, техногенних та інших катастроф, які створюють загрозу для життя і здоров'я населення, або тяжкою хворобою конкретних фізичних осіб, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту в разі збройної агресії або збройного конфлікту [2].

Основоположні принципи надання гуманітарної допомоги – гуманізм, нейтральність, об'єктивність та самостійність. Тобто допомогу надають незалежно від національних, релігійних, тендерних ознак, етнічних або політичних уподобань. Тепер почастишали випадки об'єднання зусиль міжнародного співтовариства у гуманітарній діяльності. Україна також долучається до таких заходів, хоча значну гуманітарну допомогу порівняно з наданням такої допомоги іншим країнам одержує й сама.

Гуманітарна допомога – різновид благодійництва, спрямований відповідно до обставин, об'єктивних потреб, згоди її отримувачів та за умови дотримання вимог ст. 3 Закону № 5073 (ст. 1 Закону від 22.10.99 р. № 1192-XIV «Про гуманітарну допомогу», далі – Закон № 1192). Із позиції чинного законодавства гуманітарна та благодійна допомога тотожні й тісно переплітаються, хоча їх отримання регулюється різними законами [3].

Благодійні (добровільні) внески і пожертви від юридичних та фізичних осіб – резидентів і нерезидентів (далі – благодійники) згідно із чинним законодавством мають право отримувати безпосередньо бюджетні установи і заклади освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, науки, спорту та фізичного виховання (п. 1 Порядку № 1222) [3].

Порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги в бюджетних установах здійснюється згідно з Планом рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ та Порядком застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ, затверджених наказом Головного управління Державного казначейства України від 10.12.99 р. №114 та зареєстрованих у Міністерстві юстиції України 20.12.99 р. за №890/4183[4].

Порядок відображення в бухобліку активів, отриманих як благодійна чи гуманітарна допомога, прописаний у НП(С)БОДС 121 «Основні засоби», НП(С)БОДС 122 «Нематеріальні активи», НП(С)БОДС 123 «Запаси», а також у Методичних рекомендаціях з бухгалтерського обліку для суб'єктів державного сектору, затверджених наказом Мінфіну від 23.01.15 р. № 11 (далі – Методрекомендації № 11). Важливим моментом оприбуткування є вартість, за якою актив буде відображено в бухобліку [3].

Провівши дослідження, бачимо, що гуманітарна допомога є різновидом благодійництва і має спрямовуватися відповідно до

обставин, об'єктивних потреб, згоди її отримувачів та за умови дотримання вимог законодавства, тобто надається лише у разі настання визначених подій. Благодійна допомога може надаватися фізичним особам, підприємствам, організаціям чи установам не лише на визначені потреби, але і для їх подальшого розвитку. Облікове відображення благодійної та гуманітарної допомоги не має істотних розбіжностей для благодійних компаній.

#### **Список використаних джерел:**

1. Облік гуманітарної допомоги. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61428.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61428.doc.htm).
2. Облік гуманітарної допомоги. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100008799-oblik-gumanitarnoyi-dopomogi>.
3. Отримали гуманітарну, благодійну допомогу? Обліковуйте правильно! URL: <https://uteka.ua/ua/publication/budget-13-byudzhet-buxgalterskij-uchet-otchetnost-i-kaznachejskoe-obslyuzhivanie-52-poluchili-gumanitarnuyu-blagotvoritelnyuyu-pomoshh-uchityvajte-pravilno>.
4. Гуманітарна допомога та благодійні внески бюджетним установам. URL: <https://dtkt.com.ua/debet/ukr/2001/01/01pr5.html>.

#### **Стадник М. Є.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та аналітичної економіки  
(Львівський інститут менеджменту)*

#### **Лесик І. І.**

*здобувач ступеня PhD спеціальності «Менеджмент»  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ІНДУСТРІЇ 4.0**

Індустрія 4.0 вносить корективи у життя людства, змінюючи продуктивні сили і виробничі відносини, а також впливаючи на соціальні процеси у суспільстві і стан довкілля.

Перша промислова революція спричинила зростання соціальної напруги в суспільстві: потрясіння, революції, значні суспільні реформи. Друга промислова революція загострила протиріччя між розвитком продуктивних сил і характером виробничих відносин. Автоматизація, роботизація виробництва та його інформатизація призводять до значного скорочення робочих місць, зникнення окремих професій, зростання напруги на ринку праці в усьому світі.

Індустрія 4.0 відкриває перед людством небачені можливості до розвитку, економічного зростання, але загострює масу соціальних проблем: значне економічне та соціальне розшарування суспільства, зростання бідності, масові міграції населення, нестача робочих місць, ріст злочинності, міжрасові, міжетнічні, міжконфесійні конфлікти, зниження економічної, інформаційної та особистої безпеки, погіршення фізичного та психоемоційного стану людей, загострення екологічних проблем тощо.

Жулин О.В. зазначає, що «Скоріш за все можливою буде масова децентралізація влади, бо джерелом благ буде не держава. Розвиненими будуть держави, які приймуть нову парадигму розвитку і змінять регуляторний механізм, який має стати гнучким, завдяки інноваційним технологіям, і будуватись на засадах трипартизму, тобто тісній співпраці держави, бізнесу і суспільства. Четверта технологічна революція вплине також на національну і міжнародну безпеку, бо міждержавні конфлікти будуть переважно гібридні, ... межі між війною і миром будуть розмиті. Четверта хвиля змінить не тільки простір у якому живе людина, але і її саму: світогляд, цінності, поведінку, звички, стиль життя, спілкування, споживання, час на роботу і відпочинок, підходи в освіті, критерії успіху і навіть тіло» [1, с. 100].

Враховуючи усі позитивні та негативні перспективи Індустрії 4.0, здійснено SWOT-аналіз можливостей та загроз, сильних та слабких сторін соціально-економічного розвитку України в умовах Індустрії 4.0. «Таким чином, можна зробити висновок, що Україна значно відстає від провідних країн як за структурою виробництва, так і за драйверами. Україні передусім необхідно звернути увагу на поліпшення таких показників, як «масштаб», «технології та інновації», «інституційна структура»» [2, с. 60].

Назрілі проблеми вимагають від владних структур, підприємців, суспільства в цілому негайного реагування та розробки стратегії

й тактики їх розв'язання. З цією метою ряд країн застосовує ББД (безумовний базовий дохід), що має забезпечити адекватний соціальний захист населення в умовах швидкого індустріального розвитку суспільства.

Призначення ББД – стати альтернативою численним соціальним допомогам. На сайті Інституту просвіти зазначається: «Безумовний базовий дохід (ББД) – це періодична виплата готівкового платежу, безумовно надана всім на індивідуальній основі без перевірки коштів або вимоги працювати. Тобто держава дає громадянам гроші просто так, як гарантований мінімум доходів незалежно від того, працюєш ти чи ні» [3].

Умови надання ББД в різних країнах можуть відрізнятись. Проте можна виділити чотири основні характеристики надання безумовного базового доходу: часові рамки (ББД не одноразова допомога, його виплачують щомісяця); спосіб виплати (тільки готівкою); персоніфікованість (виплата здійснюється кожній особі, а не домогосподарству); універсальність і безумовність (кошти виплачуються усім без винятку, без перевірки рівня доходів, зайнятості чи готовності працювати). Вважається, що таким чином ББД виступить як засіб боротьби з бідністю, оскільки дасть людям час на пошук роботи, перекваліфікацію тощо. Правда це доволі сумнівно, бо частина населення, задоволена такими надходженнями ніколи не почне працювати, хоча, можливо, це попередить ріст кількості крадіжок.

Наразі ББД проходить етап випробування. Його вже застосовують Італія, Кенія, Фінляндія, Канада та США. В процесі виплати ББД вивчалась також поведінка людей і результат здійснених виплат. Зокрема, встановлено, що виплата ББД ніяким чином не вплинула на їх зайнятість, проте змінився психоемоційний стан людей: вони стали спокійнішими і щасливішими, зник страх фінансового краху; з'явилися кошти на якісну медицину та освіту; хтось наважився відкрити власну справу.

Ще одна вигода від виплати ББД – це скорочення штату посадовців, пов'язаних із виплатою тих чи інших соціальних допомог (пільг), та зменшення витрат на утримання всіх цих численних інституцій.

Звичайно, можна знайти ще багато аргументів як на користь виплати безумовного базового доходу, так і на протипагу йому. Приймаючи

рішення розпочати програму ББД, кожна країна може на законодавчому рівні забезпечити себе від ряду загроз економічного, політичного, правового, соціального та іншого характеру. На сьогоднішній день ця програма може стати виходом з скрутної ситуації для двох третіх населення України, а для самої держави – це зниження соціальної напруги в суспільстві та зниження рівня злочинності.

### **Список використаних джерел:**

1. Жулин О. В. Перспективи і загрози соціально-економічного розвитку України в умовах четвертої промислової революції. Економіка та управління на транспорті. 2017. В.4. С. 97–108.
2. Сигида Л. О. Індустрія 4.0 та її вплив на країни світу. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 58–64.
3. Інститут просвіти. <https://iprosvita.com/bezumovnyj-bazovyj-dokhid-chy-mozhe-vin-staty-alternatyvoiu-riznomanitnym-pilham/>

**Хаварівська Г. С.**

*кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри  
європейської інтеграції та права ЛРІДУ  
(НАДУ при Президентові України)*

## **ЩОДО СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 2020**

Ми живемо в складний і нестабільний час, коли коло соціальних, економічних і політичних проблем в країнах третього світу бумерангом відображається і на політико-економічному стані країн Європи, в тому числі й нашої держави. Тому всі ці світові потрясіння та перетрубації так чи інакше завдають шкоди Україні, як складовій європейського простору. І на сьогодні, прийняття нормативно-правових актів, що визначають основні загрози та виклики для безпекового середовища України є вкрай важливими.

14 вересня 2020 р. Президент України підписав Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України», яким вводиться у дію рішення Ради Національної Безпеки та Оборони «Про Стратегію



національної безпеки України». Аналіз показує, що вона за змістом та структурою досить відрізняється від попередніх її варіантів, що були прийняті у 2007, 2012 та 2015 рр. Так, ця Стратегія є основним документом довгострокового планування, що визначає актуальні загрози національній безпеці України, відповідні цілі та завдання і механізми захисту її національних інтересів, та слугуватиме основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки [1].

Прийняття цього документу й справді чекали, адже саме він повинен показати бачення влади щодо загроз та викликів національній безпеці України та визначав б шляхи нейтралізації таких загроз. Нова Стратегія замінила Стратегію 2015 року. Стратегія 2020 року робить відповідні акценти та артикулює проблеми, які уточнюють погляд на безпекову складову і з точки зору діяльності державних органів це є важливо, адже це те на що вони будуть опиратися в найближчі роки при формуванні своїх планів дій, насамперед, в безпековому секторі.

Вперше нова Стратегія національної безпеки України ґрунтується на таких основних засадах: 1) стримування – розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України; 2) стійкість – здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей; 3) взаємодія – розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО [2].

*У Стратегії особлива увага звертається на те, що Російська Федерація, продовжуючи воєнні дії проти України, системно застосовує економічні, політичні, воєнні, інформаційно-психологічні та кібер-засоби. Посилюється угруповання її збройних сил та його наступальний потенціал, регулярно проводяться масштабні військові навчання поблизу кордону нашої держави, що очевидно засвідчує факт збереження загрози військового вторгнення [3].*

Для подолання невоєнних загроз з боку Російської Федерації пропонуються такі дії: виявлення, запобігання та припинення проявів сепаратизму, тероризму, екстремізму, припинення діяльності незаконних збройних утворень, політично мотивованого насильства та інших зазіхань на конституційний лад нашої країни та ін.

Окрім цього, у стратегії враховані останні зміни, що пов'язані з кризовими явищами у світовій економіці, поширенням хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, а також посиленням небезпеки виникнення надзвичайних ситуацій природного й техногенного характеру. Зокрема у п. 11, 12 Стратегії йдеться про те, що з поширенням пандемії COVID-19 виявились і критичні проблеми в системах охорони здоров'я та соціального захисту, в інформаційній сфері, а це в свою чергу спричинило зростання безробіття, руйнації усталеного способу життя та в цілому загрожує продовольчому розвитку, перешкоджає вільному руху капіталу, товарів та робочої сили, завдає шкоди сфері послуг.

У геополітичному становищі теж відбувається загострення суперництва між ключовими світовими гравцями. Так, відбувається змагання між США і КНР за світове лідерство. У світі зростає міжнародна конкуренція із застосуванням усіх інструментів національної сили, включно з інформаційно-психологічними, політико-дипломатичними, воєнними, економічними та кібер засобами.

У Стратегії не минули і тему цифровізації українського суспільства. Так, Україна надаватиме адміністративні послуги через безпечне «єдине вікно» з використанням сучасних інформаційних технологій та поширюватиме цифрову грамотність. Водночас, цифрова трансформація передбачає кіберстійкість та кібербезпеку національної інформаційної структури. Зокрема, одним з ключових напрямів діяльності є запобігання міжнародному тероризму, міжнародній злочинності та підживлюваному з-за кордону сепаратизму у кіберпросторі [4].

Поряд з впровадженням Річних національних програм під егідою Комісії Україна – НАТО у Стратегії пріоритетність також надається повному виконанню Угоди про асоціацію з ЄС.

Загалом, Стратегія національної безпеки відповідає викликам сучасності є більш наративною ніж аналогічні документи попередніх років. В той же час, як саме будуть реалізовуватися ідеї викладені в Стратегії буде залежати від тих субстратегічних документів, які упродовж шести місяців мали б прийнятися згідно нової Стратегії. Наскільки тим документам вдасться запропонувати ефективні засоби протидії ворожій активності і залежатиме як новоприйнята Стратегія

стане дієвим інструментом планування, а не черговою бюрократичною відпискою.

### **Список використаної літератури:**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» Указ Президента України № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 30.04.2021).
3. Чепков І., Зубарев В., Тютюнник В. Стратегія національної безпеки України введена в дію: на черзі відновлення воєнної та військово-технічної політики. URL: <http://opk.com.ua/%D1%81%D1%82%D1%80%> (дата звернення: 25.04.2021).
4. Стратегія національної безпеки України: інформаційна захищеність серед основних пріоритетів. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://cedem.org.ua/news/strategiya-natsionalnoyi-bezpeky/> (дата звернення: 27.04.2021).

**Царьова Г. М.**

*практичний психолог,  
координатор проєкту Освітньо-  
соціально-культурних центрів для  
дітей з ООП ДОН ЛОДА*

## **СТВОРЕННЯ ПОСЛУГ У ГРОМАДІ. ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ СУПРОВОДУ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ**

З 1 січня 2020 року набула чинності нова редакція Закону України «Про соціальні послуги», який визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам та сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Отже з початку 2020 року змінився

розподіл повноважень центральних та місцевих органів влади, а також встановлена система соціальних послуг та її учасників, етапи визначення потреб, організації та фінансування.

Повноваження у сфері соціальних послуг передано громадам - максимально близько до отримувачів цих послуг.

14.04.21 р. затверджено розпорядження КМУ про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Метою Стратегії є забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, цифрової, соціальної, економічної, освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики.

