



# ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 330.341.1:631.11  
JEL Classification: O13, O31

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.3

Пархомець М.К.,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри біотехнологій та агрономії,  
Уніят Л.М.,  
д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних  
та спеціальних дисциплін НННІЕМ,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## МЕТОДОЛОГІЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Parkhomets M.K.,  
dr.sc.(econ.), professor, professor at the  
department of agrobiotechnology,  
Uniat L.M.,  
dr.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the  
department of fundamental and special disciplines NERIEМ,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## METHODOLOGICAL AND METHODICAL PRINCIPLES EFFICIENCY RESEARCH OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTERPRISES IN CONDITIONS OF COMPETITION

**Постановка проблеми.** Питання ефективності інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в умовах конкуренції є актуальною проблематикою і обумовлює необхідність розробки і висвітлення детального порядку та методологічно-методичних засад проведення процесу дослідження. Практична діяльність підприємств агропромислового бізнесу засвідчує, що саме ті виробники, які використовують інноваційні технології та методи організації й управління, досягають значно кращих результатів господарювання. Саме тому проблема використання інновацій в агропромисловому бізнесі та розробка й висвітлення методології їх дослідження в умовах сучасної конкуренції є і завжди буде актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні, теоретико-методичні і практичні аспекти дослідження інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в умовах конкуренції висвітлені у працях багатьох науковців. Так, П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило та ін. досліджували інноваційну діяльність в аграрній сфері [4]; В. М. Геєць, В. П. Семиноженко досліджували інноваційні перспективи України [2]; М. Г. Лобас, В. В. Россоха, Д. О. Соколов вивчали проблематику управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери [8]; Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук досліджували теорію, механізми розробки та комерціалізації інновацій [1]. Багатьма науковцями проведені дослідження за напрямками: інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання, методи визначення ефективності інноваційних проєктів та інноваційний розвиток підприємства [6; 10; 11]; теоретичні аспекти інноваційного розвитку економіки [7] та ін. Вагому увагу приділяють владні та науково-дослідні структури України питанням: стратегії інноваційного розвитку України [19], її законодавству [19] та ін. [2; 5; 8; 18]. Однак, незважаючи на висвітлення цілої низки методологічно-методичних засад щодо інноваційного розвитку, теорія і практика потребують подальшого розвитку і розробки методології та методів поглибленого

дослідження інноваційних технологій виробництва аграрної продукції, переробки сільськогосподарської сировини на біодизель, використання природних джерел енергії в суспільному житті населення України.

**Постановка завдання.** Мета статті – обґрунтувати та висвітлити методологічні й методичні засади дослідження ефективності інноваційного розвитку складових агропромислового бізнесу в умовах конкуренції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зазначимо, що методологія дослідження ефективності інноваційного розвитку агропромислового бізнесу та його складових розроблена з урахуванням загальних закономірностей і принципів його розвитку в конкурентному середовищі на основі таких теоретичних положень: агропромисловий бізнес – це цілісна система, структура якої складається з елементів, які функціонують за допомогою різних типів зв'язків; агропромисловий бізнес як цілісна система функціонує під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; внутрішнє середовище здійснює вплив на функціонально-галузеву структуру, рівень ефективності розвитку та організацію системи агропромислового бізнесу; зовнішнє середовище впливає на інтеграційні зв'язки цієї системи із системами інших регіонів і держави загалом та має створити умови для ефективного функціонування складових агропромислового бізнесу; система чинників внутрішнього й зовнішнього середовищ покликана створити умови для функціонування складових та агропромислового бізнесу загалом; збалансованість розвитку всіх елементів структури системи АПК мають забезпечити ефективність функціонування агропромислового бізнесу в інтеграційних процесах регіону, держави загалом.

Метод наукового дослідження – це система теоретичних і практичних операцій, спрямованих на вирішення конкретних економічних завдань. Наукова література повідомляє, що «методологія – це наука про концептуальний виклад мети, змісту і методів дослідження, що забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації для пізнання процесів, явищ та систем». «Методика – конкретизація методу у формі інструкцій, правил дій, чіткого опису прийомів і способів дослідження, включаючи техніку та різні операції з фактичним матеріалом, вона охоплює системну сукупність прийомів і способів дослідження» [3, с. 353].

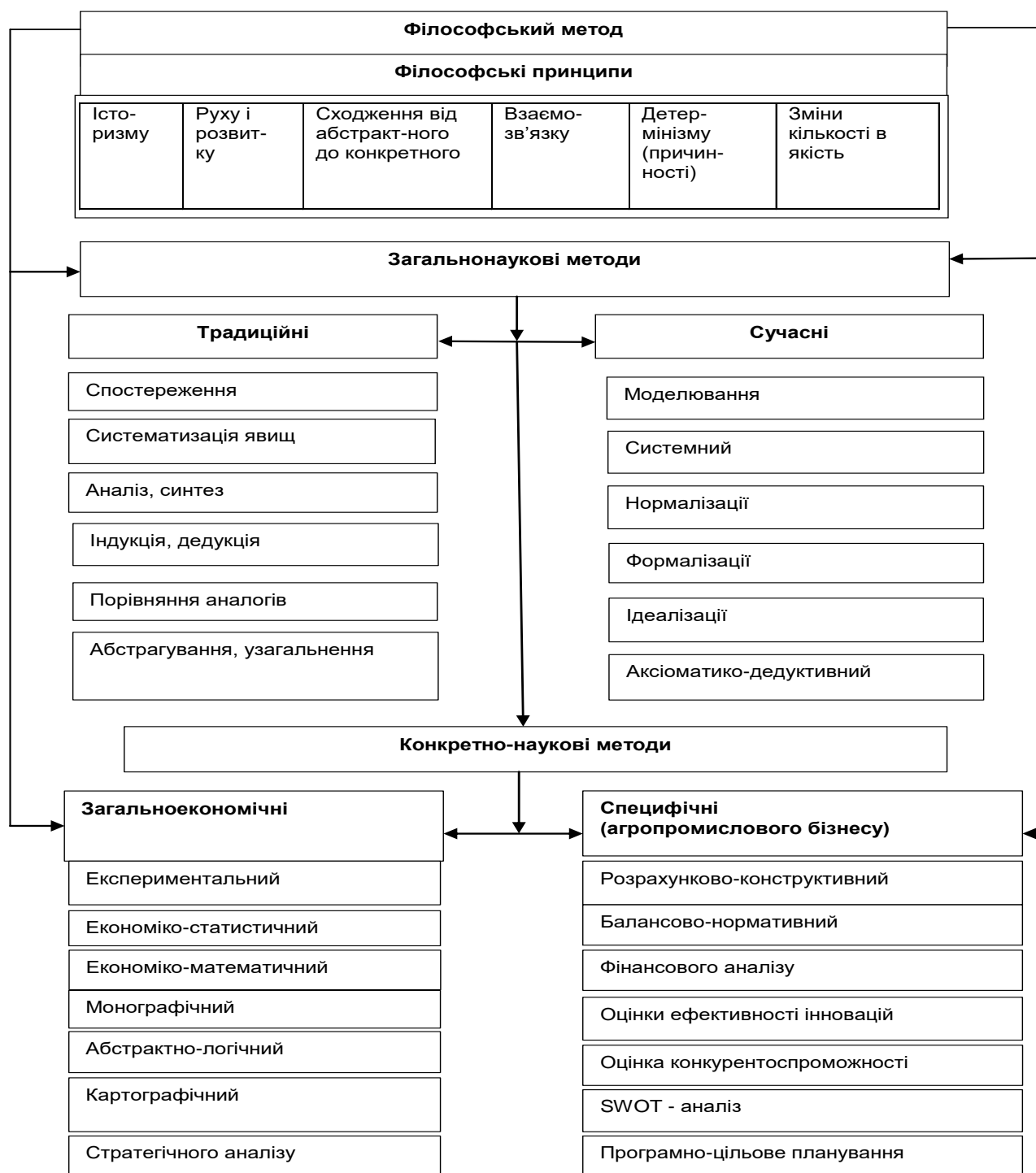
Методологія дослідження економічних процесів в агропромисловому бізнесі включає різні методи і принципи, зокрема: філософський (фундаментальний) метод та його принципи; загальнонаукові; конкретно-наукові (загальноекономічні); специфічні (економіки агропромислового бізнесу) (рис. 1). Як видно з рисунка, представлені методи дають можливість здійснювати дослідження ефективності функціонування складових агропромислового бізнесу на таких методичних основах: проведення економічної оцінки діяльності складових бізнесу на мікрорівні з урахуванням місцевих умов і трансформаційних змін економіки й структурних підрозділів агропромислового бізнесу; дослідження ефективності інноваційного розвитку різних форм господарювання агропромислового бізнесу в умовах конкурентного середовища на мезорівні; узагальнення аспектів функціонування агропромислового бізнесу країн Західної Європи та тих, які межують з Україною, а досвід їхнього розвитку заслуговує на увагу і може бути використаний у діяльності вітчизняних підприємств; аналіз ефективності складових агропромислового бізнесу в областях нашої держави на макrorівні з урахуванням історичного розвитку економічної системи та її фаз суспільного виробництва, тобто у поєднанні минулого, сучасного й обґрунтовано прогнозне майбутнє інноваційних періодів розвитку.

На основі опрацювання економічної літератури [4; 7; 9; 12; 13; 14; 15; 16; 20] й врахування суті категорії ефективності, її критерію та особливостей підприємницьких структур агропромислового бізнесу в умовах конкурентного середовища, нами розширено систему показників ефективності ведення агропромислового бізнесу (рис. 2).

Дослідження літературних джерел інноваційного характеру [4; 6; 7; 9; 12; 14; 15; 16; 20] дало можливість сформулювати методологічний порядок аналізу ефективності інноваційного розвитку на підприємствах агропромислового бізнесу. При дослідженні економічних процесів у агропромисловому бізнесі використовують різні види ефектів від реалізації інновацій, зокрема: економічний, соціальний, бюджетний, екологічний, ресурсний, інтелектуальний та ін. Крім вище вказаних ефектів, в процесі дослідження визначають інтегральний ефект, який враховує у взаємодії всі види ефектів від використання конкретної інновації в агропромисловому підприємстві чи у інших складових АПК. Прогнозну величину інтегрального ефекту від інновацій можна визначити за допомогою формул, наведених у джерелі [20, с. 149-151].

Слід зазначити, що для виходу на ринок із новими продуктами й технологіями підприємству необхідно сформувати відповідно до визначених цілей розвитку взаємопов'язаний набір компонентів, який має містити: прогноз попиту на відповідні товари чи послуги; оцінку власної конкурентоспроможності; пріоритети та інструменти посилення конкурентних позицій на ринках; оцінку обсягів річних продажів за окремими ринками; перелік регіонів, в яких має бути налагоджено виробництво нової продукції й проведено заходи для досягнення передбачуваного обсягу продажів; оцінку вартості інвестицій з організації альтернативних виробничих баз; оцінку ризиків за різними сегментами діяльності. На основі цього процес забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів

підприємницької діяльності відбувається шляхом реалізації наявних і потенційних ринкових можливостей.



**Рис. 1. Схема методів дослідження економічних процесів в складових агропромислового бізнесу**

Джерело: складено на основі [14, с. 32]

Окреслено чотири напрями розвитку ринкових можливостей: розширення обсягу реалізації наявним групам споживачів без зміни самого товару за рахунок зниження ціни, підвищення результативності реклами та розширення збутової мережі; розширення меж ринку через пошук нових ринків і груп споживачів для наявного товару; розробка й реалізація нового товару, тобто пропонування нового товару наявним групам споживачів на діючих ринках; диверсифікація виробництва і збуту сировини та кінцевих продуктів споживання.