На 01.01.2020 р. на Львівщині зареєстровано 484905 дітей у віці до 18 років, з них- 11789 осіб мають інвалідність. В умовах активного впровадження інклюзивних процесів, які охоплюють як дошкілля, так і заклади загальної середньої освіти, важливо створити умови для вільного доступу кожної дитини до освітніх послуг, а батькам-дати вільний вибір форми навчання для своєї дитини з урахуванням її індивідуальних потреб та особливостей. Тому, створення соціальних послуг для дітей з психо-фізичними порушеннями у розвитку сприятиме активному поширенню інклюзії та допоможе максимально інтегрувати дитину у соціум.

Львівщина традиційно лідирує у розвитку інклюзії, проте темпи впровадження інклюзивного навчання можуть бути більш активними. На початок 2020/2021 навчального року на теренах області за даними департаменту освіти та науки Львівської обласної державної адміністрації 2037 дітей навчається в інклюзивних закладах (1310- у ЗЗСО, 727- у дошкіллі); 2083 дитини- у закладах спеціальної освіти. В області налічується 447 інклюзивних заклади ЗЗСО, у яких діє 1064 інклюзивних класи. У дошкіллі діє 210 інклюзивних заклади, у яких створено 440 інклюзивних груп.

Нещодавно, проектом уряду Канади «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) проведено дослідження, метою якого було виявлення перешкод у впровадженні інклюзивної освіти, визначення ключових потреб дітей з ООП, їхніх сімей у послугах, спрямованих на забезпечення ефективного доступу до інклюзивного навчання.

За результатами дослідження було окреслено ряд потреб, які потенційно сприятимуть широкому впровадженню та розвитку інклюзії. Серед них – послуги раннього втручання та реабілітації, консультації вузькопрофільних фахівців, денний догляд за дитиною з ООП, супровід під час навчання, тимчасовий відпочинок для батьків, консультування сімей, у яких зростають діти з інвалідністю.

Саме відсутність та недостатність послуг для забезпечення потреб дитини з ООП та її сім'ї у громаді були окреслені як ключові чинники, які стоять на перешкоді успішному впровадженню інклюзії. Соціальні послуги є важливими у побудові спроможних громад, адже підтримують людей у їх повсякденному житті та допомагають у подоланні СЖО.

Львівщина однією з перших стала створювати умови для вразливих категорій дітей. Так, восени 2016 року за ініціативи громадських організацій та за підтримки Львівської обласної державної адміністрації було створено інноваційну модель супроводу дітей з інвалідністю, «Освітньо-соціально-культурний центр Святого Антонія» (ОСКЦ).

Центром демократії та верховенства права (CEDEM) у 2020 році проєкт ОСКЦ було включено до числа кращих всеукраїнських практик співпраці влади та громадськості, а інформація про інноваційну модель супроводу увійшла до Збірника історій «Громадянське суспільство та влада. Кращі практики співпраці».

Фахівці Освітньо-соціально-культурного центру Святого Антонія надають послуги денного догляду, повний пакет корекційної допомоги дітям з ООП, у центрі діти отримують практичні навички соціалізації та інтеграції в умови суспільного середовища, залучені у допрофесійну підготовку, для них проводять літні оздоровчі інклюзивно-тренінгові табори. Психологи Центру проводять роботу з родиною, у якій зростають діти з психо-фізичними порушеннями, напрацьовують програми статевого виховання, проводять просвітницьку роботу з суспільством з метою зниження рівня стигматизації осіб з інвалідністю.

Напрямки роботи ОСКЦ:

1. Соціотерапія: формування соціальних навичок та комунікативний розвиток, соціально-побутова орієнтація та допрофесійна підготовка, статеve виховання, фінансова грамотність, рекреація;
2. Ерготерапія: фізична реабілітація, працетерапія.

3. Арт-терапія: живопис, рисунок, графіка, скульптура, оздоблення та декораторство, звукотерапія, театротерапія, казкотерапія, фототерапія, пісочна терапія, музична терапія.

4. АВА-терапія (поведінкова терапія)

Розвиток послуг у громадах дозволить попередити потрапляння сімей у СЖО та створити комфортні умови проживання для усіх категорій мешканців. При цьому слід застосувувати комплексний підхід з урахуванням індивідуальних потреб кожної родини. Лише створюючи умови та підтримуючи вразливі категорії можливо досягти змін у сприйнятті та ставленні суспільства до «інакшості».

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 р.
2. Розпорядження КМУ від 14.04.21 р. № 366 «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року».
3. Положення «Про освітньо-соціально-культурний центр».

# **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Аніловська Г. Я.**

*доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансів та обліку,  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **СПОСОБИ ЗАХИСТУ ВІД КІБЕРЗЛОЧИНІВ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ**

На стан комп'ютерної або кіберзлочинності істотно впливає бурхливий розвиток інформаційних технологій і розширення сфери їх застосування.

Інформаційні злочини (кіберзлочини) – це різні види злочинів, що здійснюються за допомогою комп'ютера та інтернету. Кіберзлочини бувають дуже різні: спрямовані на заволодіння коштами; спрямовані на заволодіння інформацією (для власного користування або для подальшого продажу); втручання в роботу інформаційних систем (для навмисного пошкодження за винагороду або через хуліганство); розповсюдження спаму та вірусних програм тощо.

Український Кримінальний кодекс передбачає 4 статті за інформаційні злочини: [1]

– Ст. 361 передбачає притягнення до відповідальності за незаконне проникнення до комп'ютерів, систем чи мереж і втручання в їхню роботу (або її блокування)

– Ст. 361-1 передбачає санкції за написання та поширення вірусів, незалежно від того, робиться це безкорисливо чи за гроші

– Ст. 361-2 покликана карати за зловживання правом доступу до інформації. Наприклад, співробітника компанії, який продав конкурентам базу даних клієнтів своєї компанії, доступ до якої мав через свої службові обов'язки

– Ст. 362 передбачає покарання для тих, хто мав право доступу до комп'ютера чи мережі, але скористався ним для інших цілей. Якщо, наприклад, знищено на службовому комп'ютері важливу інформацію, то такі дії підпадатимуть під цю статтю.

Слід зазначити, що активна боротьба з кіберзлочинністю ведеться всією світовою спільнотою, проте, незважаючи на це, з кожним роком число таких злочинів збільшується відповідно до популярності користування мережі Інтернет.

В Україні на даний момент не розроблено спеціального нормативно-правового акту, що регулює питання протидії кіберзлочинності, тому виникає необхідність у вдосконаленні та доповненні вже існуючого законодавства шляхом переймання досвіду інших країн, а також розробки законів, що відповідають міжнародним стандартам, встановленим у відповідних конвенціях та договорах. Також дієвим напрямом у вирішенні проблеми протидії кіберзлочинності у наш час є міжнародне співробітництво правоохоронних органів у сфері інформаційної безпеки на основі узгодження національного та міжнародного законодавства.

В 2013 році в Брюсселі була схвалена «Стратегія кібербезпеки ЄС: відкритий і безпечний кіберпростір», яку Єврокомісія затвердила у 2017 році. За рік Данія, Естонія, Фінляндія, Латвія, Литва, Нідерланди, Великобританія та Румунія ініціювали підготовку пакету обмежувальних заходів, спрямованих проти втручання іноземних хакерів в виборчі процеси ЄС.

У відповідь на цю ініціативу Єврокомісія розробила параметри механізму кіберсанкцій. Під час цього процесу до уваги брався той факт, що кібератаки завдають Євросоюзу як політичної шкоди – створюють передумови для політичних маніпуляцій і приходу до влади популістів, так і призводять до економічних збитків.

Офіційно режим кіберсанкцій з'явився в арсеналі ЄС у травні 2019 року. Протягом року він застосований не був, але термін його дії подовжили. Цього року Брюссель вирішив спрямувати кіберсанкції проти Росії, Китаю і КНДР. У рішенні Ради ЄС щодо режиму кіберсанкцій йдеться, що вони спрямовані проти хакерських груп, які втручаються в ІТ-системи держав-членів ЄС і тих, хто намагається вплинути на роботу європейських та інших міжнародних інституцій.



А також проти фізичних осіб, комерційних та неурядових організацій, які планують і здійснюють кібератаки проти інфраструктури держав-членів ЄС.

Питання кіберзлочинності є надзвичайно важливим на державному рівні. Найчастіше під ударами кібератак опиняються об'єкти критичної інфраструктури: енергетичні об'єкти, транспорт та банківський сектор. Вартість захисту зазвичай у 10 разів дорожча за саму атаку. Тому пріоритетним напрямом в політиці багатьох держав є кібербезпека. Питаннями кібербезпеки займаються різні відомства: Державна служба спеціального зв'язку і захисту інформації, Служба безпеки України, Міністерство внутрішніх справ України, Національний банк України.

Починаючи з 2016 року можна спостерігати значний прогрес у цій сфері, зокрема на інституційно-організаційному рівні:

- у березні 2016 року уряд прийняв Стратегію кібербезпеки України, яка має на меті створення національної системи кібербезпеки;
- у червні 2016 року Президент України підписав Указ про створення Національного координаційного центру кібербезпеки. Першим етапом його роботи є здійснення аналізу та розроблення галузевих індикаторів стану кібербезпеки;
- у вересні 2016 року Верховна Рада у першому читанні прийняла закон про основні засади забезпечення кібербезпеки України.

Тож протидія кіберзлочинності та рівень кібербезпеки на сьогодні є одним із пріоритетних напрямів в політиці країни. Але для комплексної боротьби з цією проблемою потрібні спільні зусилля держави, громадян та міжнародної спільноти.

### **Список використаних джерел:**

1. Кримінальний кодекс України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
2. Global Cybersecurity Index (GCI) 2018 URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Documents/draft-18-00706\\_Global-Cybersecurity-Index-EV5\\_print\\_2.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Documents/draft-18-00706_Global-Cybersecurity-Index-EV5_print_2.pdf).
3. National Cyber Security Index (NCSI) 2018 URL: <https://www.ncsi.ega.ee/ncsi-index/>.

**Андрусишин Д. С.**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Фінанси,  
банківська справа та страхування»*

**Корчинський І. О.**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ДЕФІЦИТ БЮДЖЕТУ ЯК ЗАГРОЗА БЮДЖЕТНІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ**

На сьогоднішній день однією з пріоритетних цілей держави є забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки, а тому і постає потреба підтримання належного рівня бюджетної безпеки. Бюджетна безпека держави є однією з основних складових фінансової безпеки. Відповідно до визначення, яке міститься в наказі «Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» бюджетна безпека – це стан забезпечення платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів [1]. Як відомо, саме завдячуючи бюджету здійснюється накопичення державних коштів, які необхідні для функціонування держави. У разі перевищення видатків над доходами утворюється дефіцит бюджету. Усі держави прагнуть мінімізувати ризики виникнення дефіциту бюджету, адже такий стан бюджету несприятливий для розвитку і функціонування країни. Фінансове становище країни вважається нормальним, якщо бюджетний дефіцит не перевищує 2-3% від валового внутрішнього продукту[2]. Якщо дефіцит державного бюджету коливається в межах 3-10%, він вважається допустимим, проте при показниках понад 20% дефіцит називають критичним [3]. Для України є характерним дефіцитність бюджету, тобто держава постійно відчуває брак фінансових ресурсів. Так, зокрема, на 2021 р. заплановано граничний обсяг дефіциту держбюджету в обсязі 247 млрд. грн., що становить 5,5% від ВВП [4]. До причин виникнення дефіциту державного

бюджету можна віднести: нераціональне використання бюджетних видатків або ж їх непропорційне зростання щодо доходів бюджету; високий рівень тіньової економіки; зниження рівня ВВП; недосконало побудована податкова система; зниження ефективності виробництва; неефективність фінансово-кредитних відносин; низький рівень життя населення. Відповідно до Бюджетного кодексу України джерелами фінансування бюджету є: кошти від державних (місцевих) внутрішніх та зовнішніх запозичень; кошти від приватизації державного майна; повернення бюджетних коштів з депозитів, надходження внаслідок продажу чи пред'явлення цінних паперів; вільний залишок бюджетних коштів з дотриманням умов, визначених Бюджетним кодексом [2].

Джерелом фінансування бюджету не можуть бути емісійні кошти Національного банку України. Необхідно прагнути до збалансованого бюджету держави, який можна досягти шляхом стримування зростання державних витрат і встановлення в країні рівня оподаткування, який в достатній мірі задовільнить всі необхідні суспільні потреби. Також необхідно посилити заходи щодо виявлення та усунення тіньової економічної діяльності та підвищення рівня життя населення України. Отже, бюджетна безпека є важливою складовою фінансової безпеки держави. Забезпечити належний рівень бюджетної безпеки можна шляхом оптимізації структури державного боргу, підвищення ефективності управління ним, вдосконалення законодавчої бази, покращення ефективності державного фінансового контролю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>
2. Бюджетний кодекс України від 07.08.2010 № 5290-VI URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Коляда Т. А. Джерела фінансування дефіциту бюджету: тенденції у застосуванні та виклики для стабільності державних фінансів України. Бізнесінформ. 2016. №2. С. 215–222.
4. Гроші-2021: що записали в бюджет на новий рік і як це виконати. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/byudzhet-2021/31002601.htm>

**Вінічук М. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

**Рижкова А. А.**

*здобувач ступеня PhD спеціальності «Економіка»  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГРОЗ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ**

Загострення проблем функціонування фінансової сфери, посилення впливу дестабілізуючих чинників на соціально-економічний розвиток країни зумовлюють виникнення та інтенсифікацію деструктивних процесів і явищ, які пов'язані із значними обсягами тінізації економіки, зростання залежності від зовнішніх та внутрішніх запозичень, поглиблення дефіциту державного бюджету, девальвацією національної грошової одиниці, зростанням рівня інфляції та доларизації економіки. За таких умов, спостерігається суттєве зниження рівня фінансової безпеки держави, динаміку інтегрального показника якої впродовж 2008–2019 рр. відображено на рис. 1.

Результати проведених досліджень основних загроз фінансовій безпеці України, дають підстави стверджувати, що найсуттєвішого впливу безпека у фінансовій сфері зазнає зі сторони критичного рівня зростання навантаження на державний бюджет, зростання рівня інфляції, доларизації економіки, нестабільності національної валюти, зниження золотовалютних резервів, неефективності діяльності банківської та страхової системи, фондового ринку, а також значного зростання обсягів державного боргу та зменшення джерел його фінансування.

Зважаючи на нестійкі тенденції забезпечення оптимального рівня фінансової безпеки та на суттєве зниження її рівня у період 2014–2016 рр. до 36–40 %, що засвідчує чутливість показників фінансової сфери до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів як економічного,

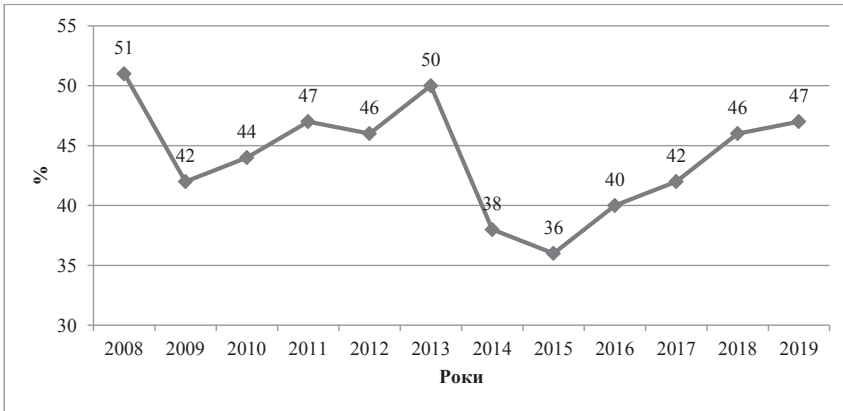


Рис. 1. Динаміка рівня фінансової безпеки України у 2008–2019 рр., %  
Розраховано за: [1; 2; 3; 4]

так і політичного характеру, актуалізується необхідність розроблення дієвих механізмів забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки держави, які б зосереджувалися на своєчасному виявленні та оперативності протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Таким чином, на підставі зазначеного можна зробити висновок, що фінансова безпека є важливою складовою економічної безпеки держави, від рівня якої залежить рівень соціально-економічного розвитку країни.

### Список використаних джерел:

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення 16.04.2021 р.).
2. Request to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2019), «The level of economic safety». URL: [https://dostup.pravda.com.ua/request/rivnen\\_ekonomichnoyi\\_biezpieki](https://dostup.pravda.com.ua/request/rivnen_ekonomichnoyi_biezpieki) (дата звернення 16.04.2021 р.).
3. Рівень економічної безпеки інтегральний та за окремими складовими: електронний лист-відповідь на запит про доступ до публічної інформації від 8.07.2020 р. до Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Вихідний номер 3032-06/43477-09 від 14.07.2020 р. (дата звернення 16.04.2021 р.).

4. П'ятницька Г.Т., Федулова І.В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. № 7. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (дата звернення 16.04.2021 р.).

**Висоцька І. Б.**

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Податки здійснюють суттєвий вплив на рівень фінансової безпеки держави. Важливість податків для забезпечення фінансової безпеки держави обумовлюється такими умовами:

- податки – фінансові ресурси, що знаходяться у розпорядженні держави і формують дохідну частину бюджету;
- податки – дієвий механізм впливу на економічний розвиток суб'єктів господарювання та на соціальний розвиток;
- податки – інструмент, який підкреслює взаємозалежність держави та платників податків. Важливість податків для забезпечення фінансової безпеки держави підкреслює необхідність дослідження ризиків та загроз, що виникають у фіскальній сфері.

Формування системи податкової безпеки держави неможливе без розробки системи індикаторів вимірювання її рівня. Досі не існує єдиної методики оцінки рівня податкової безпеки. Для оцінки рівня податкової безпеки необхідно використовувати кількісно вимірні показники. Узагальнюючим показником, що характеризує ефективність податкової політики є рівень оподаткування вітчизняної економіки (рис. 1). Як свідчать дані рис. 1, у 2015–2020 рр. рівень оподаткування в Україні зменшився з 35,03% у 2015 р. до 25,3% ВВП у 2019 р., досягнувши максимального значення у 2015 р. Дані міністерства фінансів не викликають особливого занепокоєння, оскільки відомо,

що для західноєвропейських країн рівень податкового навантаження є прийнятним в діапазоні 25-35%.

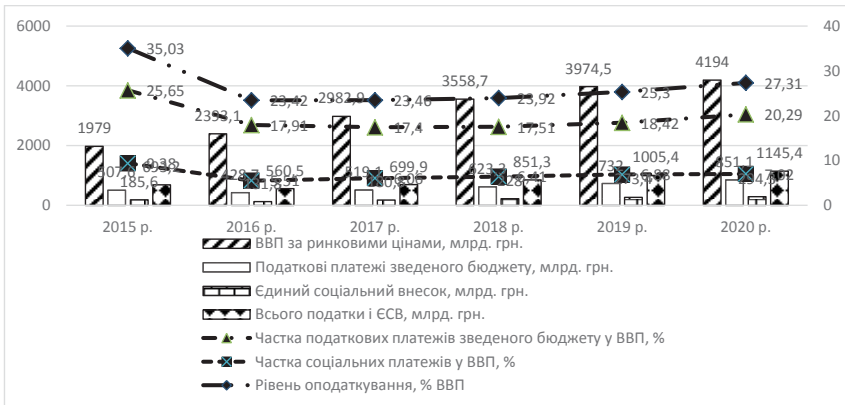


Рис. 1. Динаміка рівня оподаткування в Україні в період 2015–2020 рр.  
Джерело: складено автором за даними [2]

Для забезпечення належного рівня податкової безпеки необхідно досягти підвищення ефективності діяльності податкових органів. Оцінка ефективності фіскальних органів здійснюється за допомогою таких показників: кількість проведених перевірок, загальна сума узгоджених донарахувань за результатами проведених перевірок (рис. 2).

Упродовж періоду 2015–2019 рр. кількість проведених перевірок скоротилася на 7786 перевірок, що пов’язано із введенням мораторію. Значно скоротилася кількість позапланових перевірок – на 7824. Зазначимо, що зменшення числа перевірок не вплинуло на суму донарахованих грошових зобов’язань, яка підлягає погашенню – упродовж аналізованого періоду даний показник збільшився на 8,5 млрд. грн.

Негативно на рівень податкової безпеки впливає і високий рівень тіньової економіки. Середні податкові втрати через функціонування тіньової економіки становлять приблизно 17,2% офіційного ВВП. Зведений бюджет України не отримує в середньому на 13,9% ВВП, або приблизно на 400 млрд. грн. податкових надходжень. В середньому

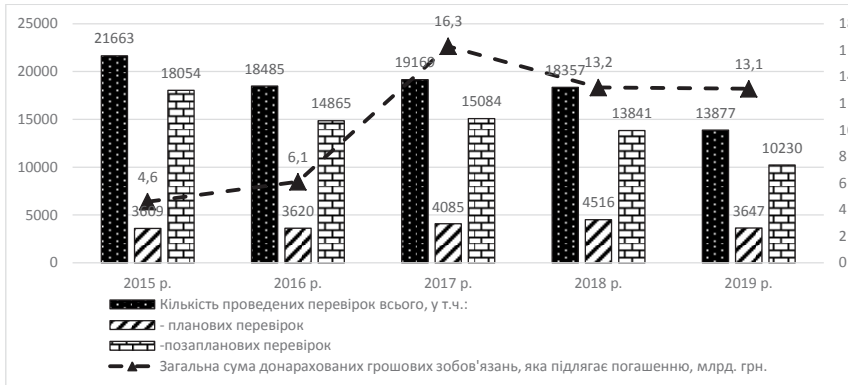


Рис. 2. Динаміка показників результативності діяльності податкових органів України упродовж 2015–2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [2]

фонди соціального страхування недотримують фінансування в розмірі 3,19% ВВП (близько 89,16 млрд. грн.) за останні п'ять років.

Як показав проведений аналіз показників, що характеризують рівень податкової безпеки, проведені реформи дали позитивні результати, що проявляється у зниженні рівня податкового навантаження, тіньової економіки, збільшення обсягів податкових надходжень, результативності діяльності податкових органів. Проте здійсненні заходи не вирішили всіх проблем.

Отже, податки є фінансовою основою функціонування держави. Податкова безпека є визначальною складовою фінансової безпеки держави. Без забезпечення належного рівня податкової безпеки неможливо досягти фінансової, економічної та національної безпеки держави.

### Список використаних джерел:

1. Бюджетно-податкова безпека: навчальний посібник. За ред. Миськів Г.В. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 272 с.
2. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL.: <https://tax.gov.ua>
3. Родченко С.С., Висоцька І.Б., Нагірна О.В. Сутність та проблеми забезпечення податкової системи України. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу»*. Вип. 4(78). С. 122–128.



**Зачосова Н. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та економічної безпеки  
(Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького)*

## **РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Час не дарма визнається одним із найважливіших ресурсів функціонування, стратегічного розвитку, управління змінами для сучасних організацій. На рівні з фінансами, матеріальними активами, кадровим й інтелектуальним потенціалами, інформацією – час у великій мірі визначає конкурентні переваги суб'єктів господарської діяльності. З історії нам відомі непоодинокі випадки, коли великі відкриття приписувались тим людям, які заявили про них раніше від своїх конкурентів, хоча насправді ті вірогідно могли б бути першими щодо зроблених висновків і отриманих доказів власних теорій і гіпотез. Водночас, уроки минулого не завжди засвоюються нащадками, а тому питанню управління часом в Україні приділяється мало уваги, особливо з боку наукової спільноти. Активно це питання розглядається у контексті індивідуального тайм-менеджменту, тобто у випадку, коли окрема особа бажає підвищити рівень власної ефективності – у професійному або особистому житті – і для цього починає набувати досвіду, користуючись послугами коучів або відвідуючи тренінги з тайм-менеджменту. Але у площині розвитку бізнесу та під час вчинення спроб щодо підвищення рівня рентабельності функціонування підприємств, установ, організацій питання ефективного витрачання часового ресурсу чомусь оминається увагою.

Тайм-менеджмент є необхідним елементом процесу управління фінансово-економічною безпекою. Зокрема, велика кількість загроз і ризиків для функціонування системи фінансово-економічної безпеки пов'язана із недостатністю часу для прийняття тих чи інших управлінських рішень, їх несвоєчасністю, затримкою дій з боку керівництва компаній або їх персоналу, тощо. Загалом, у більш-якій системі, до функціонування

якої залучено людину – кадри, працівників організації – час виконання робіт, надання послуг, замовлення сировини, повідомлення клієнтів про підтвердження їх замовлень або певні зміни у відносинах із ними – це виробнича необхідність, а завдання менеджменту – вжити усіх можливих заходів щодо мінімізації кількості часу для виконання працівниками повторюваних завдань і функцій. Існування резерву часу може стати шляхом виходу організації із кризового стану, надати можливості для попередження банкрутства та ліквідації підприємства, а також джерелом для розвитку підприємницького потенціалу на теренах емерджентної та поведінкової економік.

Окреслимо основні загрози для діяльності організацій, пов'язані з неефективним тайм-менеджментом:

- простої у роботі обладнання та техніки;
- нераціональні графіки робочих змін;
- перевтома персоналу, і як наслідок, зниження рівня продуктивності та падіння уваги;
- несвоєчасне отримання та використання важливої бізнес-інформації;
- штрафи, пені, неустойки від затримок у виконанні зобов'язань перед клієнтами, державою, партнерами;
- руйнування партнерських і контрагентських зв'язків через затримки у комунікації;
- зниження ділового іміджу та погіршення ділової репутації організації через несвоєчасне прийняття менеджментом управлінських рішень;
- втрата конкурентних переваг;
- втрата потенційних кадрів високої кваліфікації;
- порушення режимів праці і відпочинку працівниками організації;
- нездатність персоналу ефективно організувати робочий час під час дистанційної роботи у режимі онлайн;
- збитки від втрат підприємницьких можливостей через завершення термінів подачі документів для участі у різних проєктах, отримання фінансування, інвестицій, тощо.

Практики ефективного тайм-менеджменту здатні мінімізувати ймовірність як настання усіх перерахованих загроз для організації,

так і зменшити їх вплив на стан ефективності її діяльності. Для цього у системі фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання необхідно розвивати управління часом одразу у двох площинах: у площині корпоративного тайм-менеджменту, в якому людина розуміється як ресурс організації, так само, як і її робочий час, використання якого має бути максимально ефективним у напрямі досягнення цілей організації та інтересів її власників та/або керівництва; та індивідуального тайм-менеджменту кожного працівника – як особистості, що має досягнути балансу витрат часу на професійні завдання і особисті потреби, розвинути здатність задовольнити власні інтереси – кар'єрні, сімейні, тощо, без шкоди для організації. Таким чином, том-менеджменту сучасних організацій необхідно провести роботу щодо організації двовекторного механізму тайм-менеджменту для забезпечення високого рівня фінансово-економічної безпеки та збереження кадрового потенціалу вітчизняних суб'єктів господарської діяльності у стратегічній перспективі.

**Кіндзюр О. С.**

*кандидат економічних наук, викладач  
(Відокремлений структурний підрозділ  
«Техніко-економічний фаховий коледж»  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Сучасні умови господарювання характеризуються складністю, невизначеністю і нестабільністю, відтак особливого значення набуває проблема забезпечення стійкості функціонування і розвитку підприємства в межах існуючих напрямів його діяльності. Така стійкість значною мірою забезпечується здатністю протидіяти зовнішнім загрозам, що в сукупності складає фінансову безпеку підприємства.

На сьогодні не існує єдиного погляду щодо визначення сутності фінансової безпеки підприємства. Переважна більшість науковців, що

досліджують фінансову безпеку, розглядають її як складову економічної безпеки. О.І. Барановський наводить широку інтерпретацію фінансової безпеки та визначає її як ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин [1, с. 14-15]. За нашим трактуванням, фінансова безпека підприємства – це такий фінансовий стан, який гарантує збереження фінансової стійкості та здатності реалізовувати основні комерційні інтереси за негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та дестабілізуючих факторів.

Фінансова безпека є таким станом підприємства, при якому:

- забезпечується захищеність фінансових інтересів підприємства, в результаті чого воно зберігає фінансову рівновагу, фінансову стійкість, платоспроможність і стабільність операційної діяльності;

- забезпечується достатня фінансова незалежність, гнучкість при прийнятті фінансових рішень і задовольняються потреби підприємства у фінансових ресурсах для нормального функціонування й стійкого розвитку підприємства;

- підприємство здатне протистояти існуючим і потенційним загрозам за умов їх постійного моніторингу і управління ризиками;

- підприємству не загрожує банкрутство.

Виходячи із наведеного вище, можна стверджувати, що фінансова безпека тісно пов'язана із:

- стратегічним фінансовим менеджментом;
- ідентифікацією ризиків та управління ними;
- антикризовим управлінням.

Як зазначає І.А. Бланк, головною ціллю стратегічного управління фінансовими ризиками є забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку і недопущення можливого зниження його ринкової вартості [2, с. 303].

Запорукою гарантування фінансової безпеки підприємства є високопрофесійний топ-менеджмент, здатний системно оцінювати зовнішнє і внутрішнє середовище, прогнозувати, стратегічно мислити. У полі зору фінансових менеджерів мають знаходитись наступні об'єкти:

- чистий грошовий потік (стабільність перевищення додатного грошового потоку над від'ємним);

- структура капіталу підприємства (співставлення власного

і позикового капіталу, порівняння цього співвідношення із рівнем рентабельності – високорентабельним компаніям допустимо перевищувати визначене нормативне значення коефіцієнта автономії 0,5);

- структура активів підприємства (моніторити структуру активів з позиції ліквідності, забезпечувати значну частку високоліквідних активів);

- склад фінансових зобов'язань підприємства (зокрема не допускати невиваженості зростання кредиторської заборгованості);

- склад поточних витрат (особлива увага має приділятися постійним витратам);

- ринкова вартість підприємства.

**Таким чином, на нашу думку, фінансова безпека залежить від двох складових: професійності менеджменту та фінансової стійкості (рис. 1). У свою чергу, фінансова стійкість теж є результатом фахового фінансового управління.**

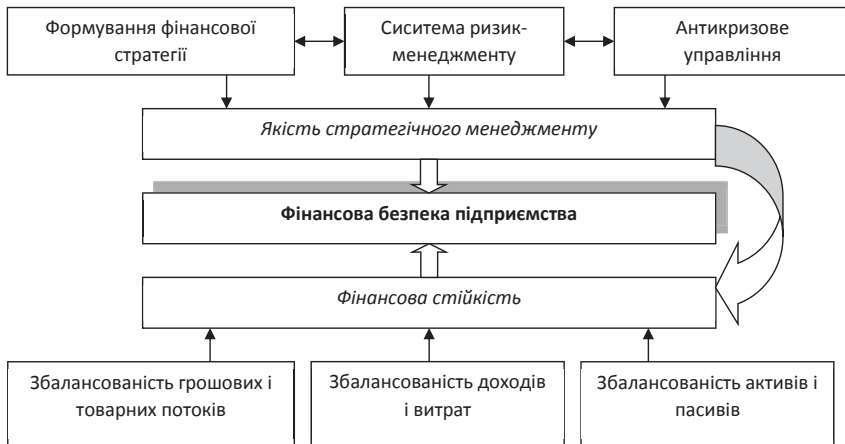


Рис. 1. Основні чинники забезпечення фінансової безпеки підприємства [складно автором з використанням 3]

Поняття фінансової безпеки і фінансової стійкості є доволі близькими за змістом. За твердженням Р.О. Костирка, стійкість з методологічної точки зору є ознакою підприємства як економічної

системи знаходиться у стані рівноваги або функціонувати в допустимих межах, що дозволяє зберегти основні його характеристики у незмінному вигляді протягом визначеного часу і забезпечити стійкість його розвитку [2, с. 413]. На відміну від фінансової стійкості, фінансова безпека означає здатність підприємства зберігати функціональність і розвиватись за умов очевидних загроз його фінансовому стану, спроможність усунути ці загрози або адаптуватись до них.