Оцінка ефективності	Види ефективності			
	економічна	технологічна	енергетична	соціальна
Національний АПК	Частка у структурі кінцевої продукції і прибутку. Зіставлення обсягу кінцевої продукції та прибутку до обсягу витрат ресурсного потенціалу. Окупність капіталовкладень. Коефіцієнт дохідності. Національні показники: продуктивність праці, матеріаломісткість і собівартість продукції, рівень рентабельності та коефіцієнт дохідності	—	—	—
Регіональний АПК	Частка у структурі товарної продукції, валового чистого доходу (прибутку). Продуктивність праці, фондівіддача, окупність інвестицій, собівартість, матеріаломісткість продукції, рентабельність і коефіцієнт дохідності	Рівень використання виробничих потужностей; вартість валової й товарної продукції: на одного працівника; на 1 м <sup>2</sup> площі; індекс економії сировини та матеріальних ресурсів; урожайність; продуктивність тварин; корисність і якість продукції	—	Рівень задоволення потреб населення; підвищення народного добробуту; зростання якості життя; поліпшення умов праці, проживання і навколишнього середовища
Підприємство, галузь	Частка у структурі кінцевої продукції і прибутку. Зіставлення обсягу кінцевої продукції та прибутку до обсягу витрат ресурсного потенціалу. Окупність капіталовкладень. Коефіцієнт дохідності. Національні показники: продуктивність праці, матеріаломісткість і собівартість продукції, рівень рентабельності та коефіцієнт дохідності	—	—	Питома маса утилізації відходів, зменшення викидів вуглекислого газу в атмосферу
Продукція підприємства	Товарність, трудо-, матеріаломісткість, собівартість одиниці продукції, рівень рентабельності, коефіцієнт дохідності	Коефіцієнт енергетичної ефективності та енергомісткості одиниці продукції	—	—

Рис. 2. Схема системи показників ефективності функціонування складових агропромислового бізнесу  
Джерело: складено на основі [14, с. 45; 20, с. 146]

Зазначимо, що детальне використання систематизації варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей відповідно до діючих умов в Україні розглянуто в монографії [20, с. 159-172]. Слід вказати, що в світовій практиці аналізу ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів застосовують значну кількість способів та прийомів їх оцінки, зокрема: визначення показників ефективності інвестицій (простих і дисконтних); прогнозування показників; оцінка ризиків інвестиційних проєктів. Кожний аналітик, враховуючи завдання і бачення найкращого способу його вирішення у конкретній ситуації та беручи до уваги галузеві й продуктові особливості та фактори ризику, обирає найбільш доцільні методи і способи аналізу інвестиційно-інноваційних проєктів.

Дослідження методологічно-методичних засад ефективності інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в умовах конкуренції обумовлює необхідність проведення аналізу конкурентоспроможності агропромислової продукції. Для цього нами опрацьовано літературні джерела за окресленими напрямками [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 19; 20] та відібрано необхідні методи й показники дослідження. У наукових дослідженнях широко застосовують метод оцінки конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективної конкуренції, підґрунтям якого є ресурсна ефективність. Він передбачає оцінку ефективності використання матеріально-технічних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства. Ресурси поділяють на певні групи, кожна з яких має конкретні показники і коефіцієнти вагомості. Згідно з теорією ефективної конкуренції, конкурентне підприємство – це те, в якого найкраще організована робота всіх підрозділів, а отже – найкраще використовуються ресурси або фактори виробництва. Через те, що їх налічується велика кількість та їхній ступінь впливу також різний, усі показники поділяють на чотири групи [9, с. 49]: I група (економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології, чітка організація праці); II група (незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства оплачувати борги, можливість стабільного розвитку); III група (ефективність збуту і маркетингової діяльності); IV група (показники конкурентоспроможності продукції й ціна) [9, с. 49]. Детальний опис показників за цими групами, що характеризують критерії конкурентоспроможності, роль показника в оцінці та порядок розрахунку подано в літературі [9; 12; 17, с. 50-54].

Зазначимо, що для підприємств, які є учасниками регіонального ринку аграрної продукції, пропонуємо проводити оцінку рівня конкурентоспроможності за допомогою таких методів, які включають ряд системних показників:

1. За часткою ринку аграрної продукції: обсяг реалізованої конкретної продукції, ц; дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн; ціна реалізації продукції, грн за 1 ц;

2. За бенчмаркінгом: ринкова частка підприємства; фондівіддача; рентабельність реалізації продукції; продуктивність праці; частка підприємства у виручці від реалізації продукції; ціновий сегмент на ринку конкретної аграрної продукції;

3. За теорією ефективної конкуренції:

– ефективність виробничої діяльності галузі аграрної продукції (співвідношення виробничої собівартості й виручки від реалізації; співвідношення адміністративних витрат і собівартості; співвідношення витрат на збут та собівартості; фондівіддача; рентабельність виробництва аграрної продукції; рентабельність активів);

– фінансовий стан галузі рослинництва, тваринництва (маса прибутку на 1 ц проданої продукції; маса прибутку на 1 га зібраної площі; маса прибутку на 100 грн повних витрат; маса прибутку на 100 грн матеріальних витрат; маса прибутку на 100 грн вартості основних виробничих фондів);

– ділова активність конкретної галузі (обсяг чистого доходу на середньогалузевого працівника; чистий дохід на 1 га зібраної площі продукції рослинництва; чистий дохід на 1 ц проданої продукції; чистий дохід на 100 грн повних витрат (коефіцієнт дохідності); чистий дохід на 100 грн вартості основних виробничих фондів галузі);

4. За коефіцієнтом дохідності конкретної галузі й інших видів сільськогосподарської продукції, що дасть змогу оперативно здійснювати моніторинг за рівнем конкурентоспроможності та приймати відповідні управлінські рішення.

Пропонуємо розглядати рівень конкурентоспроможності за коефіцієнтом дохідності конкретної продукції на таких рівнях: оцінка конкурентоспроможності видів продукції сільськогосподарських підприємств на продуктовому ринку (мікрорівень); оцінка конкурентоспроможності видів продукції на ринку сільськогосподарської продукції регіону (мезорівень); оцінка конкурентоспроможності видів аграрної продукції регіону в межах загальнодержавного ринку сільськогосподарської продукції (макрорівень). Зазначимо, що вищевказані методичні основи і показники оцінки конкурентоспроможності аграрної продукції господарства на всіх мікро-, мезо- та макрорівнях ринку агропродукції забезпечать різнобічність і комплексну характеристику їхньої діяльності залежно від обраної мети дослідження.

На основі проведеного дослідження, нами запропонована комплексна методика оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу (рис. 3).

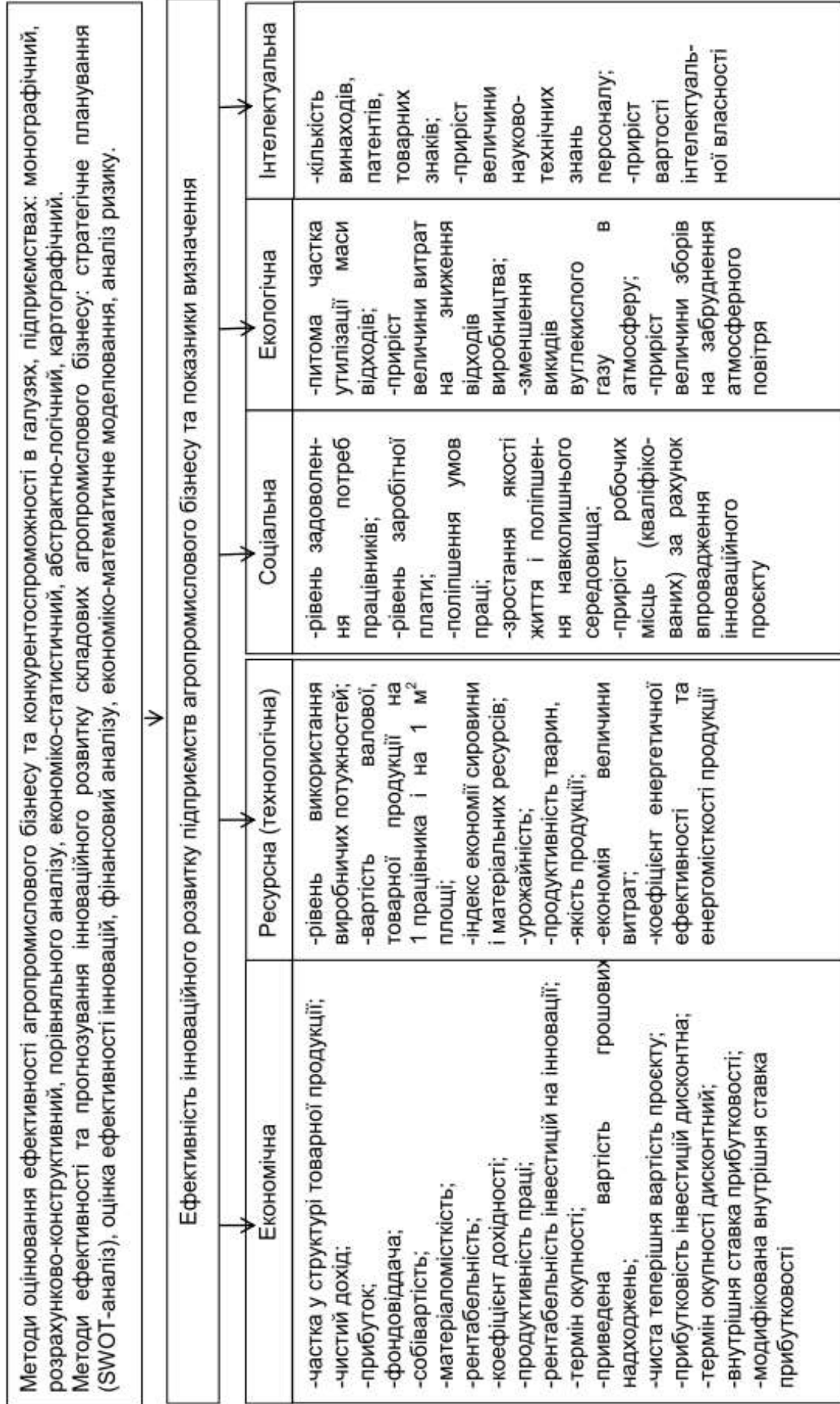


Рис. 3. Схема концептуальної методики оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу

Джерело: розробка авторів

З рисунка 3 видно, що рекомендована комплексна методика ґрунтується на: оцінці ефективності агропромислового бізнесу та конкурентоспроможності в галузях і підприємствах; оцінці ефективності та прогнозування інноваційного розвитку складових агропромислового бізнесу і включає оцінювання різних видів ефективності (економічна, технологічна, соціальна, екологічна, інтелектуальна). Такий підхід дає можливість здійснювати повне оцінювання діяльності складових агропромислового бізнесу та приймати на перспективу необхідні управлінські рішення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна подати наступні висновки:

1. Систематизовано порядок дослідження економічних процесів в агропромисловому бізнесі, що включає різні методи і принципи, зокрема: філософський метод та його принципи (історизму, руху і розвитку, взаємозв'язку, зміни кількості в якість та ін.); загальнонаукові методи (традиційні, сучасні); конкретно-наукові – (загальноекономічні, специфічні). Представлені методи дають можливість здійснювати дослідження ефективності функціонування складових агропромислового бізнесу.

2. Розширено систему показників за видами ефективності (економічна, технологічна, енергетична, соціальна, екологічна) та рівнем (макро-, мезо-, мікро-) інноваційного розвитку складових агропромислового бізнесу в умовах конкурентного середовища.

3. Запропоновано комплексну методику оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу (рис. 3), яка ґрунтується на оцінці: ефективності агробізнесу та конкурентоспроможності в галузях і підприємствах; ефективності діяльності та прогнозування інноваційного розвитку складових агробізнесу і включає оцінювання різних видів ефективності (економічна, технологічна, соціальна, екологічна, інтелектуальна). Такий підхід дає можливість здійснювати повне оцінювання діяльності складових агробізнесу та приймати на перспективу необхідні управлінські рішення.

4. Представлені результати проведеного дослідження можуть бути використані науковцями і практиками в процесі аналізу та оцінки рівня економічної ефективності інноваційного розвитку складових агропромислового бізнесу в умовах конкуренції, що обумовлює практичну цінність даної наукової статті.

#### Література

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 394 с.
2. Гець В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
3. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / Редкол. : С. В. Мочерний та ін. Київ : Видавн. Центр «Академія», 2000. С. 353.
4. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія / Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
5. Інноваційна Україна – 2020: нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
6. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання : монографія / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, В. І. Гринчуцький та ін. ; за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Екон. думка, 2014. 450 с.
7. Кривов'язюк І. В. Інноваційна економіка : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 384 с.
8. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : моногр. / за ред. М. Г. Лобаса. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
9. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств, методологія і механізм : моногр. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
10. Микитюк П. Методи визначення ефективності інноваційних проектів на підприємствах будівельної галузі. *Вісник Тернопільського національного економічного у-ту*. 2008. № 2. С. 99-106.
11. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сkochиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
12. Олійник О. В., Шиян В. Й., Олійник В. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку зерна : кол. моногр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2011. 227 с.
13. Пархоμεць М. К. Конкурентоспроможність основних галузей сільського господарства за регіонами України: аналіз, проблеми, шляхи підвищення. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5 [24]. С. 93-106.
14. Пархоμεць М. К. Організаційно-економічні основи розвитку молокопродуктового підкомплексу в ринкових умовах : моногр. Тернопіль : Екон. думка, 2005. 346 с.
15. Пархоμεць М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 256 с.
16. Пархоμεць М. К., Уніят Л. М. Інноваційні методи управління виробництвом зерна кукурудзи у сільськогосподарських підприємствах. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 29. Вип. 3. С. 176-183.

17. Пархомиць М. К., Уніят Л. М., Соловей І. С. Підвищення конкурентоспроможності зернового господарства у сільськогосподарських підприємствах : моногр. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2019. 232 с.
18. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.10.2021).
19. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: проект. URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf> (дата звернення: 20.10.2021).
20. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с.

## References

1. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M., and Savchuk, V.S. (2004), *Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii* [Innovation: theory, mechanism of development and commercialization], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 394 p.
2. Heiets, V.M. and Semynozhenko, V.P. (2006), *Innovatsiini perspektyvy Ukrainy* [Innovative prospects of Ukraine], Konstanta, Kharkiv, Ukraine, 272 p.
3. Mochernyi, S.V. et al. (Eds) (2000), *Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh. T. 1* [Economic Encyclopedia: in three volumes. Vol. 1], Vydavn. Tsentр "Akademiia", Kyiv, Ukraine, 353p.
4. Sabluk, P.T., Shpykuliak, O.H. and Kurylo, L.I. (2010), *Innovatsiina diialnist v ahrarnii sferi: instytutsionalnyi aspekt* [Innovative activity in the agricultural sphere: institutional aspect: monograph], monograph, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine, 706 p.
5. Heiets, V.M. et al. (Eds.) (2015), *Innovatsiina Ukraina – 2020: nats. dop.* [Innovative Ukraine – 2020: national report], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 336 p.
6. Mykytiuk, P.P., Krysko, Zh.L., Hrynychutskiy, V.I. et al. (Ed.) (2014), *Innovatsiyni mekhanizm upravlinnia subiektamy hospodariuvannia* [Innovative mechanism of management of business entities], monograph, Ekon. dumka, Ternopil, Ukraine, 450 p.
7. Kryvoviazuk, I.V. (2016), *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], Kondor, Kyiv, Ukraine, 384 p.
8. Lobas, M.H., Rossokha, V.V. and Sokolov, D.O. (2016), *Upravlinnia innovatsiino-tekhnologichnym rozvytkom ahrosfery* [Management of innovation and technological development of the agrosphere], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 416 p.
9. Malik, M.I. and Nuzhna, O.A. (2007), *Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: metodolohiia i mekhanizmy* [Competitiveness of agrarian enterprises: methodology and mechanisms], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 270p.
10. Mykytiuk, P. (2008), "Methods for determining the effectiveness of innovative projects in the construction industry", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 2, pp. 99-106.
11. Mykytiuk, P.P., Krysko, Zh.L., Ovsianiuk-Berdadina, O.F. and Skochylias, S.M. (2015), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], textbook, PP "Prynter Inform", Ternopil, Ukraine, 224 p.
12. Oliinyk, O.V., Shyian, V.Y., and Oliinyk, V.V. (2011), *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv na rynku zerna* [Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the grain market], col. monograph, KhNAU im. V. V. Dokuchaieva, Kharkiv, Ukraine, 227 p.
13. Parkhomets, M.K. (2011), "Competitiveness of the main branches of agriculture in the regions of Ukraine: analysis, problems and ways of improvement", *Innovatsiina ekonomika*, no. 5 [24], pp.93-106.
14. Parkhomets, M.K. (2005), *Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy rozvytku molokoproduktovoho pidkompleksu v rynkovykh umovakh* [Organizational and economic foundations of the dairy subcomplex in market conditions], monograph, Ekon. dumka, Ternopil, Ukraine, 346 p.
15. Parkhomets, M.K. and Hudak, V.V. (2014), *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm zabezpechennia dokhidnosti silskohospodarskykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, praktyka* [Organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of agricultural enterprises: theory, methodology, practice], monograph, TNEU, Ternopil, Ukraine, 256 p.
16. Parkhomets, M.K. and Uniat, L.M. (2018), "Innovative methods of managing the production of corn grain in agricultural enterprises", *Ekonomichnyi analiz*, no. 3, Vol. 29, pp. 176-183.
17. Parkhomets, M.K., Uniat L.M. and Solovei I.S. (2019), *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zernovoho hospodarstva u silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [Increasing the competitiveness of grain farming in agricultural enterprises], monograph, Ternopil, Ukraine, 232p.
18. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "About the innovative activity" of 04.07.2002, № 40-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (access date October 20, 2021).
19. "Strategy of innovative development of Ukraine for 2010-2020 in the context of globalization challenges: project", available at: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf> (access date October 20, 2021).
20. Uniat, L.M. (2019), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv ahropromysloвого biznesu v konkurentnomu seredovyschchi* [Organizational and economic principles of



innovative development of agro-industrial enterprises in a competitive environment], monograph, TNEU, Ternopil, Ukraine, 586 p.

УДК 338.351.439.02

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.4

JEL Classification: Q18

**Заходим М.В.,  
канд. екон. наук, доцент, докторант  
кафедри економіки, підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності,  
ЗВО «Подільський державний університет»,  
м. Кам'янець-Подільський**

## **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ТА ЇЇ МІСЦЕ У СТРУКТУРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

**Zakhodym M.V.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., doctoral candidate  
at the department of economics, entrepreneurship,  
trade and exchange activities,  
HEI "Podillia State University",  
Kamianets-Podilskyi**

## **FOOD SECURITY AND ITS PLACE IN THE STRUCTURE OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE**

**Постановка проблеми.** Головною стратегією державної аграрної політики є досягнення продовольчої безпеки, яка виступає пріоритетом національної безпеки України. Фізіологічними ресурсами для кожної пересічної людини є продукти харчування і основними завданням будь-якої країни є гарантування доступу цих ресурсів для своїх громадян. Звідси, усі країни світу поділяються лише на дві групи за основною ознакою продовольчої безпеки, спроможністю надати харчову продукцію: країни-експортери та країни-імпортери. Здатність будь-якої держави забезпечувати внутрішню потребу в продуктах харчування та збільшувати експортний продовольчий потенціал визначає сильну сторону розвитку держави. Тому продовольча безпека є ознакою економічно розвинутої та сильної держави не тільки суверенно незалежної, але й продовольчої.

Оцінка продовольчої безпеки має як практичне значення, так і чисто інформаційно-пізнавальне. Аналіз реального стану продовольчої проблеми та її розвитку в часі дає можливість виробити як стиль поведінки суспільства, так і розробити конкретні заходи, спрямовані на попередження та максимальне зниження дії негативних факторів впливу на погіршення продовольчого забезпечення. Можна стверджувати, що усі фактори, які сприяють успішному розвитку вітчизняного АПК, забезпечують відповідне зростання продовольчої безпеки і, навпаки, все, що негативно впливає на розвиток АПК, спричиняє зростання продовольчої загрози.

В сучасних умовах проблема продовольчої безпеки не тільки не втратила свою актуальність, а зросла до такого рівня, що стає фактором економічної безпеки будь-якої економічної системи. Особливе місце питанню продовольчої безпеки відводиться в концепціях національної безпеки більшості розвинутих країн світу. Інтеграція України в світове та європейське співтовариство актуалізує вказану проблему, оскільки лише за умови гарантування забезпечення продовольством за будь-яких умов держава може проводити незалежну політику, зокрема політику, яка спрямована на створення умов щодо забезпечення гідного рівня життя людини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні наукові дослідження щодо питання продовольчої безпеки відбуваються досить активно. Свідченням цього є низка фундаментальних праць, які стосуються безпосередньо стану продовольчої безпеки країни, що визначається переліком існуючих загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, а також визначення її сутності. Дослідження проблем продовольчої безпеки відображені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Алексеевої Я., Бородіної О., Гладія М., Губені Ю., Дроздяк І., Кушніра І., Лузана Ю., Лупенка Ю., Місюка М., Мостової А., Немченка В., Ходаківської О. та інших.

Проте, враховуючи багатогранність та складність даної проблематики, значна кількість її аспектів ще не є достатнім чином висвітлена, а окремі з них, зокрема чинники формування рівня продовольчої безпеки, потребують постійного аналізу та моніторингу.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення сутності продовольчої безпеки та визначення її місця у структурі економічної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним напрямом ефективної політики формування продовольчої безпеки є забезпечення населення продовольством на такому рівні, який буде гарантувати якісні умови життя та життєдіяльності суспільства, а також уможливить стійке суспільне відтворення на засадах розширеного виробництва [1; 2; 3]. Тому обов'язком держави є формування дієвої системи доступності кожного громадянина до якісних та безпечних продуктів харчування.

У міжнародну практику англійський термін «food security», що в перекладі означає «продовольча безпека», введений після зернової кризи 1972–1973 рр., а офіційно затверджений на Світовому продовольчому саміті 1996 року в Римі, головними завданнями якого було об'єднання зусиль для зменшення кількості людей, які голодують, та подолання голоду в усіх країнах не пізніше 2015 року. Римська декларація 1996 року визначає продовольчу безпеку як стан економіки держави, за якою населення країни в цілому та кожному громадянину гарантується забезпечення доступу до продуктів харчування, питної води та інших харчових продуктів у якості, асортименті та обсягах, що необхідні для фізичного та соціального розвитку особистості та забезпечення здорової життєдіяльності населення. При цьому, така доступність повинна забезпечуватися у будь-який зручний для споживача час [4].