Отже, питання гарантування фінансової безпеки підприємства в сьогоdnішніх умовах мають бути віднесені у ранг пріоритетних як запорука успішного його функціонування у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія ; Інститут економічного прогнозування / О. І. Барановський. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
3. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник. – Х. : Фактор, 2007. – 784 с.

**Козій І. С.**

*старший викладач кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

В останні роки різко зросла роль формування системи фінансової безпеки на всіх рівнях, чи макроекономічна безпека, безпека підприємств різних сфер і галузей діяльності, або фінансова безпека окремо взятої особистості. Ця проблема залишається однією з основних і, відповідно, найбільш актуальних в сучасних умовах реалізації інноваційної економіки в Україні. З одного боку, всім зрозуміла

важливість та необхідність забезпечення фінансової безпеки, а з іншого боку, дуже багато її аспектів перебувають за межею комплексного системного розуміння і тим більше ефективної практичної реалізації.

Концептуально формування ефективної системи фінансової безпеки має спиратися на створення комплексного моніторингу, тобто багаторівневої і повномасштабної системи відстеження динаміки всіх основних фінансово-економічних процесів у країні. Відчутна складність полягає в розробці точних критеріїв і рівнів фінансової безпеки.

З огляду на багатоаспектність категорії фінансової безпеки, складність взаємозв'язків і взаємозалежності різних її елементів, не можна моментально визначити всі критичні точки і тим більше - запропонувати однозначний рецепт їх ліквідації. Можливості системи фінансової безпеки залежать від принципів її побудови, взаємодії елементів, застосовуваних засобів і способів.

При цьому слід пам'ятати, що поєднання компонентів системи не є чимось постійним: роль складових системи фінансової безпеки змінюється в залежності від ситуації, обумовлює необхідність в безперервному оновленні.

Повинна відбуватися і зміна якісних характеристик фінансової безпеки:

- наступності (необхідність забезпечення послідовності у здійсненні грошово-кредитної, валютної, антиінфляційної, бюджетної, податкової, інвестиційної, банківської політики, в управлінні внутрішнім і зовнішнім державним боргом, у забезпеченні їх передбачуваності);

- послідовності (формування системи має відбуватися поетапно з урахуванням пріоритетності, а також існуючих і потенційних об'єктивних і суб'єктивних передумов);

- необхідність інтеграції в міжнародні системи фінансової безпеки (в широкому міжнародному контексті фінансова безпека держави - це не тільки національний пріоритет, але і складова глобальної фінансової безпеки);

- верховенства договірних (мирних) засобів у вирішенні як внутрішніх, так і міжнародних конфліктів фінансового характеру;

- сумісності (досягнення оптимального співвідношення

і суміщеності систем фінансової, економічної, національної безпеки);

– неподільності і недоступності індивідуальним покупцям ресурсів, що витрачаються на забезпечення фінансової безпеки суспільства в цілому, в яких неможливо виключити з числа користувачів суспільними благами тих людей, хто з тих чи інших причин не платить за них;

– альтернативності (виявлення і обґрунтування різних варіантів виходу з кризи або досягнення бажаного результуючого показника);

– стабільності і надійності;

– прийняттого ризику;

– ефективності (оптимальне поєднання всіх компонентів фінансової безпеки).

Виходячи з вищевикладеного, можуть бути зроблені висновки про те, що поняття фінансової безпеки настільки ж широке, як і власне тлумачення фінансів як системи економічних відносин, які виникають в процесі створення і використання централізованих та децентралізованих фондів грошових коштів. Крім того, фінансова безпека є надзвичайно складною багаторівневою системою, утвореної поруч підсистем, кожна з яких має власну структуру і логіку розвитку

Складність, комплексність самого явища фінансової безпеки уможливорює в понятійному плані характеризувати його лише завдяки системному методу, в узагальнюючому вигляді з можливим виділенням найважливіших елементів цієї системи в конкретному вираженні.

Оцінка рівнів фінансової безпеки повинна базуватися на адекватності оціночних параметрів сутності процесів, які є предметом аналізу, комплексності, виділення головних елементів небезпек і загроз, послідовності оціночних заходів.

Підвищення рівня фінансової безпеки держави може бути досягнуто тільки в результаті взаємодоповнюючого використання комплексу фінансових, соціальних, загальнополітичних заходів.

### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www.mof.gov.ua/uk](https://www.mof.gov.ua/uk).
2. Семенов А.Ю. Сутність та значення фінансової безпеки держави / А.Ю. Семенов, А.В. Хомутенко, В.Ю. Барвінок // Науковий вісник



**Ленчук О. А.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Фінанси, банківська справа  
та страхування»*

**Аніловська Г. Я.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАГЛЯДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ**

Фінансовий моніторинг є важливим інструментом наглядової діяльності державних органів багатьох країн світу в зв'язку з необхідністю протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму та зброї масового знищення.

Проведення якісного фінансового моніторингу попередить та мінімізує негативні наслідки легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом для економіки країни. Фінансовий моніторинг можна тлумачити як правила, за якими перевіряється легальність грошових переказів для забезпечення належного рівня національної безпеки держави.

Законодавча база та контроль за нелегально отриманими коштами базується на міжнародних стандартах, зокрема частково імплементованих Рекомендаціях FATF, Директивах ЄС та рішеннях Базельського комітету. Головним елементом національної системи фінансового моніторингу є Державна служба фінансового моніторингу України (ДСФМУ).

Державною службою фінансового моніторингу України, як підрозділом фінансової розвідки України, здійснюються заходи з

протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

Формування та передача Держфінмоніторингом узагальнених та додаткових узагальнених матеріалів до правоохоронних органів визначені нормативно-правовими актами. На рис. 1 представлена статистика щодо переданих Держфінмоніторингом узагальнених та додаткових узагальнених матеріалів до правоохоронних органів за період 2017–2020 роки.

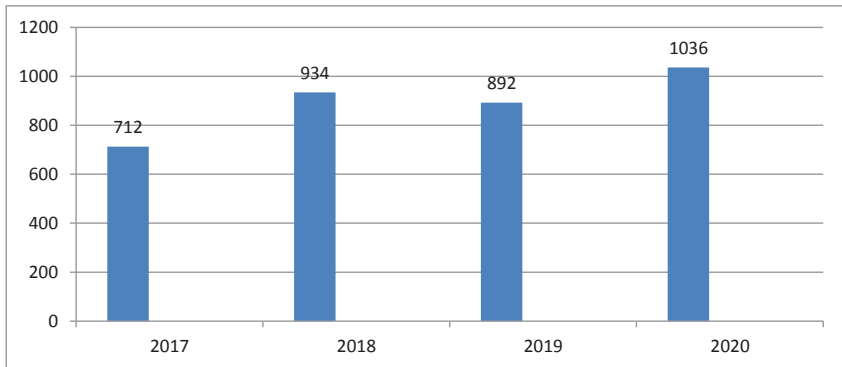


Рис. 1. Загальна кількість переданих Держфінмоніторингом матеріалів до правоохоронних органів  
Джерело: [1]

Дані рис. 1 свідчать про зростання кількості сформованих і переданих узагальнених матеріалів Держфінмоніторингом, але й про зростання обсягу операцій, які підлягають такому моніторингу відповідно до законодавства.

У 2020 році Держфінмоніторингом направлено до правоохоронних органів 1036 матеріалів (з них 607 узагальнених матеріалів та 429 додаткових узагальнених матеріалів), які направлені на розгляд до:

- органів прокуратури – 62 матеріали (з них 14 узагальнених матеріалів та 48 додаткових узагальнених матеріалів);
- органів фіскальної служби України – 292 матеріали (з них 214 узагальнених матеріалів та 78 додаткових узагальнених матеріалів);

- Національної поліції України – 233 матеріали (з них – 198 узагальнених матеріалів та 35 додаткових узагальнених матеріалів);
- Служби безпеки України – 252 матеріали (з них – 119 узагальнених матеріалів та 133 додаткових узагальнених матеріалів);
- Національного антикорупційного бюро України – 168 матеріалів (з них – 54 узагальнених матеріалів та 114 додаткових узагальнених матеріалів);
- Державного бюро розслідувань – 28 матеріалів (з них – 7 узагальнених матеріалів та 21 додатковий узагальнений матеріал);
- Служби зовнішньої розвідки України – 1 узагальнений матеріал.

У вказаних матеріалах сума фінансових операцій, які можуть бути пов'язані з легалізацією коштів та з учиненням іншого злочину, визначеного Кримінальним кодексом України, становить 76,2 млрд гривень.

Держфінмоніторингом приділяється особлива увага стосовно розслідування фактів відмивання коштів, одержаних від корупційних діянь, розкрадання та привласнення державних коштів та майна.

Відповідно до законодавства України Держфінмоніторинг спільно із правоохоронними органами здійснює заходи, направлені на попередження та протидію фінансуванню терористичної діяльності, сепаратизму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Матеріали офіційного сайту Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <http://sdfm.gov.ua>.
2. Наказ міністерства фінансів України, міністерства внутрішніх справ України, служби безпеки України від 11.03.2019 № 103/162/384 «Про затвердження Порядку надання та розгляду узагальнених матеріалів».

**Літвинчук С. П.**

*здобувач вищої освіти спеціальності «Фінанси,  
банківська справа та страхування»*

**Висоцька І. Б.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку;  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА БЮДЖЕТНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ**

Глобалізація – є невід’ємною складовою функціонування всього світового простору і стосується майже кожної сфери буття. Динаміка суспільних процесів зумовлює необхідність дослідження чинників впливу на рівень бюджетної безпеки держави.

Функціонування бюджетної системи України за умов сучасних глобалізаційних процесів передбачає необхідність нової державної фінансової та бюджетної політики, орієнтованої на забезпечення національних економічних інтересів [1]. Сучасні реалії розвитку світового господарства демонструють очевидність того факту, що фінанси, як і загалом економіка, стають все більше глобалізованими [1]. За рівнем глобалізації фінансова сфера випереджає усі сфери національної економіки і, тим самим, здійснює значний вплив і на учасників ринку.

Важливою складовою глобалізації – є фінансова глобалізація, яка виявляється в русі капіталу, у встановленні та розвитку світового фінансового ринку та світової фінансової системи, яка переросла рамки національних кордонів, надзвичайно прискоривши темпи інновацій і виявивши необхідність корегування стратегії розвитку сучасних світогосподарських зв’язків, посилення взаємодії національних економік на базі сучасних інформаційних технологій і узгоджених принципів регулювання, створенням гнучких ринків праці, товарів, капіталу і подоланням низки диспропорцій, які спричинила економічна глобалізація.

Ідентифікація чинників впливу глобалізації на бюджетну безпеку обумовлена наявністю зовнішніх і внутрішніх ризиків, які

виявляються залежно від джерела виникнення ризиків, ступеня впливу та наслідків фінансової глобалізації. Систематизація ризиків фінансової глобалізації бюджетної безпеки України свідчить про наявність диспропорцій її розвитку. У стратегічному плані бюджетну безпеку гарантує лише конкурентоспроможна економіка. Зрозуміло, що стійкість бюджетної системи визначається рівнем дефіциту бюджету, платіжного балансу, зовнішнього та внутрішнього боргу, стабільністю цін, стійкістю національної валюти, рівнем розвитку ринку цінних паперів, масштабами інвестиційної діяльності тощо.

Іншими чинниками, які справляють негативний ефект на систему державних фінансів, є фіскальні ризики. Існують як прямі фіскальні ризики, пов'язані з можливим зменшенням обсягу податкових надходжень, ухиленням від сплати податків, згортанням підприємницької діяльності або переходом у «тінь» та збільшенням витрат на покриття збитків окремих суб'єктів господарювання державного сектору економіки, так і умовні фіскальні ризики, що виникають у зв'язку з непогашенням такими суб'єктами заборгованості перед державою за виконання гарантійних зобов'язань.

Вплив наслідків фінансової глобалізації на бюджетну безпеку позначається на зміні базових принципів бюджетної системи, що призводить до девальвації національної грошової одиниці та формування інфляційно-девальваційної спіралі. Відбувається відтік прямих інвестицій, фінансових ресурсів з реального сектору економіки. Здійснюється опосередковане емісійне фінансування дефіциту бюджету через грошову емісію під випуск ОВДП. Зокрема, посилюється дисбаланс у бюджетній сфері, внаслідок зниження доходів за основними дохідними статтями держбюджету та різкого зростання витрат бюджету, детермінованого необхідністю збільшення фінансування оборони країни. Це і має неабиякий вплив на зростання загального обсягу державного та гарантованого державою боргу до абсолютно небезпечних значень, що посилює дефолтні ризики, а також виникає залежність бюджетних процесів від світових фінансових криз інших країн.

Сучасний стан економіки не відповідає вимогам бюджетної, фінансової та економічної безпеки загалом України і знаходиться в зоні значної небезпеки. Найсуттєвішим чинником бюджетної безпеки є

істотна виснаженість власних джерел фінансових ресурсів – прибутку суб'єктів господарювання, доходів населення, доходів бюджетів усіх рівнів, амортизаційних відрахувань, ресурсів цільових фондів тощо. Для цього потрібно продовжувати процеси з удосконалення фіскальної системи, зменшивши податковий тягар для товаровиробників, що провокує несплату податків до бюджету та збільшує тіньовий сектор економіки, внаслідок чого недоотримується значна частина коштів до бюджету й збільшується його дефіцит. Гарантом забезпечення безпеки в умовах глобалізації на всіх рівнях виступає держава, а узгодженість і системність державної економічної політики є основою подальшої деталізації інструментів і методів організаційно-економічного механізму протидії проявам відтоку фінансових та інших ресурсів і нелегальним міграційним потокам, тому першочерговим завданням національних урядів є створення таких передумов, які б максимально нівелювали ризики фінансової глобалізації і посилювали її потенційні вигоди.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пономаренко О. Еволюція поглядів наукової спільноти на поняття «глобалізація». *Лінгвістичні дослідження*. 2016. Вип. 44. С. 103–107.
2. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvuumevcg\\_2017\\_12\(2\)\\_\\_12.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2017_12(2)__12.pdf).
3. Україна опустилася на 85-те місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html>.

**Машталер І. Р.**

*здобувач вищої освіти  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»*

**Миськів Г. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ У БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ**

Недооцінювання необхідності та важливості контролю фінансових потоків в системі державного регулювання економіки України призводить до того, що сьогодні поза увагою держави залишаються значні обсяги бюджетних коштів, які використовуються державними та підприємницькими структурами. Справа в тому, що система державного фінансового контролю в Україні ще досі не має достатнього правового, інформаційного, організаційного, комунікативного і методологічного рівня забезпечення. Лише підвищення результативності державного фінансового контролю дасть можливість для вирішення численних внутрішніх системних викликів, які знижують ефективність проведення контрольних заходів.