За визначенням ФАО, «продовольча небезпека існує тоді, коли люди не мають адекватного фізичного, соціального та економічного доступу до достатнього, безпечного, поживного продовольства, яке відповідає їхнім дієтичним потребам та харчовим уподобанням для забезпечення активного та здорового життя» [4]. Тому, можна стверджувати, що в основі продовольчої безпеки лежить фізичний, соціальний та економічний доступ населення до достатнього та безпечного продовольства з метою відтворення життєво необхідних процесів. Це є поступове визначення та закріплення у науковому дискурсі соціальної компоненти цього поняття і вважається своєрідною платформою становлення і утвердження засад сталого розвитку.

Закономірне розширення змісту продовольчої безпеки у напрямі утвердження засад здорового життя людей і сталого розвитку суспільства прослідковується в процесі еволюції концепцій продовольчої безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

**Еволюція концепцій продовольчої безпеки**

Ким прийнята	Коли прийнята, рік	Розширення змісту продовольчої безпеки
ООН	1974	Продовольча безпека декларується в робочих документах на Всесвітньому продовольчому саміті (WFS) як: «доступність у будь-який час необхідних світових продовольчих запасів основних продуктів харчування для сталого росту споживання та компенсації коливань виробництва та цін»
ФАО	1983	Концепцію доповнено третьою складовою: забезпечення таких умов, щоб усі люди в будь-який час мали як фізичний, так і економічний доступ до основних видів продовольства, якого вони потребують
Світовий банк	1986	Розширено концепцію з позицій домінантності продовольчої безпеки для забезпечення доступу усіх людей у будь-який час до достатньої кількості їжі для активного і здорового життя людей
ФАО	1996	Оприлюднено поглиблений підхід до інтерпретації продовольчої безпеки у ракурсі її існування на індивідуальному, домашньому, регіональному, національному та міжнародному рівнях, що має місце за умови фізичної та економічної доступності усіх людей у будь-який час до достатньої, безпечної та поживної їжі, яка задовольняє їх дієтичні потреби та харчові уподобання для активного та здорового життя
ФАО	2001	Уточнено попереднє визначення: «... стан, коли всі люди завжди мають фізичний, економічний і рівний із соціальної точки зору доступ до безпечного і поживного продовольства кількості, достатній для задоволення своїх потреб і переваг у їжі, в обсягах, необхідних для активного й здорового життя»

Джерело: сформовано на основі [5; 6; 7; 8].

Незважаючи на зростаючу увагу до проблеми продовольчої безпеки, на думку Берегового В. К., у науковій літературі не вироблено єдиного підходу до трактування поняття «продовольча безпека», тому необхідно здійснити аналіз економічного, соціального та екологічного підходів до визначення сутності даної дефініції та розкрити її основні змістовні характеристики (табл. 2).

Аналіз теоретичних підходів до сутності продовольчої безпеки з акцентом на економічній складовій свідчить про те, що науковці трактують її як стан економіки, за якого вітчизняне аграрне

виробництво спроможне покривати внутрішні потреби в харчовій продукції незалежно від впливу будь-яких факторів.

Таблиця 2

Теоретичні підходи до сутності «продовольча безпека»

Складові продовольчої безпеки	Автори	Теоретичні підходи науковців щодо сутності «продовольча безпека»
Економічна	Алтухов А. І., Гордєєв А. В., Вермель Д. П. [9]	Стан продовольчої незалежності або здатність агропромислового комплексу самостійно забезпечувати виробництво, зберігання, переробку і забезпечення громадян основними видами продовольства в кількості і асортименті, які необхідні для активного життя
	Одінцов М.М, Одінцов О. М. [10]	Стан економіки, за якого, незалежно від кон'юнктури світових ринків, населенню гарантується стабільне забезпечення продовольством у кількості, що відповідає науково обґрунтованим нормам
Соціальна	Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. [11]	Такий рівень продовольчого забезпечення населення, який гарантує соціально-політичну стабільність у суспільстві, виживання і розвиток нації, особи, сім'ї, стійкий економічний розвиток
	Коней Г., Барбера Е. [12]	Постійне гарантування доступу населення до необхідної кількості продукції для підтримки активного та здорового життя
	Лукінов І. І., Саблук П. Т. [13]	Створення умов для доступу кожного громадянина до продовольства, у тому числі і на довготривалу перспективу
Екологічна	Проект Закону України «Про продовольчу безпеку України» [14]	Продовольча безпека – соціально-економічне та екологічне становище, за якого всі соціальні і демографічні групи населення стабільно та гарантовано забезпечені безпечним і якісним продовольством у необхідній кількості та асортименті, необхідних і достатніх для фізичного і соціального розвитку особистості, забезпечення здоров'я населення України
	Тернавська І. Б. [15]	Безперешкодний процес забезпечення всіх верств населення високоякісними продуктами харчування згідно з медичними науково обґрунтованими нормами з врахуванням сформованого платоспроможного попиту й доступних цін, що характеризує рівень та якість життя населення і є умовою створення атмосфери стабільності й підвищення суспільного добробуту

Джерело: сформовано на основі [9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

Узагальнюючи теоретичні підходи щодо сутності продовольчої безпеки на соціальній складовій, її можна трактувати як стабільну та гарантовану доступність населення до продуктів харчування в достатній кількості для підтримки активного та здорового способу життя людини, а це, своєю чергою, зумовлює відсутність соціальної напруги в суспільстві. За соціальним аспектом в центрі продовольчої безпеки є населення, а саме людина та її здоров'я, що в повній мірі залежить від споживання продуктів харчування.

Питання якості продуктів харчування набуло більшої актуальності в умовах вступу до СОТ та підписання асоціації з ЄС, тому вітчизняна продукція повинна відповідати високим стандартам якості та безпеки. Отже, важливою складовою продовольчої безпеки є екологічна, що ґрунтується на пропозиції високоякісних та безпечних продуктів харчування і є запорукою фізичного та психічного здоров'я населення.

Таким чином, на основі систематизації ключових положень наукових праць та правових актів під продовольчою безпекою пропонуємо розуміти стан економіки, який гарантуватиме фізичну, економічну та соціальну доступність, безпечність та якість продуктів харчування, стабільність продовольчого забезпечення населення на раціональному рівні за нормальних умов, і в разі надзвичайних ситуацій – на мінімальному, та забезпечить продовольчий суверенітет.

Пріоритетом державної політики має бути встановлення та забезпечення високих та соціальних стандартів життя населення, якщо врахувати те, що за останні роки заробітна плата втратила свою стимулюючу функцію у відтворювальних процесах, обґрунтування розміру мінімальної зарплати з урахуванням рівня харчування населення може бути тим поворотним пунктом, здатним відновити стимулюючу роль зарплати, оскільки в її основу приймається показник, який визнає умови харчування населення, що буде гарантувати не лише високу якість трудових ресурсів, а й загальне здоров'я нації.

На нашу думку, розмір мінімальної заробітної плати доцільно визначати за таким ланцюгом (враховуючи рівень харчування): науково обґрунтована норма споживання → вартість харчового раціону за ринковими цінами → мінімальний розмір зарплати (вартість харчового раціону × 3).

Не можна не погодитися з думкою Кушніра І. В. з приводу того, що він пропонує в основу мінімальної заробітної плати брати норму споживання [16, с. 120-122].

Враховуючи те, що близько 30% громадян України перебувають за межею малозабезпеченості (за сукупним місячним доходом із розрахунку на душу населення), професор Дроздяк І. називає щонайменше два ключові дестабілізуючі фактори формування продовольчої безпеки, а саме: 1) наростаюче згортання масштабів агропромислового комплексу і зменшення обсягів виробленої продукції, зниження ефективності її виробництва; 2) значне скорочення реальних доходів населення і доступності для нього харчових продуктів [17, с. 22].

Крім того, на сучасному етапі виникають серйозні загрози глобальній продовольчій безпеці. Воєнні дії, що ведуться РФ на території України, вкрай негативно вплинуть на функціонування продовольчих систем; очікуються, зокрема, такі їх наслідки:

– порушення цілісних ланцюгів постачання продукції сільського господарства та харчових продуктів (від первинного виробництва до реалізації продукції споживачеві), а також діяльності щодо створення доданої вартості в АПК, пов'язаної із виробництвом, переробленням, розподілом, споживанням й утилізацією харчових продуктів;

– зрив посівної кампанії, що є особливо загрозливим, зважаючи на високі світові ціни на газ і, відповідно, мінеральні добрива [18]. Активні бойові дії наразі відбуваються в тих областях, де вирощують більшу частину пшениці – Харківській, Одеській, Запорізькій. Сукупно це призведе до зменшення врожайності, зборів і експорту зернових;

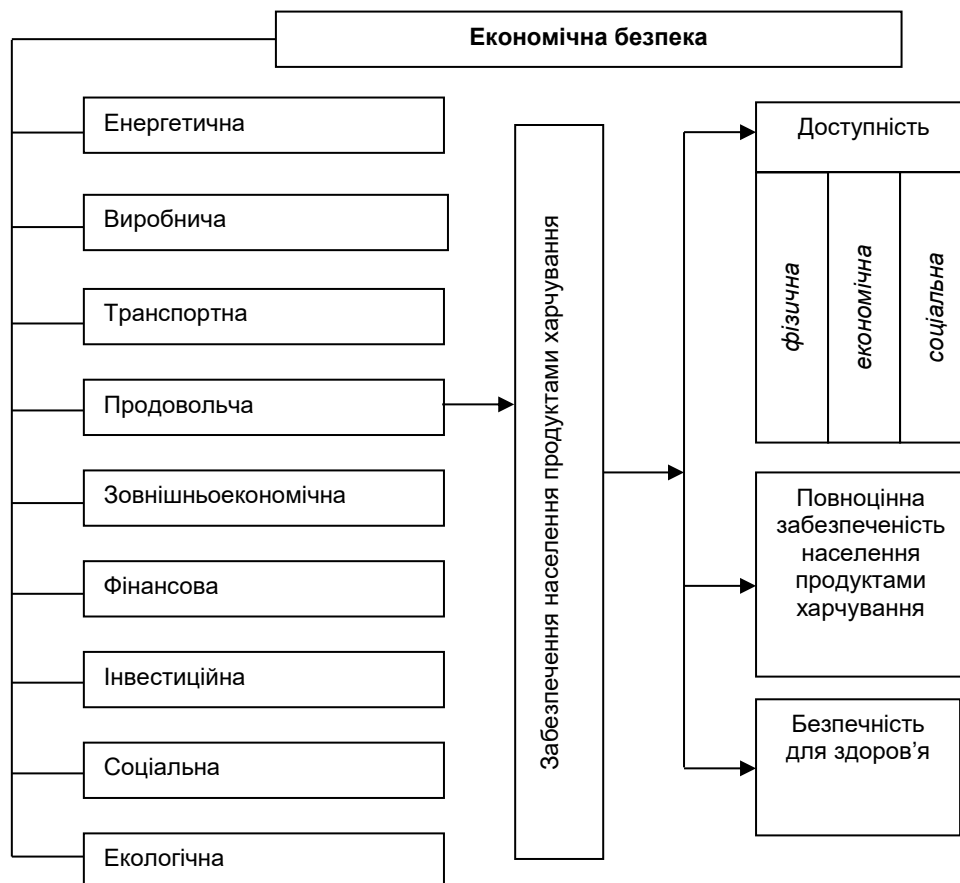
– ускладнений експорт української продукції на зовнішні ринки через блокування портів України з боку РФ (60% сільськогосподарської продукції України експортується морем), що негативно вплине насамперед на країни, які залежать від імпорту харчової продукції.

Наслідки призведуть до виникнення серйозних загроз глобальній продовольчій безпеці:

– подальшого підвищення світових цін на продовольство (згідно з прогнозом ФАО від 11.03.2022, через війну в Україні світові ціни на продукти харчування та корми можуть зрости на 20%);

– глобального стрибка інфляції, якою передусім буде вражено країни з малорозвинутою нестабільною економікою на Близькому Сході та у Північній Африці [4].

У цьому ключі логічно стверджувати, що продовольчу безпеку, насамперед, варто розглядати з позицій забезпечення саме економічної безпеки, зважаючи на те, що остання розкриває внутрішні можливості і визначає стратегічні альтернативи соціально-економічного зростання для забезпечення суспільного добробуту за умов ринкових відносин. На рис. 1 представлено місце продовольчої безпеки в структурі економічної безпеки держави.



**Рис. 1. Місце продовольчої безпеки у структурі економічної безпеки держави**

Джерело: побудовано на основі [2; 3; 14; 17 та ін.]

Про рівень продовольчої безпеки в Україні можна судити за даними табл. 3.

**Таблиця 3**

**Рівень споживання основних видів продуктів харчування населення України  
(в розрахунку на 1 особу в рік, кг)**

Продукти харчування	Норми споживання		Фактичне споживання					
	фізіологічний мінімум	науково обґрунтована	1990 р.	2000 р.	2019 р.	2020 р.		
						всього	до фізіологічного мінімуму, %	до науково обґрунтованої норми, %
М'ясо і м'ясопродукти	45,4	80,0	68,2	32,7	53,6	53,8	119,0	67,0
Риба і рибопродукти	14,1	20,0	17,5	8,3	12,5	12,4	87,9	62,0
Молоко і молокопродукти	353,3	380,0	373,2	197,7	200,0	201,9	57,1	53,1
Яйця, шт.	246	290,0	272,0	164,0	290,0	278,0	113,0	95,8
Олія і маргарин	7,1	13,0	11,6	9,3	12,0	12,3	173,2	94,6
Цукор	26,8	38,0	50,0	36,5	28,8	27,8	103,7	73,1
Хлібопродукти	93,8	101,0	141,0	124,1	97,6	96,6	102,9	95,6
Картопля	90,1	124,0	161,0	134,5	135,7	134,0	148,7	108,0
Овочі і баштанні	106,8	161,0	102,5	101,0	164,7	164,0	153,5	101,8
Плоди і ягоди	61,3	90,0	47,4	29,1	58,7	56,5	92,2	62,8

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [20].

Не вдаючись до детального аналізу наведених в табл. 3 даних, можна зробити декілька узагальнень щодо стану споживання населенням продуктів харчування:

– за 30-ти річний період в Україні спостерігається чітка тенденція дестабілізації споживання основних продуктів харчування як за абсолютним розміром, так і за структурою раціону. Недоспоживання одних продуктів харчування, зокрема тваринного походження, компенсується надмірним споживанням інших;

– необхідно відмітити і деякі позитивні зрушення в рівнях споживання продовольства населення країни. У 2020 році споживання м'яса зросло на 64,5% в порівнянні з 2000 роком, молока – на 2,1%, яєць – на 69,4% (зростання споживання яєць зумовлене відродженням галузі птахівництва).

В Україні залишається негативна тенденція скорочення поголів'я продуктивної худоби, що в найближчі роки приведе до кризової ситуації в продовольчому забезпеченні населення продуктами харчування тваринного походження, а це, своєю чергою, може призвести до соціальної дестабілізації в суспільстві, враховуючи те, що саме індустріальні регіони найгірше забезпечені продуктами харчування тваринного походження. Вище зазначене варто підтвердити статистичними даними. Так, за 1990–2021 рр. поголів'я великої рогатої худоби скоротилося з 24623,4 тис. голів до 2690,0 тис. голів, або на 89,1%, в тому числі поголів'я корів відповідно скоротилося з 8378,2 тис. голів до 1560 тис. голів, або на 81,4%, свиней – з 19426,9 тис. голів до 5540 тис. голів, або на 71,5%. Особливо високими були темпи скорочення великої рогатої худоби в індустріальних регіонах.

Отже, зважаючи на вище наведені дані щодо подальшого розвитку кризових явищ в аграрному виробництві, особливо в галузі тваринництва, для забезпечення продовольчої безпеки та стабільної економічної ситуації важливими напрямками державної підтримки мають стати: встановлення паритетних міжгалузевих відносин сільського господарства з іншими галузями економіки; підтримка прибутковості аграрної сфери економіки на рівні середньої норми прибутку економіки України за рахунок проведення ефективної антимонопольної політики, регулювання цін на продукцію природних монополій, введення механізму мінімальних гарантованих цін, запровадження державних інвестицій; фінансування державних цільових програм (селекції в рослинництві, племінної справи в тваринництві); удосконалення податкової та бюджетної політики; фінансова підтримка страхування ризиків аграрного виробництва; підвищення рівня платоспроможності попиту населення на продукти харчування.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведених досліджень можна зробити висновки про те, що продовольча безпека посідає важливе місце у забезпеченні державної безпеки серед інших видів безпеки і водночас тісно пов'язана з ними. До прикладу, продовольча безпека пов'язана із енергетичною безпекою, безпосередньо впливає на здоров'я нації і, як наслідок, визначає демографічну безпеку. Також продовольча безпека держави має гарантувати та забезпечувати за будь-яких обставин потреби населення в екологічно чистому продовольстві на рівні науково обґрунтованих норм споживання при платоспроможному попиті за умов, коли третина доходу витрачається на харчування.

### Література

1. Лупенко Ю. О., Ходаківська О. В. Наукові засади запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення : наук. доп. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 40 с.
2. Мостова А. Д. Сучасний стан продовольчої безпеки України та методичні підходи до його оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 43. С. 59-68.
3. Немченко В. В. Продовольча безпека України. *Зб. наук. пр. ВНАУ. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 4(70). Т. 2. С. 179-183.
4. Report World Food Summit: "Rome Declaration World Food Security". Rome, 1996. URL: <https://www.fao.org/3/w3548e/w3548e00.htm> (дата звернення: 15.02.2022).
5. Алексєєва Я. Наукові засади визначення продовольчої безпеки. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 100-107.
6. Бородіна О. М. Убезпечення сільського розвитку життя: європейська політика, орієнтири для України. *Економіка АПК*. 2020. № 2. С. 20-33.
7. Гладій М. В., Лузан Ю. Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 6-21.
8. Губені Ю. Е. Аспекти інтернаціоналізації агробізнесу в ідентифікації продовольчої безпеки. *Сучасні проблеми та перспективи міжнародної інтеграції аграрного сектору економіки України*: Зб. наук. праць Міжн. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. С. 90-94.
9. Алтухов А. І., Вермель Д. П., Гордєєв А. В. Продовольча безпека: стан та заходи забезпечення. *Економіка сільськогосподарських та переробних підприємств*. 1998. № 10. С. 6.
10. Одінцов М. М., Одінцов О. М. Продовольча безпека в умовах трансформаційної економіки. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 23-28.
11. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 1997. 144 с.
12. Conway G., Barber E. After the Green Revolution Sustainable Agriculture for Development. London, U.K.: Earthscan Publication. 1990. P 6.
13. Лукинов І. І., Саблук П. Т. Про стратегію трансформування АПК та забезпечення продовольчої безпеки України. *Економіка України*. 2000. № 9. С. 62-81.
14. Про продовольчу безпеку України : Постанова Верховної Ради України Про прийняття за основу проекту Закону України від 28.04.2011 р. № 8370-1. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF6GI01G.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6GI01G.html) (дата звернення: 15.02.2022).
15. Тернавська І. Б. Дефініція категорії продовольча безпека та її еволюція. *Економіка та держава*. 2015. № 7. С. 44-48.
16. Кушнір І. В. Обґрунтування розміру мінімальної зарплати з урахуванням рівня харчування населення. *Економіка АПК*. 2005. № 4. С. 120-121.
17. Дроздяк І. Продовольча безпека України: проблеми і перспективи. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 7. № 1-2. С. 16-22.
18. Напад на Україну суттєво позначиться на світовому ринку зерна. *USDA*. URL: <https://biz.censor.net/n3323645> (дата звернення: 11.03.2022).
19. Україна й надалі залишається житницею світу. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ukrayina-j-nadali-zalishayetsya-zhit...> (дата звернення: 11.03.2022).
20. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2022).

### References

1. Lupenko, Yu.O. and Khodakivska, O.V. (2016), *Naukovi zasady zaprovadzhennia rynkovoho obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia* [Scientific principles of introduction of market circulation of agricultural lands], sciences reports, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 40 p.
2. Mostova, A.D. (2019), "Current situation of food security of Ukraine and methodical approaches to its evaluation", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 43, pp. 59-68.
3. Nemchenko, V.V. (2012), "Food security of Ukraine", *Zb. nauk. pr. VNAU. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 4 (70), Vol. 2, pp. 179-183.
4. Report World Food Summit (1996), "Rome Declaration World Food Security", Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/3/w3548e/w3548e00.htm> (access date February 15, 2022).

5. Alieksieieva, Ya. (2015), "Scientific bases for the definition of food security", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, Iss. 42, pp. 100-107.
6. Borodina, O.M. (2020), "Rural proofing: the European policy and guidelines for Ukraine", *Ekonomika APK*, no. 2, pp. 20-33.
7. Hladii, M.V. and Luzan, Yu.Ya. (2020), "Agricultural transformations and peasant farms in the food security system of Ukraine", *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 6-21.
8. Hubeni, Yu.E. (2015), "Aspects of internationalization of agribusiness in the identification of food security", *Suchasni problemy ta perspektyvy mizhnarodnoi intehtratsii ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy: Zb. nauk. prats Mizhn. nauk.-prakt. konf.* [Modern problems and prospects of international integration of the agricultural sector of the economy of Ukraine: Collection of scientific works Internat. scientific and practical conf.], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, pp. 90-94.
9. Altukhov, A.I., Vermel, D.P. and Hordieiev, A.V. (1998), "Food security: status and measures of provision", *Ekonomika silskohospodarskykh ta pererobnykh pidpriemstv*, no. 10, p. 6.
10. Odintsov, M.M. and Odintsov, O.M. (2011), "Food security in the conditions of a transformational economy", *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 23-28.
11. Shlemko, V.T. and Binko, I.F. (1997), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia* [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision], monograph, NISD, Kyiv, Ukraine, 144 p.
12. Conway, G. and Barber, E. (1990), *After the Green Revolution Sustainable Agriculture for Development*. London, U.K.: Earthscan Publication. P.6.
13. Lukinov, I.I. and Sabluk, P.T. (2000), "About the strategy of transformation of agro-industrial complex and ensuring food security of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, no. 9, pp. 62-81.
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "About food security of Ukraine : Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On the adoption of the draft Law of Ukraine", dated 28.04.2011 № 8370-1. available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF6GI01G.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6GI01G.html) (access date February 15, 2022).
15. Ternavska, I.B. (2015), "Definition of the category food safety and its evolution", *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 44-48.
16. Kushnir, I.V. (2005), "Justification of the size of the minimum wage, taking into account the level of nutrition of the population", *Ekonomika APK*, no. 4, pp. 120-121.
17. Drozdiak, I. (2014), "Food security of Ukraine: problems and prospects", *Ahrarna ekonomika*, Vol. 7, no. 1-2, pp. 16-22.
18. "The attack on Ukraine will have a significant impact on the world grain market", USDA, available at: <https://biz.censor.net/n3323645> (access date March 11, 2022).
19. "Ukraine continues to be the breadbasket of the world", available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ukrayina-j-nadali-zalishayetsya-zhit...> (access date March 11, 2022).
20. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access date March 11, 2022).