Фінансові потоки держави являють собою сукупність відносин, яка виражається організацією та використанням розподілу фондів грошових коштів державного та місцевого бюджетів [1]. О.В.Черевкоу своїх наукових працях розкриває визначення «фінансовий потік» як сукупність потоків доходів або витрат усіх суб'єктів регіональної економічної системи [9]. Вважаємо цей підхід трохи звужений, бо фінансові потоки формують не тільки дохід суб'єктів регіональної економіки, а й аналізуючи специфіку функціонування руху фінансових потоків, треба враховувати рух доходів і рух тіньового капіталу.

Контрольна функція фінансів проявляється через багатогранну діяльність державних органів, що займаються моніторингом фінансових потоків [3]. Аналізуючи моніторинг з точки зору держави, можна сказати, що він виступає особливою формою фінансового контролю

еважливою підсистемою економічного та державного контролю. Фінансовий контроль в Україні, згідно чинного законодавства, здійснюють центральні органи державної влади, а саме: Рахункова палата, Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України, Державна казначейська служба України, Державна аудиторська служба України. Ці органи сформовані для здійснення фінансового управління, а метою їх діяльності є: виявлення відхилень, попередження фінансових правопорушень, притягнення до відповідальності винних осіб, а також забезпечення відшкодування збитків. Основним завданням органів державного фінансового контролю є: забезпечення законності, ефективності, фінансової дисципліни і раціональності у ході формування, розподілу, володіння, використання та відчуження активів, що належать державі [4].

Сучасна система державного фінансового контролю має забезпечувати впевненість та гарантію того, що органи влади належним чином управляють ресурсами централізованих фінансових фондів, забезпечують збалансованість доходів та видатків, дотримуються законності, економічності та ефективності [6]. Підвищення ефективності використання державних фінансів, яке має вирішальне значення для економічного розвитку України та суспільного добробуту, а також виконання завдань, передбачених планом дій «Україна – ЄС», можливо досягти, зокрема, шляхом системного вдосконалення діяльності органів державного сектора, підвищення рівня державного управління [8].

В Бюджетному кодексі України чітко вказано, що контроль фінансових потоків повинен здійснюватися на всіх рівнях бюджетного процесу [2]. Тобто мається на увазі, що контроль має бути нерозривним впродовж цілого бюджетного процесу: на початку формування бюджетних запитів, затвердження відповідних бюджетів та кошторисів, фактичного використання коштів, та під час звіту про використання коштів. Однак на жаль, контроль бюджетних коштів має обмежений характер і не завжди керується матеріалами перевірок щодо раціонального формування мережі установ конкретної галузі, відшукування додаткових можливостей, власних джерел фінансування окремих програм та установ.

В умовах сьогодення, в Україні є вкрай необхідним здійснити реформування системи державного фінансового контролю, задля



підвищення ефективності управління фінансовими потоками, адже проводячи аналіз системи фінансового контролю, проблемними моментами виступають недоліки пов'язані з недосконалістю нормативно-правових актів, недосконала система покарань за нецільове використання бюджетних коштів тощо. Для цього необхідно підвищити статус органів держфінконтролю з-поміж інших органів держави, а також розробити концепцію створення цілісної системи державного фінансового контролю, яка б включала систему контрольних органів, їх повноваження, порядок взаємодії, права й відповідальність.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що фінансові потоки є важливою фінансовою категорією, що має вагомe значення і застосування, а моніторинг фінансових потоків є невід'ємною частиною системи державного управління. Моніторинг фінансових потоків держави наразі не знаходиться на стадії належної ефективності, але можна бути переконаним у тому, що Україна може зробити суттєві кроки для покращення та вдосконалення процесів контрольної діяльності. Вдосконалення системи державного контролю в Україні передбачає формування нових підходів до організації та здійснення державного фінансового контролю, яка в умовах децентралізації влади та передачі повноважень і відповідальності безпосереднім виконавцям, передбачає посилення ролі внутрішнього фінансового контролю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Агасандян Г. А. Финансовые потоки в динамической модели макроэкономки. ВЦ РАН, 2018. 24 с.
2. Бюджетний кодекс України від 8 лип. 2010 р. № 2456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. М., 2018. 483.
4. Деркач М. А. Науково-методичні основи регулювання фінансових потоків сектору загального державного управління: автореферат дис. канд. ек. наук 08.02.03. Київ, 2020. 19 с.
5. Каримов Р. М. Развитие рыночных методов управления финансовыми потоками трансформационной экономики региона. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2020. 324 с.

6. Майборода О.В. Управління фінансовими потоками підприємства: автореферат дис. канд. ек. наук. 08.10.01. Суми, 2018. 22 с.
7. Маршак В.Д. Моделирование и анализ межрегиональных финансовых потоков. Новосибирск: Препринт, 2017. 44 с.
8. Плущевская Ю.Старикова Л. Исследование финансовых потоков в российской экономике. *Вопросы экономики*. 2017. №12. С. 117–131.
9. Черевко В.О. Методологія формування та управління фінансовими потоками регіону: автореферат дис. канд. екон. наук. 08.10.018. Суми, 2020. 22 с.

**Миськів Г. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **КІБЕР-РИЗИКИ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

У час активної цифровізації суспільства, діяльність у будь-якій соціальній чи економічній сфері тісно пов'язана із використанням віртуальних й цифрових технологій та залежить від їх ефективності та безпеки. Формування кіберпростору випереджає за своїми темпами розвиток інших сфер соціально-економічного життя, що зумовлює необхідність їх постійного вдосконалення в режимі «наздоганяння».

Законодавство України визначає кіберпростір як середовище (віртуальний простір), яке надає можливості для здійснення комунікацій та/або реалізації суспільних відносин, утворене в результаті функціонування сумісних (з'єднаних) комунікаційних систем та забезпечення електронних комунікацій з використанням мережі Інтернет та/або інших глобальних мереж передачі даних [2].

Іншими словами, кіберпростір – це інтерактивне інформаційне середовище, яке функціонує за допомогою комп'ютерних систем. Часто кіберпростір породжує кібер-ризик.

Кібер-ризи́к – це ризик, пов'язаний з використанням комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, як в місцевих (локальних)

мережах, так і в глобальній Інтернет-мережі; в розрахунково-платіжних системах, системах інтернет-торгівлі, промислових системах управління [1]; а також ризик, пов'язаний з накопиченням, зберіганням і використанням особистих персональних даних.

Реалізований кібер-ризик призводить до прямих чи побічних збитків економічних суб'єктів, унаслідок їх функціонування у кіберпросторі. Окрім того, кібер-ризик негативно впливають на конфіденційність, доступність та цілісність інформації або інформаційної системи.

Одним з-поміж багатьох учасників кіберпростору є фінансовий ринок, який функціонує у ньому та є його невід'ємною частиною. Цифрові та віртуальні технології, новітні фінансові цифрові інструменти, цифрові послуги банківських та небанківських установ стали буденністю сучасного суспільства. Суспільство створює попит на фінансові цифрові послуги – фінансовий ринок відповідає пропозицією.

Однак негативною рисою розвитку цифрового фінансового ринку є перманентна загроза втручання сторонніх осіб у інформаційне середовище суб'єктів ринку, небезпека кібера так, що може призвести до втрати великих масивів корпоративної інформації або особистої інформації клієнтів, можливість втрати коштів або виведення з ладу комп'ютерних мереж. Як наслідок – кібератака може спричинити втрату ліквідності та призвести до проблем з платоспроможністю.

Основними видами кібер-ризиків для суб'єктів фінансового ринку є [4]:

- порушення конфіденційності даних;
- Інтернет-фінансове шахрайство – кардінг, SMS-шахрайство, фінансове шахрайство;
- промислове шпигунство – викрадення баз даних, знищення інформації;
- соціальна інженерія – фішинг;
- атаки відмови в обслуговуванні – DDoS-атаки;
- відключення хмарного провайдера;
- вимагання в Інтернеті.

Результати аналізу кібер-ризиків в умовах цифровізації суспільства дозволили виявити, що 100% суб'єктів фінансового ринку зіштовхувалися з такими ризиками, що призвело до втрати фінансових ресурсів внаслідок:

- функціонально-технічних проблем програмного забезпечення;
- недоліків електронного обслуговування учасників фінансового ринку;
- неналежного функціонування електронно-фінансових систем, технологій, інструментів, тощо [3].

Технологічна природа кібер-ризиків дозволяє їм поширюватися через технологічні зв'язки, до прикладу, комунікаційні мережі. Через спільність технологій між банками, кіберподія може мати значно більший масштаб, ніж інші види шоків, що одночасно можуть впливати на велику кількість банків. У порівнянні зі іншими зловмисними намірами, кібератаки завжди завдають шкоди потенційно більшого масштабу.

Окремий вид кібер-ризиків становлять кіберподії, які можуть залишатися прихованими упродовж тривалого часу, перш ніж бути виявленими. Це збільшує потенціал завданої шкоди під час невизначеності та проблем відновлення, особливо для активно працюючих установ фінансового ринку. Навіть коли таку кіберподію виявить один банк, інші банки можуть залишатися у невідомості щодо того, чи вплине це на них також. У такому випадку кіберзлочинець може залишатися прихованим досить довгий період часу.

Кібератаки викликають дедалі більшу стурбованість, особливо у фірм, які надають фінансові послуги, оскільки вони можуть пережити до 300 разів більше кібератак на рік, ніж інші фірми [3]. У цьому контексті вкрай необхідним стає управління кібер-ризиками.

Управління кібер-ризиками – це основа будь-якої дії у сфері безпеки чи впровадження систем або інструментів у кіберпросторі [5].

Основними інструментами забезпечення кібербезпеки учасників фінансового ринку є аутентифікація клієнтів, антивірусне програмне забезпечення, шифрування, цифровий підпис. Оскільки боротьба з кіберзлочинцями реальна та постійна, технології (такі як токенізація, біометрія, штучний інтелект) допомагають ідентифікації клієнтів, безпечності транзакцій та мінімізації збитків від шахрайства.

Віртуальне середовище та цифровізація фінансового ринку посилюють імовірність кібер-загроз для установ фінансового ринку. Для зменшення кібер-ризиків і оптимізації нових можливостей, суб'єкти фінансового ринку мають бути захищеними, пильними та

гнучкими. А також щоразу оновлювати стратегію захисту від кіберризиків для підвищення ефективності діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Волосович С., Клапків Л. Детермінанти виникнення та реалізації кіберризиків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. №3. С. 101–115.
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
3. CEA Report: The Cost of Malicious Cyber Activity to the U.S. Economy. February 16, 2018. URL : <https://www.whitehouse.gov/articles/cea-report-cost-malicious-cyberactivity-u-s-economy>.
4. Eling M. What do we know about cyber risk and cyber risk insurance? The Journal of Risk Finance. 2017. Iss. 5. P. 474–491.
5. Institute of Risk Management. URL : <https://www.theirm.org/knowledge-andresources/thought-leadership/cyber-risk>.

**Михаліцька Н. Я.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Національна безпека держави, як запорука стабільності, незалежності країни та умов ефективності життєдіяльності суспільства, характеризуються, перш за все, станом захищеності економіки від загроз з фінансової сторони. Щоб здолати та унеможливити кризовий стан економічного розвитку, потрібна ефективна система державного управління. На відміну від суто адміністративних зусиль необхідно запровадити державне інституціональне управління – цілеспрямований вплив держави на обмеження та норми діяльності учасників створюваної ринкової економіки.

Для ефективного функціонування ринкової економіки держава повинна започатковувати сприятливе інституціональне середовище або адекватні «правила гри», тобто економічні інститути – формальні правила та неформальні обмеження для всіх, котрим відповідають певні механізми, що забезпечують їх примусове або добровільне виконання, за умови їх прозорості, передбачуваності та спрощення процедур застосування.

Під господарським середовищем пропонуємо розуміти загальні умови функціонування основних ринків (товарів та послуг, праці, капіталу, грошей) та об'єктів відповідної ринкової інфраструктури. Залежно від стану функціонування ринків господарське середовище в країні може бути задовільним (повноцінним), незадовільним або кризовим. Щоб з'ясувати реальні можливості, які несе в собі повноцінна ринкова система, необхідно розглянути завдання і функції, котрі виконує господарське середовище та його окремі складові системи. Так, основними завданнями господарського середовища доцільно вважати: забезпечення можливості постійного та зручного доступу підприємств до ринків основних ресурсів виробництва; створення умов для формування справедливих цін на ресурси (мінімізація цін); скорочення витрат обігу для операторів ринків; зменшення витрат підприємств на придбання ресурсів виробництва (результатом чого є зменшення собівартості продукції та збільшення чистого прибутку).

Сутність оздоровлення господарського середовища полягає в реалізації антикризової функції держави, спрямованої на виявлення дійсного стану господарського середовища на основі аналізу ключових показників (кількість збиткових підприємств, підприємств-банкрутів, прибутковість інвестованого капіталу, обсяги зарубіжних інвестицій, обсяги тіньової економіки, рівень безробіття тощо) та використання фінансових ресурсів, організаційних та інших заходів, необхідних для запобігання або подолання кризових явищ в економіці.

Розглядаємо два підходи, спрямовані на укріплення фінансово-економічної безпеки нашої країни. Перший полягає у виконанні вимог зарубіжних кредиторів, а другий, альтернативний, має на меті переосмислити причини кризового стану фінансово-економічної безпеки. Під впливом вимог МВФ з початку 2000-х років в Україні започаткована орієнтація на «фінансіалізацію» або створення

«капіталізму з домінуванням фінансів». Завдяки цьому економіка не спроможна забезпечити гідний рівень життя населення, вона поступово вповзає в боргову залежність, з якої практично нема виходу без катастрофічних наслідків для державного суверенітету.

Тенденції індикаторів фінансової безпеки України свідчать про наявність проблем у забезпеченні фінансової стабільності держави. Насамперед, ще не перестали діяти наслідки світової економічної кризи, яка розвинулась з фінансової кризи, що почалася в США в 2007-2008 рр. Новий етап фінансових втрат України розпочався після російської агресії. За даними НБУ міжнародні резерви (у млрд дол. США на кінець періоду) знизились з 20,4 млрд. у 2013 р. до 7,5 млрд. у 2014 та 13,3 млрд. у 2015 р. При цьому реальний ВВП знизився на 6,3% у 2014 р. та 9,4% у 2015 р. До цього добавився ще один негативний чинник – розпочалася «коронавірусна агресія». У 2020 році з цієї причини відбувся спад реального ВВП на 4,2% або на 7,1% до рівня 2013 р. (з урахуванням тимчасово втрачених територій). Таким чином, дія негативних чинників, що мали цілком об'єктивне походження, суттєво загострили проблему зміцнення стійкості фінансової системи України.

У разі продовження традиційної фінансової політики фахівці [1] передбачають головні ризики для України, які розгортатимуться у перспективі:

- 1) відчутне зниження валютного курсу гривні;
- 2) ускладнення становища у сфері державних фінансів;
- 3) посилення ризиків для банківського сектору;
- 4) посилення боргового навантаження.