УДК 330.131.7  
JEL Classification: D81, L81, M21

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.5

Гросул В.А.,  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки і управління,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі,  
Усова М.О.,  
аспірант\* кафедри економіки та бізнесу,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Grosul V.A.,  
dr.sc.(econ.), professor,  
head at the department of economics and management,  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade,  
Usova M.A.,  
postgraduate student at the department  
of economics and business,  
State Biotechnology University, Kharkiv

## STRATEGIC ASPECTS OF RISK-RESISTANCE MANAGEMENT OF A RETAIL ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якого підприємства роздрібною торгівлі у сучасних умовах пов'язана з ризиками. Невизначеність зовнішнього середовища та його динамічний розвиток, зміна попиту та пропозиції, фактор часу, який посилює дію фактору невизначеності, деструктивні зміни у кон'юктурі ринків, загострення конкуренції та широкий спектр інших факторів зумовлюють ймовірність негативного прояву різних видів ризиків у діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Результатом прояву ризиків є порушення збалансованості процесів формування та просування ціннісної пропозиції, зниження ефективності та результативності діяльності підприємства.

Сьогодні, як ніколи раніше, підприємствам роздрібною торгівлі необхідно розуміти, які стратегії необхідно розробляти та реалізовувати для забезпечення їх ризикостійкості. Роздрібні торговці всього світу відновлюють свою діяльність після наслідків пандемії COVID-19. Ця надзвичайна ситуація змусила багато підприємств роздрібною торгівлі переглянути стандартні підходи до управління ризикостійкістю, щоб пристосуватися до нових умов зовнішнього середовища та вимог споживачів. Своєчасне виявлення потенційних ризиків та стратегічне управління ризикостійкістю – найважливіші функції системи управління ризиками на підприємствах роздрібною торгівлі. Разом з тим, практичний досвід організації діяльності підприємств роздрібною торгівлі свідчить, що на більшості підприємств стратегічні інструменти використовуються частково, що обумовлює науковий і практичний інтерес до вирішення питань дослідження стратегічних аспектів управління ризикостійкістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі досить детально викладено методологічні та практичні підходи до управління ризиками на підприємстві. Наукова та прикладна проблематика ризик-менеджменту отримала активний розвиток у наукових розробках багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансоффа [1], К. Гіротри, С. Нетесіна [2], П. Друкера [3], Е. Забарної, О. Козакової, В. Чередниченко [4], Ф. Найта [6], О. Сумець [8], В. Цопи [9], П. Роджерс [11], А. Рюйтер, Ф. Гульденмунд [13], А. Сливоцки [14], Р. Уілкінс [16] та інших. Незважаючи на значний науковий доробок вчених, багато питань залишаються дискусійними та потребують подальшого наукового пошуку. Зокрема, існуючі підходи до стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі мають фрагментарний характер, що не дозволяє розробити адекватну систему заходів, спрямованих на запобігання, зниження або компенсацію ризиків. Обґрунтований стратегічний підхід до управління ризикостійкістю сприятиме не тільки

\* Науковий керівник: Гросул В.А. – д-р екон. наук, професор



забезпеченню всебічного контролю ризикових ситуацій, але й забезпечить високий рівень протистояння підприємства роздрібній торгівлі можливим ризикам з метою недопущення різного роду втрат. Це актуалізує питання розширення наукового поля досліджень в даному напрямку.

**Постановка завдання.** Метою наукового дослідження є обґрунтування методології стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Домінантною основою формування стійких конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі є орієнтація на задоволення потреб споживачів, що характеризує здатність та готовність підприємства роздрібної торгівлі ефективно функціонувати та визначає його комерційний успіх. Разом з тим, процеси ефективного функціонування та розвитку підприємства роздрібної торгівлі мають досить складний характер, що зумовлено широким спектром ризиків, які впливають на його діяльність. Деякі види ризиків є досить простими і зазвичай не враховуються менеджерами та керівниками підприємств роздрібної торгівлі, проте можуть прямо впливати на репутацію, імідж, фінансовий стан та ефективність діяльності. До того ж, частина ризиків має прихований характер. Наслідком їх прояву є зниження лояльності споживача, що, відповідно, призводить до втрати конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі. Значимість рішення набуває особливої актуальності в умовах сучасного економічного простору, в якому одночасно з розвитком безпосередньо маркетингового комплексу просування та збуту товарів відбувається зміна підходів до стратегічного управління підприємством [4, с. 19]. Це пов'язано з тим, що сучасний споживач вибирає не стільки функцію і, навіть, бренд, а ті відчуття провини і враження, що він отримує від використання товару (послуги) [7, с. 69.]. Управління враженнями споживачів, своєю чергою, розширює карту ризиків підприємства роздрібної торгівлі.

Зазначені вище причини дозволяють стверджувати, що досягнення підприємством роздрібної торгівлі цільових стратегічних векторів розвитку можливе лише за умови формування ефективної системи стратегічного управління ризиками, практична реалізація якої сприятиме не лише забезпеченню нівелювання негативного впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі та контролю ризикових ситуацій, а й створює можливість мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з негативним проявом ризиків.

Проведені теоретичні дослідження показали, що ряд вчених [1; 3; 6; 7; 13] акцентують увагу на взаємозв'язку між концепцією стратегічних намірів та ризик-менеджментом. Так, І. Ансофф, виділяючи чотири стратегії зростання в товарно-ринковій сітці, наголосив на можливості зниження ризику за допомогою стратегій диверсифікації [1, с. 183]; П. Друкер підкреслював, що єдина річ, в якій ми можемо бути впевнені, це те, що «майбутнє неминуче настане, і воно буде іншим через вплив ризику» [3, с. 224.]. Заслугове на увагу підхід Г. Мінцберга, який, розглядаючи «десять шкіл думки», вказував на наявність ризику опору у «школі дизайну» та ризику групового мислення у «школі планування» [5, с. 26]. А. Сливоцький виділяє сім типів стратегічних ризиків [14]: галузь, технологія, бренд, конкурент, клієнт, проект, стагнація. Фокусуючи увагу на взаємозв'язку стратегії та ризику, Ф. Найт виділяє три групи ризиків – ринкові (продуктова категорія, ризик обсягів продажів, ціновий ризик), частковий ризик у стратегії (ризик оцінки цільового ринку, ризик пропозиції, ризик SWOT-аналізу, ризик унікальності, ризик майбутнього), ризики прибутку (пов'язані з ймовірністю неотримання очікуваної маржі: ризик джерел прибутку, вплив конкурентів, додаткових витрат, ризик низької внутрішньої маржі) [6, с. 21].

Проведене дослідження показало, що для організації системи управління ризиками у міжнародній практиці розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM). Відповідно до методології COSO, система управління ризикостійкістю може бути охарактеризована як процес, який спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на організацію та управління діяльністю та пов'язаних з цими подіями потенційними ризиками, а також контроль за неперевищенням допустимого рівня ризику [11].

Заслугове на увагу PPRR підхід, який був запропонований П. Роджерс для запобігання, готовності, реагування та відновлення діяльності внаслідок надзвичайних ситуацій [16, с. 4]. PPRR-модель (або циклічна модель) управління [12, с. 55] включає чотири елементи (рис. 1):

$R_1$  – попередження впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі;

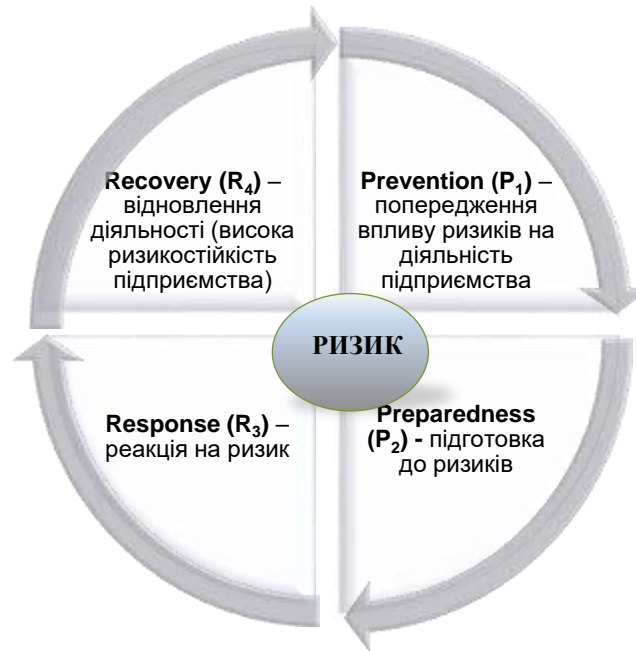
$R_2$  – підготовка до ризиків;

$R_3$  – реакція на ризик;

$R_4$  – відновлення діяльності (забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі).

Основні етапи PPRR-моделі (рис. 1) детально характеризують стратегічні кроки, які виконуються підприємством між початковим попередженням про ризикову подію, перевіркою події та оцінкою ризику включно. PPRR-модель створює можливість передбачити можливий безпосередній вплив на діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Документування всіх етапів PPRR називають плануванням безперервності бізнесу [15]. Залежно від розміру бізнесу, можливо обрати окремий стратегічний підхід до управління ризиками, методичний інструментарій аналізу його впливу на діяльність підприємства, розробити стратегічну програму реагування на ризик та план безперервності бізнесу, який включає визначені часові рамки для мінімізації втрат.

З метою своєчасного виявлення дестабілізуючих факторів, ідентифікації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, визначено основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 2).



**Рис. 1. PPRR-модель стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі**

Джерело: розроблено авторами за [16]



**Рис. 2. Основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі**

Джерело: розроблено авторами

Реалізація кожного етапу стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 2) вимагає відповідної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Враховуючи загальні вимоги до формування систем [8], формально інформаційна система

управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі може бути задана у вигляді кортежу її структурних елементів та представлена у вигляді наступної моделі:

$$IS^{SUR} = \{D, T, C, Z, R, I, F\}, \quad (1)$$

де  $IS^{SUR}$  – інформаційна система стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі;

$D = \{d_1, d_2, \dots, d_j\}$  – сукупність документів, де  $D_1$  – множина вхідних документів,  $D_2$  – множина внутрішніх документів,  $D_3$  – множина вихідних документів;

$T = \{t_1, t_2, \dots, t_m\}$  – множина типів стратегічних документів;

$C = \{c_1, c_2, \dots, c_p\}$  – вектор споживачів інформації (підрозділів підприємства роздрібної торгівлі);

$Z = \{z_1, z_2, \dots, z_m\}$  – множина функціональних завдань стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі;

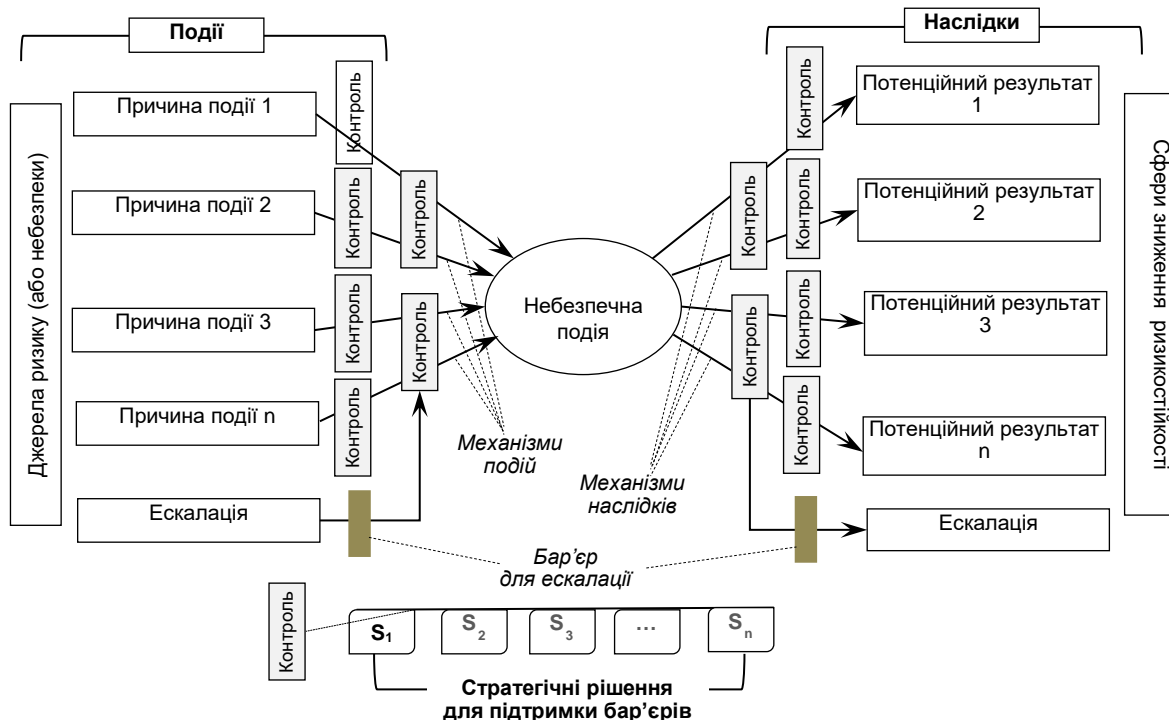
$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$  – множина інформаційних ресурсів (інформаційні системи та пакети прикладних програм) необхідні для стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі;

$I = \{i_1, i_2, \dots, i_k\}$  – множина інформаційних потоків в системі стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, що містить сукупність відомостей про зовнішнє та внутрішнє середовище, яка підлягає переробці та зберіганню в інформаційній системі;

$F$  – безліч зв'язків між елементами  $D, C, Z, R$ .

Запропонована інтегрована модель дозволяє об'єднати у єдину предметну площину кількісні і якісні характеристики, що визначають стан системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі і дозволяє узгодити вихідні дані у єдиних оцінних індикаторах.

Приймаючи до уваги необхідність формування якісного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень, особливого значення мають питання аналізу ризиків. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, встановлено, що одним із найбільш наглядних методів в аналізі ризиків, який дозволяє показати зв'язок джерел ризику та наслідків його реалізації, є метод «краватки-метелика» (англ. «bow-tie analysis») [13, с. 212]. Сутність методу полягає в тому, щоб відобразити ризик та його можливі наслідки та пов'язані з ним ключові індикатори ризику або заходи щодо зменшення ризику на одній діаграмі. Діаграма має таку назву, оскільки за формою нагадує відомий предмет одягу – краватку-метелик. Основною перевагою методу «краватки-метелика» є його наочність [9, с. 22]. Візуалізація причинно-наслідкових зв'язків ризику за даною методикою дозволяє визначити вірогідні сценарії ризику, пов'язані з конкретною небезпечкою, а також визначити способи підтримки ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі. Діаграма «краватка-метелик» показує основні шляхи небезпечних подій і встановлені бар'єри, спрямовані на запобігання або пом'якшення небажаних наслідків прояву ризиків (рис. 3).



**Рис. 3. Діаграма «краватка-метелик» для оцінки ризиків підприємства роздрібної торгівлі**  
 Джерело: розроблено авторами на основі [9; 13]

Аналіз ризиків методом «краватка-метелик» може застосовуватися у всіх сферах управління ризикостійкістю та для будь-яких типів, категорій та видів ризиків. Практична значимість діаграми «краватка-метелик» полягає в отриманні відповіді на комплекс структурованих питань [10]:

- Яка небезпека може порушити рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі?
- Як впливає втрата контролю над небезпекою на ризикостійкість підприємства роздрібної торгівлі?
- Яка подія (загроза) може викликати небезпеку та порушити рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі?
- Які потенційні результати порушення ризикостійкості?
- Як можна уникнути небажану (небезпечну) подію?
- Як можна підвищити рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі, якщо подія сталася?
- Як можна обмежити ймовірність потенційного зниження ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі або попередити наслідки?
- Який вплив буде мати зниження рівня ризикостійкості на систему управління підприємством роздрібної торгівлі?
- Як забезпечити постійність контролю широкого спектру ризиків?

Менеджмент ризиків є ключовою домінантою процесу формування стратегічних намірів підприємства роздрібної торгівлі. Виходячи з цього, основою для вдосконалення процесу формування стратегічних намірів підприємства, на нашу думку, має бути ефективна система управління ризикостійкістю, що сприятиме досягненню цільових стратегічних векторів розвитку та підвищенню рівня економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі в цілому.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити, що стратегічне управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі є науково-обґрунтованим планом дій, заснованим на прийнятті ефективних управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ризикостійкості, що дозволяє нівелювати загрозу недоотримання прибутку внаслідок дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які негативно впливають на процеси реалізації продукції та її просування на ринку та лояльність покупців й досягнення за рахунок цього намічених стратегічних цілей та формування стійких конкурентних переваг.

**Висновки з проведеного дослідження.** Невизначеність зовнішнього середовища та недосконалість існуючих моделей стратегічного управління ризикостійкістю у підприємствах роздрібної торгівлі негативно впливають на результативність їх діяльності. Ризик об'єктивно неминучий, а обґрунтованою причиною негативних наслідків прояву ризиків у підприємницькій діяльності є відсутність своєчасної адекватної реакції на «виклики» зовнішнього середовища, неповнота урахування можливого впливу на діяльність підприємства роздрібної торгівлі ризикоутворюючих факторів. Відсутність своєчасної реакції з боку підприємства роздрібної торгівлі на ризикові події призводить до втрати можливостей його адаптації, зниженню ризикостійкості та запуску механізмів «руйнування системи» – дезорганізації підприємства. В даному аспекті заслуговує на увагу незаперечне твердження К. Гіротра і С. Нетесіна: «...якщо ми не будемо управляти ризиками, вони почнуть управляти нами...» [2, с. 9]. З метою недопущення такого сценарію розвитку арсенал методів, моделей, підходів до стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі повинен систематично оновлюватись.

Запропонований організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, на відміну від існуючих, створює можливість оперативно та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти джерела ризику, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між факторами ризику та його наслідками, аналізувати і доводити відповідну інформацію про ризик до осіб, які приймають стратегічні рішення. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є обґрунтування науково-методичного підходу до оцінки зрілості процесів стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі.

### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 298 с.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. Москва : «Вильямс», 2008. 400 с.
4. Забарна Е. М., Козакова О. М., Чередниченко В. А. Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації : монографія. Херсон, 2019. 92 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
6. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Москва : Дело, 2003. 128 с.

7. Пайн Дж., Гілмор Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Харків : Віват, 2021. 416 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Цопа В. А. Базова методологія управління ризиками в системах менеджменту. *Охорона праці*. 2018. № 1. С. 18-26.
10. Bow Tie Risk Management Methodology. URL: <https://skybrary.aero/articles/bow-tie-risk-management-methodology> (дата звернення: 23.01.2022).
11. Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework. URL: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf> (дата звернення: 23.01.2022).
12. Rogers P. Development of Resilient Australia: Enhancing the PPRR Approach with Anticipation. Assessment and Registration of Risks. *Australian Journal of Emergency Management*. 2011. Vol. 26. № 1. P. 54-58.
13. Ruijter A. de, Guldenmund F. The bowtie method: A review. *Safety Science*. 2016. Vol. 88. P. 211-218.
14. Slywotzky A. Turning Strategic Risk into Growth Opportunities. *Harvard Business Review*. 2008. Sep. 15. P. 78-88. URL: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats\\_into\\_growth.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml) (дата звернення: 20.01.2022).
15. The PPRR risk management model. URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/pprr-model> (дата звернення: 05.02.2022).
16. Wilkins R. Federalism and the Emergency Services, Paper developed from a speech presented at the AFAC / Bushfire CRC 2009 Conference. *The Australian Journal of Emergency Management*. 2020. Vol. 25. № 1. P. 3-6.

#### References

1. Ansoff, I. (1999), *Novaia korporativnaia strategiia* [New corporate strategy], Piter Kom, Saint Peterburg, Russia, 416 p.
2. Girotra, K. and Netesin, S. (2014), *Optimalnaia biznes-model. Chetyre instrumenta upravleniia riskami* [Optimal business model. Four risk management tools], Alpina Publisher, Moscow, Russia, 298 p.
3. Druker, P.F. (2008), *Praktika menedzhmenta* [Practice of Management], "Viliams", Moscow, Russia, 400 p.
4. Zabarna, E.M., Kozakova, O.M. and Cherednychenko, V.A. (2019), *Paradyhma innovatsiinoho rozvytku v umovakh rynkovoï transformatsii* [Paradigm of innovative development in terms of market transformation], monograph, Kherson, Ukraine, 92 p.
5. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2002), *Shkoly strategiy* [Schools of strategies], Piter, Saint Peterburg, Russia, 336 p.
6. Knight, F. (2003), *Risk, neopredelennost i pribyl* [Risk, uncertainty and profit], Delo, Moscow, Russia, 128 p.
7. Pine, J. and Gilmore, J. (2021), *Ekonomika vrazhen: bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta* [The economics of impressions: the battle for time, attention and customer money], Vivat, Kharkiv, Ukraine, 416 p.
8. Sumets, O.M. (2021), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], textbook, MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t внутр. справ, Kremench. lot. koledzh, KhNUVS, Kharkiv, Ukraine, 208 p.
9. Tsopa, V.A. (2018), "Basic methodology of risk management in management systems", *Okhorona pratsi*, no. 1, pp. 18-26.
10. Bow Tie Risk Management Methodology, available at: <https://skybrary.aero/articles/bow-tie-risk-management-methodology> (access date January 23, 2022).
11. Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework, available at: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf> (access date January 23, 2022).
12. Rogers, P. (2011), "Development of Resilient Australia: Enhancing the PPRR Approach with Anticipation. Assessment and Registration of Risks", *Australian Journal of Emergency Management*, Vol. 26, no. 1, pp. 54-58.
13. Ruijter, A. de and Guldenmund, F. (2016), "The bowtie method: A review", *Safety Science*, Vol. 88, pp. 211-218.
14. Slywotzky, A. (2008), "Turning Strategic Risk into Growth Opportunities", *Harvard Business Review*, Sep. 15, pp. 78-88, available at: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats\\_into\\_growth.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml) (access date January 20, 2022).
15. The PPRR risk management model, available at: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/pprr-model> (access date February 05, 2022).

16. Wilkins, R. (2020), "Federalism and the Emergency Services, Paper developed from a speech presented at the AFAC / Bushfire CRC 2009 Conference", *The Australian Journal of Emergency Management*, Vol. 25, no. 1, pp. 3-6.

UDC 005.551:001.891

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.6

JEL Classification: B1, B2, B4, M1, N8, P0

Gruzina I.A.,  
*cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
of management and business department,*  
Pererva I.M.,  
*cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
of management and business department,*  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## GENERALIZATION OF SCIENTIFIC VIEWS ON THE INTERPRETATION OF THE ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT "ORGANIZATION"

Грузіна І.А.,  
*канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнесу,*  
Перерва І.М.,  
*канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця*

## УЗАГАЛЬНЕННЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЯ»

**Formulation of the problem.** Modern organizations surround a person throughout his life; they create a variety of products and services, the consumption of which ensures the livelihood and development of society.

People spend the vast majority of their time in organizations. It is organizations that determine and control a certain order of society, provide the opportunity to express human views and interests [11]. In organizations or with their help, people grow, learn, work and build a variety of relationships, development science and culture. That is, gradually and quite naturally the organization becomes a universal form of social life, because it is within the organization of human activity [6].