Для забезпечення стабільної фінансової безпеки Україна вимушена буде переорієнтувати свою економічну політику з розбудови «механізму фінансіалізації» на механізм розвитку реальної економіки. Одним з основних факторів, що погіршують стан господарського середовища, зокрема, стримують, наприклад, рівень міжнародного інвестиційного рейтингу України, зарубіжні фахівці називають слабе інституціональне середовище. Як основна складова господарського середовища, інституціональне середовище впливає на якість ведення бізнесу, його вдосконалення потребує приведення регуляторних актів державних органів у відповідність із принципами державної

регуляторної політики та запровадження більш ефективних механізмів державного управління оздоровлення господарського середовища. Адже певний стан господарського середовища (відсутність чесних «правила гри» для всіх або їх часта не передбачувана зміна, велика кількість збиткових та неспроможних підприємств, наявність тіньової економіки, корупції тощо) негативно впливає на економічне зростання та унеможливорює прогресивні інституціональні перетворення.

### **Список використаних джерел:**

1. Проблеми та перспективи зміцнення стійкості фінансової системи України. Аналітична доповідь / під науковою редакцією д. е. н. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2020. 71 с.

**Наконечна Н. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **СУТНІСТЬ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЯ) КОШТІВ ТА НАПРЯМИ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ**

Сучасний стан міжнародного соціально-економічного розвитку свідчить про особливо деструктивний вплив на світову фінансову систему підвищення рівня тінізації національних економік, поширення корупції та легалізація доходів, одержаних злочинним шляхом

Потреба легалізації коштів виникла із появою та стрімким поширенням тіньової економічної діяльності, її організованістю та одержанням значних прибутків поза офіційним сектором. Значні нагромадження тіньових капіталів, через ризик бути виявленими правоохоронними органами, потребують швидкої інфільтрації та легалізації.

Фактично, легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, є цілеспрямованою системою послідовних дій перетворення одних активів в інші шляхом здійснення фінансових операцій.



Процес легалізації коштів проходить поетапно та використовуються специфічні особливості процесу її проведення: депонування коштів в банку або фінансовій установі, переведення коштів за кордон, купівля дороговартісних товарів; послідовність здійснення фінансових операцій з метою відокремлення незаконно одержаних доходів від джерела їх походження; легалізовані кошти повертаються через банківську систему як легальні та чесно зароблені кошти.

Таким чином, процес легалізації (відмивання) коштів, одержаних злочинним шляхом, проходить три етапи перетворення, в результаті чого, легалізовані кошти інфільтруються в офіційний сектор економіки та із залученням банківської системи повертаються до власника.

Особливого значення в умовах легалізації (відмивання) коштів, одержаних злочинним шляхом, в офшорах має ухилення суб'єктами господарської діяльності від оподаткування, адже, саме внаслідок таких дій відбувається виникнення, акумуляція тінювих капіталів та необхідність їх залучення в офіційний сектор економіки. Напрями ухилення від сплати податків за допомогою офшорних схем наведено на рис. 1 [1, с. 76].

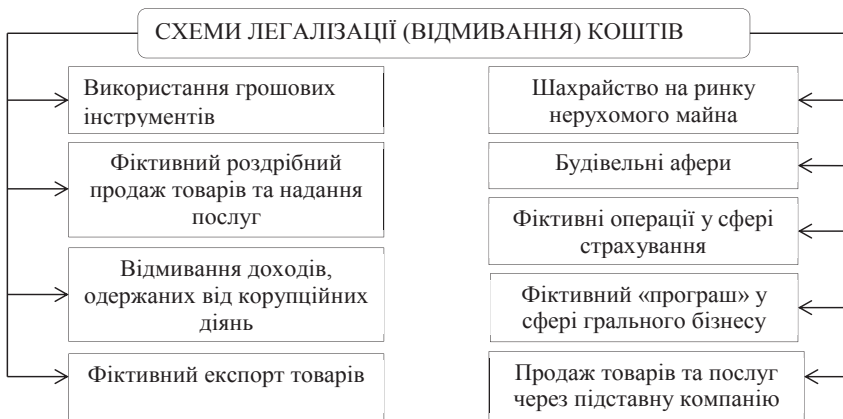


Рис. 1. Типові схеми легалізації (відмивання) коштів, одержаних злочинним шляхом

Зауважимо, що використання офшорів з метою ухилення від оподаткування дозволяє суб'єктам господарювання уникнути сплати

податків і зборів всередині країни, знижує ризик рейдерських захоплень, спрощує судовий захист їх майнових прав та інтересів, а також дозволяє вивести за кордон фінансові результати політичної корупції. Державна фіскальна служба України, проаналізувавши зовнішньоекономічні операції, встановила, що переважна більшість великих експортерів України здійснювали свої фінансові операції із залученням посередників, які розміщені у низько податкових юрисдикціях, а саме у Нідерландах, Кіпрі, Швейцарії. При цьому, вагома питома вага офшорних зон у Round tripping – інвестуванні, найбільші обсяги операцій за якими були зафіксовані через співпрацю з Австрією, Кіпром, Нідерландами та Швейцарією.

Доцільно зауважити, що, на сучасному етапі, інституційно слабким залишається контроль у сфері трансфертного ціноутворення, механізм якого впродовж останніх років не удосконалюється та ефективно не функціонує, а охоплення перевітками компаній, які здійснюють ризикові операції, не перевищує 1 %. Такий механізм контролю може бути колосальним потенціалом у сфері боротьби й протидії легалізації коштів через офшорні зони [2, с. 136].

Таким чином, дослідження сутності легалізації (відмивання) коштів та напрямів ухилення від сплати податків доводить, що легалізація коштів спрямована на приховування джерел походження злочинно одержаних доходів та напрямків їх використання. Накопичення фінансових ресурсів, які отримані внаслідок здійснення господарської діяльності в тіньовому секторі економіки, відбувається за рахунок приховування їх дійсних обсягів з метою ухилення від сплати податків.

### **Список використаних джерел:**

1. Луцишин З.О., Мехтєв Е. Офшорні фінансові центри у глобальному русі капіталів. *Міжнародна економічна політика*. № 2 (27). 2017. С. 62–94.
2. Наконечна Н. В. Міжнародні стандарти у сфері боротьби з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом. Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.) / за заг. ред. В. С. Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 184 с. С. 136–139.

**Пацула О. І.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасний стан економічного середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства вимагає дотримання певних правил для успішного функціонування. Адже ринок щодня висуває обставини, які суттєво можуть ускладнювати характер діяльності суб'єкта господарювання та необхідності пошуку нових інструментів та методів, які б дозволили своєчасно та якісно оцінити фінансовий стан та підвищити його рівень в цілому та за такими складовими як платоспроможність, ліквідність та фінансова стійкість. Все більш чітко виникає необхідність в удосконаленні тих рішень, які на сьогодні вже є відомі та розробці нових для забезпечення високої ефективності аналітичної та управлінської діяльності підприємств. З цією метою важливим є запровадження системи фінансової діагностики як основоположного елементу створення системи управління джерелами фінансування та активами підприємства. Результати такої діагностики відображають різні аспекти діяльності та безпосередньо впливають на обґрунтованість та дієвість управлінських рішень тактичного, а в основному, і стратегічного характеру. Достовірна та повна оцінка стану об'єкта дослідження або окремого процесу чи напряму діяльності дає можливість «поставити діагноз» тих проблемних зон, які потребують корегування та визначити заходи, які можуть своєчасно виявити та попередити загрози функціонування господарюючого суб'єкта.

Фінансову діагностику трактують як процес дослідження стану суб'єкта господарювання з метою формування висновків щодо визначення дисфункцій, які деформують його функціонування та встановлення їхніх причин на певному етапі за визначений проміжок часу [1]. Стосовно сфери застосування терміну «фінансова діагностика», то погоджуємося з думкою про те, що цей термін варто

вживати лише для ідентифікації стану певного об'єкта дослідження. Розділяємо позицію авторів [2, 3] в якій зазначається, що діагностика спрямована на визначення стану підприємства і оцінку економічних наслідків, пов'язаних з реалізацією управлінських рішень, для розробки економічної політики, що дозволяє досягнути позитивних тенденцій в розвитку підприємства.

Розглядаючи значення фінансової діагностики в діяльності підприємства безумовно варто відмітити його роль у системі управління. З цього огляду у табл. 1 пропонуємо розглянути напрями здійснення фінансової діагностики за напрямками системи управління.

Таблиця 1

**Напрями фінансової діагностики в системі управління**

Напрями управління	Напрями фінансової діагностики
Управління активами	оцінка структури та динаміки активів; визначення впливу зміни активів на фінансовий стан; вимірювання рівня ліквідності майна, виявлення невикористаних резервів і перспектив підвищення ефективності використання активів
Управління капіталом	оцінка ефективності системи формування капіталу; виявлення шляхів оптимізації фінансування; оцінка вартості залучення капіталу
Управління інвестиціями	встановлення оптимальних джерел, строків та обсягів інвестування; оцінка альтернативних напрямів вкладення ресурсів; вимірювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності
Управління грошовими потоками	оцінка відхилень обсягів грошових потоків від запланованих на кожному етапі операційного та фінансового циклів; виявлення факторів впливу на величину надходжень та видатків; оцінка графіку руху грошових потоків і зміни їх вартості в часі
Управління фінансовими ризиками	виявлення потенційних ризиків фінансових операцій, факторів зміни поточної ситуації та встановлення ймовірності і сили їх впливу; розробка можливих варіантів розвитку ризикових ситуацій; оцінка методів уникнення, приймання чи мінімізації ризиків
Антикризове фінансове управління	постійне відстеження основних тенденцій з метою ранньої ідентифікації проявів кризи; класифікація і вироблення заходів, що необхідно здійснити; оцінка ефективності антикризової програми; вимір потенціалу відновлення платоспроможності підприємства; встановлення класу фінансової стійкості та прогнозування його зміни в динаміці

Діагностика фінансового стану підприємства покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, прогнозування та усунення проблем в його діяльності з метою забезпечення прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей. Використання методичного інструментарію діагностики дає змогу точно поставити діагноз та виявити причини будь-яких негативних або позитивних показників та тенденцій у ринкових умовах, що характеризується високою невизначеністю й нестабільністю зовнішнього середовища.

Робимо висновок про те, що кожне підприємство повинно самостійно визначати набір показників, які б комплексно відображали фінансовий стан підприємства як стосовно ризиків, так і ефективності діяльності. Проведений аналіз наукових підходів також дозволяє зробити висновок про те, що в умовах ринкової економіки, зростає роль діагностики фінансового стану як інструменту управління економічною безпекою підприємства, основою забезпечення перспектив подальшого економічного і соціального розвитку, зміцнення фінансового стану, підвищення ефективності використання господарського потенціалу. Застосування підприємствами діагностичних процедур дозволить оцінювати не лише наслідки прийняття поточних і стратегічних рішень, але й визначати можливі перспективи його розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Шубін О. О., Сіменко І. В. Компаративний аналіз когнітивного наповнення термінів «економічна діагностика» та «економічний аналіз». URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Shubin.pdf.87](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Shubin.pdf.87) (дата звернення 02.04.2021).
2. Гостяев Д. В. Экономическая диагностика и экономический анализ: сходства и различия. URL: <http://www.gosbook.ru/node/39968>. (дата звернення 10.04.2021).
3. Ковальчук Н. О., Руснак Т. В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 368–371.

**Силкін О. С.**

*доктор філософії зі спеціальності «Менеджмент»  
викладач кафедри фінансово-економічної безпеки,  
обліку і оподаткування  
(Українська академія друкарства)*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАГРОЗ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

В останні роки вітчизняна економіка переживає одні з найгірших часів: посилення інфляційних процесів, низький курс національної валюти по відношенню до іноземної, зниження купівельної спроможності населення, посилення трудової міграції, внаслідок полегшення умов перетину кордону і багато іншого формує нестабільне зовнішнє середовище, до якого складно пристосуватись вітчизняним підприємствам.

На жаль, кількість загроз, які можуть вплинути на українські підприємства лише зростає і найчастіше їх вплив можна спостерігати саме на фінансову сферу, тому забезпечення належного рівня фінансової безпеки на сьогодні є одним з найважливіших наукових тем серед науковців, зокрема: О. Малик [1] досліджувала, який вплив мають ризики, небезпеки та загрози на фінансову безпеку підприємства; Г. Смоквіна [2] досліджувала спільні риси впливу загроз фінансової безпеки із загрозами економічної безпеки; О. Марченко [3] розподілила напрями підвищення рівня фінансової безпеки, починаючи від мегаекономічного і закінчуючи наноекономічним; О. Пластун [4] досліджував розвиток системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва сфери матеріального виробництва та ін.

Коли йдеться про забезпечення фінансової безпеки підприємства, це не може не торкатись такого поняття як фінансова криза, оскільки недопущення її утворення є одним із найголовніших завдань для фінансової безпеки будь-якого суб'єкта господарювання. Фінансова криза може утворитись внаслідок впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Для її попередження та подолання застосовують

систему антикризового управління, яка, після фінансової кризи у 2008 році, набрала високу актуалізацію в дослідженнях серед провідних науковців.

Попри значний науковий здобуток як у сфері забезпечення фінансової безпеки, так і у сфері системи антикризового управління підприємством, на сьогоднішній день одна із найбільших галузей промисловості України потерпає від впливу низки зовнішніх і внутрішніх загроз, а саме галузь машинобудування. Необхідно звернути увагу саме на цю галузь і розробити ефективний механізм, який би впорядкував ієрархічний вплив тих чи інших зовнішніх та внутрішніх загроз на їх фінансову безпеку, з подальшим визначенням, які конкретні антикризові заходи необхідно при цьому застосовувати.

При проведенні дослідження удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства, ми встановили, що слід розглядати саме загрози фінансового характеру, оскільки, як було відмічено в попередніх розділах, саме через зміну тих чи інших відносних, абсолютних, якісних або інших фінансових показників, можна побачити наскільки знижується безпека інших складових фінансової безпеки підприємства.

За результатами проведеного теоретико-аналітичного дослідження, яке передбачало ознайомлення з доробком вітчизняних та закордонних науковців стосовно забезпечення фінансової безпеки підприємства опитування групи експертів і фахівців вітчизняної машинобудівної галузі, було виділено сукупність ключових загроз фінансовій безпеці машинобудівних підприємств. Було залучено понад 30 експертів, що дозволило виділити лише найвпливовішу групу зовнішніх та внутрішніх загроз, які впливають на фінансову безпеку підприємства машинобудування в Україні.

Отже, до зовнішніх загроз, які найбільш суттєво впливають на фінансову безпеку машинобудівних підприємств можна віднести:

- нестійкість національної фінансової системи, виникнення загрозових кризових тенденцій, недоліки у застосуванні сучасних фінансових інструментів (у тому числі міжнародних);
- обсяг внутрішнього ринку та зростання конкуренції зі сторони іноземних товаровиробників;
- високі відсоткові ставки за кредитами комерційних банків;

- недостатньо розвинута правова система захисту прав інвесторів;
- протиправна діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм і приватних осіб та корупція в державних органах управління;
- міграція трудового потенціалу;
- інфляційні процеси.

Аналогічно як з зовнішніми загрозами, ми, за результатами проведеного власного дослідження, експертного оцінювання, виділили ті внутрішні загрози, які, на нашу думку, на сьогоднішній день можуть нести найбільший вплив на фінансову безпеку вітчизняних підприємств машинобудівної галузі:

- недостатня величина власних оборотних коштів;
- зростання обсягу та зниження якості дебіторської та кредиторської заборгованості;
- використання неефективних інструментів управління ризиками;
- відсутність ефективної системи мотивації працівників фінансових підрозділів;
- неефективне обліково-аналітичне забезпечення;
- залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- зменшення рентабельності фінансово-господарської діяльності.

Підсумовуючи, слід відмітити, що важливе місце в реалізації кожного антикризового плану захисту від впливу загроз на фінансову безпеку машинобудівних підприємств посідає обсяг наявних ресурсів. До основних ресурсів, які необхідно використовувати суб'єктам антикризового управління належать не лише фінансові, але і кадрові, інформація, тощо. Тобто ефективність реалізації антикризового механізму залежить від чіткості формування системи антикризового управління та виділених ресурсів для реалізації антикризових планів.

### **Список використаних джерел:**

1. Малик О. В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н. – Хмельницький. 2015. 263 с.
2. Смоквіна Г. А. Фінансова безпека як стратегічна складова економічної



- безпеки України. Економіка промисловості та організація виробництва, №3 (13), 2014. URL:<http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/30-36.pdf>(дата звернення: 07.08.2018).
3. Марченко О. В. Можливості підвищення фінансової безпеки підприємств будівельної галузі в сучасних умовах. БІЗНЕСІНФОРМ № 9, 2014. URL:[http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-9\\_0-pages-157\\_161.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-157_161.pdf)(дата звернення: 15.02.2019).
  4. Пластун О. Л. Розвиток системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва сфери матеріального виробництва. Дисертація на здобуття наукового ступення кандидата економічних наук. Українська академія банківської справи Національного банку України, Суми 2007. URL:[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51464/1/plastun\\_financial\\_safety.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51464/1/plastun_financial_safety.pdf)(дата звернення: 13.12.2018).

**Чапляк Н. І.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри фінансів та обліку  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах вітчизняні підприємства потребують реструктуризації наявного капіталу, модернізації основних виробничих фондів, реорганізації виробництв та впровадження новітніх технологій, що вимагає відповідно значних фінансових ресурсів. Усе це обумовлює значущість та актуальність вивчення проблем розвитку ринку цінних паперів в Україні.

Основними функціями фондового ринку мали б бути: забезпечення реалізації національних інтересів України, сприяння залученню інвестицій у реальний сектор економіки, а також створення ефективної системи захисту прав та інтересів інвесторів. Серед ключових проблем вітчизняного ринку цінних паперів варто виділити :

1. Недосконалість системи гарантій захисту прав суб'єктів фондового ринку.

2. Недостатню кількість кваліфікованих спеціалістів.
3. Відсутність досконалої нормативно-правової бази регулювання відносин.
4. Низьку ліквідність та незначні обсяги операцій.
5. Політичну та макроекономічну нестабільність загалом.
6. Брак можливостей вільного кредитування підприємств в необхідних обсягах.

Розвинений ринок цінних паперів країни має діяти за принципами прозорості та надійності, забезпечувати захист суб'єктів даної галузі, сприяти регулюванню та контролю з боку держави, гарантувати соціальну рівність й справедливість, ефективно організовувати роботу та створювати сприятливі умови для залучення ще більшого обсягу фінансових ресурсів.

В останні десятиліття Україні довелося пережити кілька економічних криз (1990-ті роки, 2008–2009 рр., 2014–2015 рр., 2019 р. також і до тепер ситуація є непростою) [4]. Незважаючи на це, вітчизняний фондовий ринок має достатньо перспектив подальшого розвитку, які будуть можливі лише за умов кардинальних змін та значної роботи у цьому напрямку.

Сьогодні і надалі існує неспівпадіння щодо динаміки торгів на фондовому ринку та збільшення ВВП. Якщо ВВП у номінальному виразі ілюструє певне зростання, то загалом про ринок цінних паперів цього сказати можна (рис. 1).

Показник співвідношення ВВП та обсягів торгів відображає те, що у 2016р. Обсяги торгів були наближеними до показника ВВП (прямує до 1), проте у 2017 та 2018рр.[1;4]. Показник змінив своє значення на обернене: обсяги торгів були значно нижчі за ВВП. Такі тенденції не є типовими для економік країн, де відбувається нарощення обсягів торгів.

Також відображено різку негативну тенденцію на вітчизняному фондовому ринку в напрямку його капіталізації, а саме – зменшення частки обсягів торгів на фондовому ринку до обсягу ВВП. Дана ситуація зумовлена несприятливими макроекономічними та політичними умовами в країні.

Актуальним є формування ринку, здатного забезпечити реалізацію зазначених національних інтересів України. Аби досягнути цієї мети потрібно:

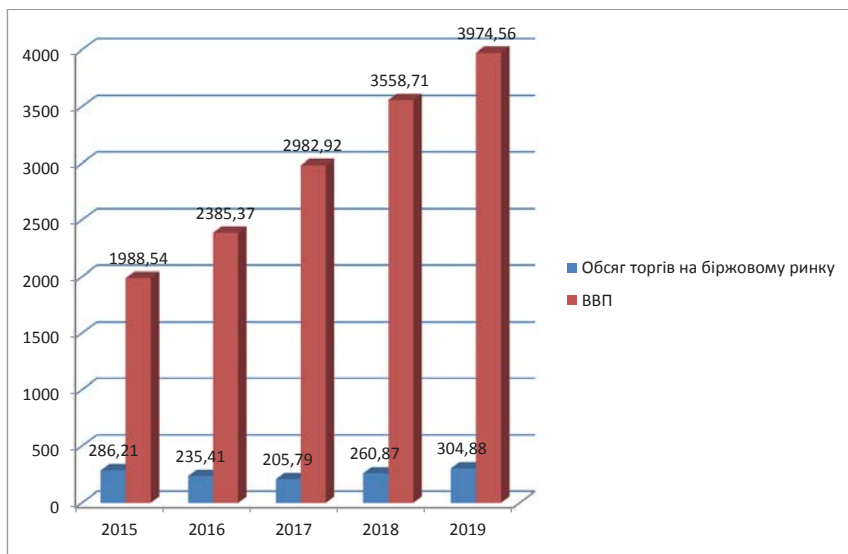


Рис. 1. Порівняльні дані обсягів торгів на біржовому ринку цінних паперів та ВВП України за 2015–2019 рр., млрд. грн.

- забезпечити функціонування системи фінансових інститутів та фінансових інструментів таким чином, щоб пожвавити залучення як вітчизняних, так й іноземних ресурсів;

- виробити справді ефективну систему захисту прав та інтересів інвесторів;

- запроваджувати дієву систему організації торгівлі цінними паперами;

- сприяти інвестуванню у реальний сектор економіки;

- направляти грошово-кредитну, валютну та бюджетно-податкову політику держави на ринку цінних паперів за спільним вектором;

- створити необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності українського ринку цінних паперів загалом.

Отже, результати показників функціонування вітчизняного ринку цінних паперів наразі свідчить про недостатнє виконання покладених на нього завдань щодо раціонального перерозподілу фінансових ресурсів та ефективного залучення інвестицій до реального сектору

економіки. Очевидним стає те, що якісне та успішне функціонування ринкової економіки можливе завдяки розвитку та стійкого ринку цінних паперів.

### **Список використаних джерел:**

1. Звіти про діяльність. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL : <https://www.nssmc.gov.ua/reports/>.
2. Статистичний бюлетень НБУ (електронне видання) /Департамент статистики та звітності Національного банку України, 2008–2010. – Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/Statist/elbul.htm>.
3. Оцінка обсягу та структури фондового ринку України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. С. 42–47.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.
5. Поплавська М.В. Особливості формування фондового ринку України / М.В. Поплавська // Економіка та держава. – 2011. – №2. – С. 79–81.

**Черленяк І. І.**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту*

**Пойда-Носик Н. Н.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів та банківської справи  
(ДВНЗ «Ужгородський національний університет»)*

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА ЗАГРОЗИ КОРУПЦІЙНИХ СХЕМ**

На сучасному етапі розвитку цивілізації відбувається інтенсивна зміна технологічної основи управління фінансовими потоками та економічними активами у всьому світі. Відкриваються нові можливості взаємодії конфігурацій легальної, тіньової та кримінальної економік.

Формуються нові простори можливостей зловживань в економічній, політичній та комунікаційних сферах.

У структурі фінансової системи України бюджет держави є формально основним інструментом, аналізатором та активатором продукування, розподілу і перерозподілу створеного в країні ВВП. Користуючись аналогією, можна у певному наближенні представляти, що державний, місцеві бюджети та бюджети суб'єктів господарювання виступають у ролі центрального та периферійних ядер фінансового організму держави. Корупція намагається проникнути у процес відтворення-функціонування цих ядер, чим викликає хворобу всіх складових автопоезису держави в економічній, політичній, законодавчій та інших площинах.

Фінансова безпека є наслідком та умовою стійкості фінансової системи країни, ядром якої є державний бюджет. Корупція проникає у ядро як вірус і перестає бути легко ідентифіковано. Виникає замкнене коло. Але глобальні результати корупції чітко прослідковуються на кривій зростання державного боргу України перед іноземними кредиторами. Проте їх, як фактор оцінювання рівня корупції, поки що політики, державні службовці, фахівці профільних наукових установ намагаються не помічати.

Державна статистика не має інструментів оцінювання втрат від корупції і, відповідно, держава не має прямих фінансово-економічних інструментів зниження її рівня. Існують тільки експертні оцінки. Результати аналізу незалежних експертних оцінок та журналістських розслідувань засвідчують наявність базового принципу герменевтичного кола: інформація частин досліджень узгоджується зі змістом інформації як цілого. Тобто створюється герменевтичне коло логічних пояснень низки взаємопов'язаних фактів, що у цілому підтверджує реалістичність цих даних та оцінок.

За оцінками експертів, щорічно державний бюджет України прямо втрачає 455 млрд грн. через корупційні схеми. Через недовіру до справедливості рішень судових органів та корупційні ризики потік інвестицій у високотехнологічні сегменти економіки скорочується, що приводить до втрати 500 млрд грн. потенційних інвестицій, тобто загальна сума втрат складає 955 млрд грн. [1].

Інші експертні джерела надають такий розподіл за компонентами: 1) «сірий» імпорт, контрабанда – 100 млрд грн.; 2) зарплати в «конвертах» – 60 млрд грн.; 3) тіньовий ринок сільськогосподарської землі – 30 млрд грн.; 4) податкові «скрутки» – 30 млрд грн.; 4) офшорні схеми (інвестування–реінвестування, трансфертне ціноутворення – 55 млрд грн.; 5) олігархічні схеми використання державного майна, ресурсів державних підприємств, заниження вартості рентних платежів за ресурси надр України (приклади: Центренерго, Енергоатом, Одеський припортовий завод, Метінвест, вугільні шахти тощо) [2, 3].

Аналіз конфігурації правового простору України засвідчує, що наявна система протидії корупції побудована фрагментарно та суперечливо. Спроекована не така система управління загрозами корупції, яка мала б охопити усі предмети області управління на всіх рівнях від низинного до найвищого у таких сферах як економіка, політика, природокористування, судочинство, правоохоронна діяльність, національна безпека та оборона. За добрими намірами сподобатися МВФ та формально обмежити найбільш небезпечну за наслідкам корупцію топ-чиновників було збудовано лише певний «острів» правового простору, на який повинна б ефективно спиратися діяльність таких інститутів-органів, як НАБУ, САП, Антикорупційний суд та НАЗК. Не було внесено логічні зміни в ККУ та КПК, які здатні ідентифікувати для цілей судочинства зміст корупційних схем. Такий підхід не може вирішити проблему корупційних схем, які сьогодні вже «обплітають» всі структурно-функціональні рівні економіки та політики України й створюють усе зростаючі загрози фінансовій безпеці України, а також загрози національній безпеці в сфері оборони [4].

Вважаємо, що для успішної боротьби із загрозами корупційних схем необхідна гармонізація всього правового простору. Важливим у фокусі викликів фінансової безпеки держави є аналіз причин того фінансово-економічного стану і, зокрема, якості механізмів фінансової системи країни, за яких в Україні інститут ринку не впорядковує ефективний розподіл власності, капіталів, активів за критеріями: продуктивність підприємницьких талантів, конкурентоспроможність нових видів продукції, соціальна ефективність бізнесів, результативність ланцюгів доданої вартості тощо. Вважаємо також важливим для фінансової

безпеки країни розробити методи оцінювання та відображення корупційних втрат для економіки та фінансової системи України.

### **Список використаних джерел:**

1. Самаєва Ю. Скільки країна щороку втрачає на схемах. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/koruptsijnij-kalkuljator.html> (дата звернення 06.05.2021).
2. Обух В. Скрутки-«мутки»: аналізуємо схеми податкового «нагріву» держави. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3064591-skrutkimutki-analizuemo-shemi-podatkovogo-nagrivu-derzavi.html> (дата звернення 06.05.2021).
3. «Скрутки» з ПДВ та купівля податкового кредиту в Telegram-каналах: інтерв'ю міністрів фінансів. URL: <https://news.dtk.t.ua/taxation/pdv/63817> (дата звернення 06.05.2021).
4. Буряк М. Корупційні ризики в державних оборонних закупівлях: шляхи мінімізації. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*, 2019, 18.2: 103-115.

**Шевченко Н. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАПЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОФЕСІЙНИХ УЧАСНИКІВ РИНКУ**

Фінансова безпека являє собою захищеність фінансових інтересів на рівні фінансових відносин, а також забезпеченість фінансовими ресурсами для здійснення операцій, угод, розрахунків. Професійні учасники – це посередницько-юридичні суб'єкти що надають професійні послуги на ринку цінних паперів, та забезпечують допомогу емітентам, акціонерним товариствам у розміщення, інвестуванні, продажу та діяльність пов'язану з цінними паперами. На сучасному фондовому ринку до професійних учасників ринку відносять: депозитарії, брокерів, дилерів, страхові компанії, інвестиційні фонди

та компанії, фондові біржі, кредитні спілки, інформаційні та рейтингові агентства.

Відповідно, фінансова безпека професійних учасників ринку – це фінансова незалежність від впливу негативних чинників, пов'язаних з діяльністю на вітчизняному ринку цінних паперів. Основною метою забезпечення фінансової безпеки професійних учасників ринку є стабільне, законодавчо-забезпечене функціонування і їхній розвиток на ринку цінних паперів, підтримка з боку держави та державного регулятора.

Фінансова безпека професійних учасників ринку складається з основних елементів:

- ліквідності та прибутковості;
- професійної діяльності у вибраному напрямку;
- забезпечення захисту інформації, комерційної таємниці, інформативна безпека;
- підтримка належного рівня ділової активності та фінансової стійкості;
- забезпечення фінансової незалежності (зокрема від зовнішніх джерел);
- дотримання законодавчо-нормативних прав і норм діяльності на ринку:
- підтримання належного рівня конкурентоспроможності;
- розробка напрямів подальшого фінансового розвитку.

Фінансова безпека професійних учасників пов'язана не лише із задоволенням особистих фінансових, економічних чи інвестиційних цілей, а й задоволенням потреб ринку та фінансових потреб клієнтів компаній. На ринку цінних паперів забезпечення фінансової безпеки, є структурним та економічним завданням як єдиної системи розвитку ринку цінних паперів, де партнерські та клієнтські взаємозв'язки є першочерговим завданням.

При цьому фінансові посередники повинні відповідати наступним вимогам, що дасть можливість забезпечити їхній майбутній розвиток і процвітання:

- забезпеченість фінансовими ресурсами;
- прозорість діяльності, надання послуг;
- підтримка міжнародних вимог здійснення професійної діяльності:



- дотримання норм законодавства та правил діяльності професійних учасників на ринку цінних паперів України;
- забезпечення широкого асортименту послуг та високої якості послуг;

Отже, фінансова безпека професійних учасників це комплекс взаємопов'язаних механізмів та методів забезпечення фінансової незалежності, підтримання належного рівня прибутковості в довгостроковому періоді, з метою підтримання стабільного і ефективного розвитку вітчизняного ринку цінних паперів.

### **Список використаних джерел:**

1. Кравчук Н.Я., Колісник О.Я. Фінансова безпека. Тернопіль-ТНЕУ, 2010. 277 с.

**Шемаєва Л. Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
головний консультант відділу  
економічної стратегії  
(Національний інститут стратегічних досліджень)*

**Толок П. О.**

*кандидат економічних наук, Заслужений економіст України,  
Науковий співробітник науково-дослідного відділу  
(Центральний науково-дослідний інститут ОБТ ЗСУ)*

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ В УМОВАХ КОРОНОКРИЗИ ТА ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

Уряди багатьох країн світу у відповідь на поширення кризових явищ нарощують боргові зобов'язання держави, оскільки використовують наявні фінансові ресурси і резерви для фінансування програм, спрямованих на підтримку сукупного попиту та зміцнення балансів підприємницьких структур, що допомагає зменшити глибину спаду ВВП і ступінь дестабілізації фінансової системи але знижує

можливості використовувати фіскальні стимули. У періоди 2014-2018 рр. (початок та посилення гібридної агресії з боку РФ проти України) та у 2020-2021 рр. (вплив корона-кризи) Україна, як і більшість країн світу, стикається з *проблемами надмірного боргового навантаження* за непевних умов економічного зростання й вимушена балансувати між викликами фіскальної консолідації для зменшення обсягу державного боргу та утримання на помірному рівні ризиків рефінансування, з одного боку, та потребами у фіскальних стимулах для поживлення економічної діяльності – з іншого.

У моніторингу боргової стійкості країн світу (*Світовий банк, МВФ*) за рівнем накопиченого державного боргу до ВВП у 2020 р. Україна (65,7 % ВВП) майже відповідає середньому показнику для країн з ринками, що розвиваються (62,2 % ВВП) та вдвічі відстає від показника розвинутих країн (125,5 % ВВП). Україна, порівняно з іншими країнами, відрізняється низьким рівнем накопичених боргів у всіх секторах економіки, *крім державного*: якщо сумарний борг всіх секторів в Україні станом на 01.10.2020 р. становив 97% ВВП (проти 358 % ВВП для світу в цілому і 248 % ВВП для країн з ринками, що формуються), то сектор державного управління України становить 61,8 % ВВП (проти 104,8 % ВВП для світу та 60,3 % ВВП для ринків, що формуються) [1], *що знижує бюджетні можливості держави щодо стимулювання економічного зростання країни.*

Занепокоєння викликає також високий рівень зовнішнього боргового навантаження. За даними Світового банку в 2020 році, з початком коронакризи, співвідношення валового зовнішнього боргу до експорту товарів і послуг в Україні, як основного індикатора боргової стійкості країни, збільшилося до 212,5 % проти 161,0 % у 2019 році (107,0 % – в середньому по країнах із низьким та середнім рівнем доходів) [2]. Це збільшує вразливість національної економіки до зовнішніх шоків (зниження цін на експортовані товари, падіння темпів економічного зростання в країнах-торговельних партнерах, підвищення відсоткових ставок на міжнародних фінансових ринках тощо).

За прогнозами міжнародних експертів [3], у період після пандемії Covid-19 Україна поряд з іншими країнами з ринками, що формуються, постане перед проблемами скорочення припливу

довгострокового іноземного капіталу (ППІ, портфельних інвестицій, банківських кредитів) та дефіциту зовнішнього фінансування, що може посилюватиме ерозію продуктивності і знижуватиме потенційні обсяги виробництва, спровокувати боргові ускладнення й стати причиною погіршення фінансової стійкості країни.

В умовах прогнозованого зниження можливостей зовнішнього фінансування та високого рівня державного боргу актуалізуються *базові завдання* щодо: розвитку фондового ринку України як джерела доступних ресурсів для фінансування поточної діяльності та інвестиційних вкладень підприємств; відходу від фіскального стимулювання економіки та поступового зниження відносного розміру державного боргу в середньостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Institute for international Finance. Official web-site. URL: <https://www.iif.com/Research/Capital-Flows-end-Debt/Global-Debt-Monitor>.
2. Світовий банк. International Debt Statistics 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34588/9781464816109.pdf>.
3. Barclays. Equity Gilt Study 2020: Putting the post-Covid world in context. URL: <https://www.investmentbank.barclays.com/news-and-events/2020-equity-gilt-study.html>.

**Штерма Тетяна**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Зеля Роміна**

*студентка спеціальності «Право»  
(ПВНЗ «Буковинський університет»)*

## **ФІНАНСУВАННЯ ВИДАТКОВИХ ПОВНОВАЖЕНЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

На органи місцевого самоврядування області покладено виконання як власних так і делегованих повноважень. Виконання зазначених повноважень потребує фінансового забезпечення, при цьому власні

повноваження забезпечуються власними фінансовими ресурсами місцевих бюджетів.

Відповідно в дохідній частині місцевих бюджетів акумулюються бюджетні ресурси, які виступають фінансовим забезпеченням покриття власних та делегованих повноважень. Наповнення доходної частини місцевих бюджетів області забезпечуються з різних джерел відповідно до бюджетної класифікації доходів.

Аналіз фінансового забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування області зроблено авторами на основі звітів про виконання паспорта бюджетної програми місцевого бюджету Чернівецької обласної ради.

Дані підтверджують, що впродовж періоду 2015-2019 років бюджетні доходи області дійсно виступали основою фінансового забезпечення виконання власних та делегованих повноважень органів місцевого самоврядування, оскільки щорічно спостерігалось їх зростання. Так ріст бюджетних надходжень спостерігався по всіх джерелах: податкові надходження зросли майже в 2,7 рази (з 957,5 млн. грн. до 2552,9 млн. грн.), неподаткові надходження в 1,6 рази (з 306,7 – 488,2 млн. грн.), офіційні трансферти в 2,7 рази (з 3263,9 до 7111,8 млн. грн.), доходи від операцій з капіталом в 4,9 рази (12,7 – 62,5 млн. грн.), цільові фонди в 1,6 рази (з 7,9 до 12,8 млн. грн.).

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось перевиконання планових показників по більшості надходжень, хоча в 2015 році в цілому план по доходах не виконано на 1,2%, невиконання спостерігалось саме по податкових надходженнях на 3,3%, по офіційних трансфертах на 1,2%. В 2016 році план надходжень офіційних трансфертів виконано на 98,2%, в 2019 р. на 99,4%. Невиконання планових показників спостерігалось по неподаткових надходженнях (98,7%) і в 2017 році. В цілому в 2019 р. план доходів було перевиконано на 1,8 %, в 2017 р. на 4,1%, в 2018 р. на 4,2%, в 2016 році на 0,8%. В процесі аналізу досить важливо проаналізувати структуру доходів місцевих бюджетів області за 2015–2019 р.р. Проаналізувавши структуру доходів місцевих бюджетів області можна зробити висновок, що виконання видаткових повноважень органів місцевого самоврядування в значній частині забезпечується сумами трансфертних надходжень, а саме в 2015 р.

на 71,1%, в 2016 р. на 73,9%, в 2017 р. на 72,8%, в 2018р. на 66,7%, в 2019 році – 69,5%.

Позитивним моментом в структурі бюджетних доходів є те, що в останні роки, а саме в 2018–2019 роках спостерігається зростання частки податкових надходжень в 2018р. до 26,8%, 2019р. до 25,0%, тому звичайно в такому випадку можна підтвердити факт про зростання власних надходжень покриття видаткових повноважень. Оскільки податкові надходження складають основу власних доходів місцевих бюджетів проведемо їх аналіз. Слід зазначити, що:

- ПДФО надійшло в бюджет області в 2017 р. 630,3 млн. грн., в 2018 році – 915,9 млн. грн., що становить 109,3% (+80,3 млн. грн.) до планових показників та +733,9 млн. грн. до аналогічного показника 2017 р., в 2019 році – 1364,2 млн. грн., що на 54,4 млн. грн. (4,1%) більше планових показників та на +710,3 млн. грн. до показника 2015 року.

Якщо розглядати роль ПДФО в загальному фонді доходів місцевих бюджетів області то слід зазначити, що його частка в сумі доходів без врахування трансфертних надходжень становила 48,6%. В розрізі бюджетів вона коливалась в таких межах: по містах обласного значення від 63,2% в місті Новодністровськ, до 46,7% в місті Чернівці; по районах відповідно з 60,5% в Герцаївському районі до 30,1% – в Новоселицькому районі; по ОТГ (об'єднаних територіальних громадах) - від 54,4%, а саме в ОТГ міста Сокиряни з 30,5% до 31,9% по об'єднаній територіальній громаді с. Рукшин; по обласному бюджету відповідно 69,9% [2].

Збільшення надходжень податку на доходи фізичних осіб у 2019 році, відбулося в основному за рахунок: збільшення середньомісячної заробітної плати; створення додаткових робочих місць (12188 нових робочих місць); зменшенням заборгованості із виплати заробітної плати на 2,5%.

Слід також зазначити, що додатковим джерелом місцевих бюджетів з 2018 р. став акцизний податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів. Так в 2018 р. даного податку до місцевих бюджетів області надійшло 267,9 млн. грн., при цьому рівень виконання – 106,3%, що більше показників 2015 р. на 47,3%. В 2019 р. спостерігається надходження даного податку до 288,7 млн.

грн., але мінус 7,8% до планових показників. Місцеві податки та збори, джерело власних доходів органів місцевого самоврядування, в 2019 р. їх надійшло до бюджету 643,2 млн. грн. план перевиконано на 52,4 млн. грн. (+8,9%) та плюс до 2018 року +157,1 млн. грн., до 2017 року +316,8 млн. грн. Основу місцевих податків та зборів склав податок на майно та єдиний податок. Податок на майно з 2017 р. до 2019 р. зріс до 314,1 млн. грн., планові показники 2019 року виконані на 108,9%.

Оскільки в 2018–2019 роках зростає роль власних доходів доцільно проаналізувати надходження платежів до місцевих бюджетів в розрізі районів та міст області. В розрізі бюджетів області фактичні надходження платежів до всіх місцевих бюджетів перевищували планові платежі, так перевиконання плану більше як на 10% спостерігалось по обласному бюджету та Вижницькому, Глибоцькому, Кельменецькому, Новоселицькому, Путильському, Сторожинецькому, Сокирянському районах. До 10% план перевиконано по містах Чернівці та Новодністровськ та по Герцаївському, Заставнівському, Кіцманському, Хотинському районах.

Формування об'єднаних територіальних громад області внесло значні зміни та переваги в фінансове забезпечення їх видаткових повноважень, якщо до об'єднання в основному сільські бюджети були фінансово не спроможні то після об'єднання ситуація значно змінилася в сторону покращення. В цілому по районах план виконано на 110,3%, по відношення до фактичних надходжень 2018 року перевиконання складало 136,9%. В цілому по об'єднаних територіальних громадах план виконано на 105,2%, по відношенню до фактичних надходжень 2018 року перевиконання склало 140,4%. В цілому по містах план виконано на 104,8%, по відношення до фактичних надходжень 2018 року перевиконання складало 129,2%. Це звичайно дало можливість на більш високому рівні фінансово забезпечити виконання повноважень органів місцевого самоврядування області.

Таким чином, слід зазначити що бюджетні доходи є основним джерелом фінансового покриття видаткових повноважень впродовж всього досліджуваного періоду. Відповідно, область фінансово спроможна здійснювати фінансове покриття як власних так і делегованих повноважень використовуючи при цьому як власні доходи бюджетів так і трансфертні надходження.

### **Список використаних джерел:**

1. Брязкало А.Є. Удосконалення фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації [Електронний ресурс] / А.О. Брязкало // Режим доступу: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Udoskonalennya-finansovogo-zabezpechennya-organiv.pdf>.
2. Возняк Г. В. Бюджетне забезпечення як чинник стійкого розвитку регіону: проблемно-орієнтовний аналіз [Електронний ресурс] / Г. В. Возняк. – [http://ird.gov.ua/sep/sep20161\(117\)/sep20161\(117\)\\_045\\_VoznyakH.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20161(117)/sep20161(117)_045_VoznyakH.pdf).

## **РЕЗОЛЮЦІЯ**

### **НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ І БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ»**

м. Львів

12 травня 2021 року

За результатами обговорення доповідей учасників науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» окреслено низку актуальних питань у сфері менеджменту та безпекової діяльності в умовах глобалізаційних викликів сучасності, визначено організаційно-управлінські аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств, обґрунтовано особливості соціально-психологічних та правових аспектів безпекової діяльності, проаналізовано ризики, загрози та небезпеки фінансовій безпеці держави та суб'єктів господарювання, продемонстровано вплив світової пандемії на економіку України тощо. За результатами обговорення сформульовано такі практичні рекомендації:

1. Поглиблювати діджиталізацію бізнес-процесів та діяльності підприємств в Україні в умовах впливу пандемії. В умовах тотальної діджиталізації цифрова трансформація бізнесу стає базовою умовою виживання компаній сфери послуг в конкурентній боротьбі. Основним двигуном цих змін є споживач, саме він і його потреби диктують умови на ринку надання послуг. Діджиталізація надасть можливість компаніям обробляти отримані дані швидше і ефективніше, що матиме суттєвий вплив на підвищення рівня продуктивності праці та вчасне виконання замовлень, а це дозволить втримати споживачів та задовольнити їх запити.

2. Удосконалювати процеси управління з використанням сучасних методик, зокрема із використанням Agile-технологій. Це дозволить



відійти від стандартної ієрархічної структури управління і перейти до функціонування самоврядних кросфункціональних команд. Такі зміни сприятимуть підвищенню рівня усвідомленості всієї відповідальності за прийняті рішення кожним учасником команди, що стане основою для формування почуття особистої участі у житті компанії.

3. Адаптовувати роботу підприємств до сучасних реалій на ринку робочої сили, які полягають у зростанні тенденцій залучення фрілансерів, а не штатних працівників. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу в цілому.

4. Сприяти постійному підвищенню рівня компетентностей сучасних управлінців. Для організацій та бізнес-лідерів сформовано новий імператив: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час.

5. Сприяти використанню потенціал штучного інтелекту та робототехніки у бізнес-процесах, що створює цінність та унікальність для «людських» навичок працівників. Таким чином, організації повинні радикально переосмислити архітектуру роботи, аби максимально збільшити цінність як людей, так і машин.

6. Удосконалювати механізми виявлення впливу дестабілізуючих факторів на діяльність підприємств в Україні з наголосом на раннє виявлення потенційних загроз і небезпек. Лише за умови широкого використання принципів антисипативного управління компанії матимуть змогу мінімізувати витрати на ліквідацію наслідків реалізації загроз і настання небезпек.

Ухвалено учасниками конференції  
12 травня 2021 р.,  
м. Львів





Наукове видання

---

# **МЕНЕДЖМЕНТ І БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

## **МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ (З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ)**

*приуроченої 15-річчю до дня створення  
кафедри менеджменту*

*12 травня 2021 року*

*Опубліковано в авторській редакції*

---

Формат 60×84/16. Умовн. друк арк. 17,4.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.