The unevenness and instability of the social and economic development of Ukraine during the years of independence causes the complexity of the conditions of functioning of modern domestic organizations, making new demands on the implementation of their activities and development. The role of the organization as the main link of the economy is widely recognized, which is often defined by scientists as a complex system with various structural elements, the links between them and the external environment, the characteristic variability of elements and relationships. The rapid development of computer technology and network telecommunications, which contributed to the formation of the global information space, has significantly increased the role and importance of modern organizations that actively use the information environment, including organizational processes implemented in various organizational activities. This, in turn, highlighted the need for research on the essence of modern organization, patterns of its development, development of new laws, principles and approaches to the analysis of patterns of organizational systems, the use of advanced management technologies based on effective use of organizational capacity [6]. On what basis organizations are built, how and under the influence of what factors they development, what opportunities open up and why modern society needs them in general – all these issues have become extremely important and relevant.

It is well known that the formation of the theoretical foundations of the organization took place at the junction of different areas of knowledge, including management, sociology, psychology and many others. However, the changes that are constantly occurring in the functioning of organizations, respectively, affect the development of scientific views, concepts and management practices; contribute to the creation of new

principles and methods of construction and management. This is the main reason for the emergence of many scientific ideas and schools that study organizations.

It cannot be said that there is a comprehensive theory that fully explains all kinds, types, forms of organizational structures, as well as the processes that take place in them. However, domestic and foreign theorists and practitioners in this field do not stop scientific discussions on the study of extremely complex, diverse and uncertain object of study.

**Analysis of recent research and publications.** Turning to the scientific literature [1;3; 5], it can be noted that the concept of “organization” is usually used in three meanings:

- organization as a system, which considers the composition and ratio of elements within the system and their relationship;
- organization as a phenomenon or state that involves the study of a certain combination of elements, acting on the basis of specific rules and procedures, to implement the program or achieve a common goal;
- organization as a process, i.e. a set of actions that leads to the creation and improvement of relationships between parts of the whole or ordering in space and synchronization in time of the elements of the system.

Professor Yu.S. Zavadskyi notes that the concept of “organization” comes from the ancient Greek word “organon”, which means a tool or instrument [4]. According to the author, the concept of “organ” appeared from him, and later, as derivatives, the concept of “organism” and “organization”. A prerequisite for the emergence of the organization is the actualization of human needs to unite efforts to achieve personal goals, which could not be achieved alone due to a number of physical, biological, psychological and social limitations.

In management theory [2; 5; 6] the term “organization” is used in two aspects:

– in a broad sense, scientists believe that the organization is a functional-target group of people with a certain social structure, channels of communication, coordination, management and control. The basis of its formation is the division of labour, specialization of functions and a hierarchical system of interaction between individuals and their groups and structural units, in order to meet the social needs of individuals and society as a whole. That is, in other words, the organization is called a consciously coordinated social formation with certain boundaries, which operates on a relatively constant basis to achieve a common goal;

–in a narrow sense, the organization is seen as a process of identifying the most important connections among people, tasks and activities for the integration and coordination of organizational resources in order to effectively perform the tasks. Well-known scientists M.H. Mescon, M. Albert and F. Khedouri in their work “Fundamentals of Management” consider the organization primarily as “... a group of people whose activities are consciously coordinated to achieve a common goal or objectives...” [9]. The obligatory feature of the organization, scientists call the presence of at least two people who consider themselves part of one group, united by a common goal, to achieve which they deliberately work together.

A. Bohdanov, who is considered the founder of organizational science, exploring the use of the concepts “to organize”, “organization”, “organizational activities” in everyday language, notes that often the term “to organize” means to group people, coordinate and regulate their actions to achieve any purpose. However, carrying out a deeper analysis, the scientist gives this concept a broader meaning and believes that it applies not only to human activity and, accordingly, to labour and means of production, but also to animate and inanimate nature in all its manifestations [11].

Leading specialist in the theory of organization H.L. Monastyrskyi [11] considers that the concept of “organization” is one of the leading categories of organizational science and provides several interpretations. Thus, the scientist, agreeing with the opinion of scientists in [9], describes the organization (from the Latin “to organize” – I report, slender look, arrange) as a kind of social systems, i.e. associations of people who, based on certain principles and rules, jointly achieve a common goal.

In addition, he proposes to consider the organization as an element of the social system and the most common form of human community, the primary centre of society. And, finally, he considers the organization to be the object and subject of society. That is, according to the scientist, the term “organization” is considered, firstly, as an activity or its result, or sphere of activity; secondly – as a social and economic entity focused on achieving a specific economic, commercial or non-commercial goal.

Interesting from a scientific point of view is the conclusion of the scientist, who, summarizing the results of research, defines the essence of the concept of “organization” in a broad sense, first, as “... internal order, coherence, interaction of more or less differentiated and autonomous parts of the whole. ...”; second, as “... a set of processes or actions that lead to the formation and improvement of the relationship between parts of the whole...”; third, as “... associations of people who jointly implement a program or goal and act on the basis of certain procedures and rules”.

Exploring different views on the essence and content of the concept of “organization”, H.L. Monastyrskyi [11] notes that the first two definitions are complementary and characterize the organization as a universal phenomenon that reflects a state and process. The latter definition has a social colour and applies exclusively to human organizations.

Summarizing the above, the scientist identifies two main approaches to the study of organization:

– in statics, the organization is seen as a holistic entity (social, technical, physical, biological) with a specific mission, and here the organization is a system, i.e. internal order, coherence and interaction of parts of the whole, due to its construction and goals;

– in the dynamics of the organization – a variety of processes for organizing elements, the formation and maintenance of the integrity of natural objects that are being created or are already functioning. Here, the scientist interprets the organization as a process, i.e. a set of purposeful actions that lead to the formation of the necessary quantitative and qualitative spatial and temporal relationships, which, in turn, is the essence of the organization as a process.

Thus, in the most general case, the organization of scientists means the orderly state of the elements of the whole and the process of organizing them into a reasonable unity.

The complexity and ambiguity of the concept of “organization” as an object of study, the use of different approaches and tools to determine its essence and content cause some confusion in scientific sources, which is the main reason for the lack of common understanding of this term. Undoubtedly, different interpretations allow a more complete study and understanding of the concept of “organization”, however, its widespread use in many sciences and in practice explains the existence of different views on the essence of the organization, i.e. determines its ambiguity.

**Setting objectives.** The purpose of the article is to generalize and systematize scientific approaches to the interpretation of the concept of “organization” in order to understand its essence, content, patterns of functioning and development. To achieve this goal, the article aims to: systematize scientific views on the organization as a system, group of people, functions, processes, phenomena; explore the characteristics of the organization as a system; to substantiate the expediency of using the tools of the systems approach as a special methodology of scientific analysis and thinking, in particular, within its integrated approach, which is one of the main methodological principles of the systems approach.

**Presentation of the main material of the study.** Of course, these views of scientists have a right to exist; however, their confirmation or refutation requires a detailed study of the essence of the concept of “organization”, analysis of different points of view on its nature and content (Table 1).

**Table 1**

**Generalization of the most common points of view of scientists on the essence of the concept of “organization”**

Interpretation of the concept	Author(s)
1	2
<b>ORGANIZATION AS A SYSTEM</b>	
An organization is a system that is a set of specific elements with unique properties and the nature of the relationship	Seliutin V.M., Yatsun L.M., Olshanskyi O.V. [18]
An organization means combining, building, uniting something or someone into a single whole, bringing it into a rigid system	Nebava M. I., Ratushniak O. H. [12]
An organization is a social system for achieving specific goals through collective action	Seitzman J. [16]
An organization is a system with an entrance, the mechanism of processing and an exit	Batsenko L. M., Halenin R. V., Andriienko A. A. [2]
An organization is a system of long-term relationships between its members, who bring their own expectations and values	Bernard Ch. [22]
An organization is an internal order, coherence, interaction of all parts of the whole, due to its structure	O'Shaughnessy J. [14]
An organization is a complex system consisting of separate elements, links, subsystems, and carries out independent activity, plans it, develops strategy and tactics of the behaviour, has the purposes and interests. An organization is a managed system with purposeful and dynamically evolving action	Malska M. P., Bilous S. V. [6]
An organization is a system as a set of interconnected elements that form a whole, and, at the same time, is a consciously coordinated social entity that has a specific set of interrelated goals. An organization is an open system that interacts with the external environment an infinite number of times	Hubersky L., Zhylynska O. [24]
An organization is an internal order, coherence of interdependent elements of the whole (system)	Melnyk Yu. V. [8]
An organization is a purposeful system that has one or more relatively purposeful subsystems	Osovska H. V. [13]
An organization is a complex dynamic system in which many different processes intersect	Kuzkin Y., Cherkashyna T., Nebaba N., Kuchmacz B. [26]
<b>ORGANIZATION AS A GROUP OF PEOPLE</b>	



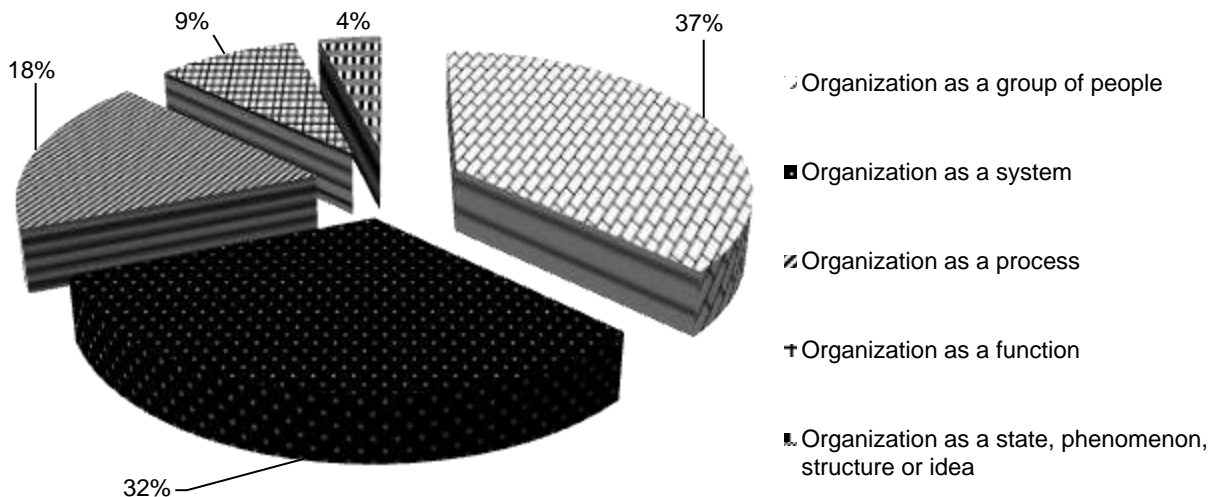
An organization is an institutionalized group of persons (individuals and legal entities) who interact through material, economic, legal and other conditions to achieve their goals.	Terletska N.M., Ivaniuk V.V. [20]
<b>continuation of the table. 1</b>	
1	2
An organization is a group of people whose activities are consciously coordinated to achieve a common goal or goals	Mescon M., Albert M., Khedouri F. [9]
A formal organization is any social group that pursues explicit goals through explicit and coordinated action.	Stanley H.M., Judy I. [13]
An organization is a corporate group that provides for social relations, which, by means of rules, either prohibits or restricts the admission of outsiders.	Parsons T. [15]
An organization is a collective form with a relatively defined boundary, normative order, ranked powers, communication systems and coordination systems for participants. Exists on a relatively constant basis in the environment, and performs actions that are usually related to the goal or set of goals	Hall S. [13]
Formal organization is a type of human cooperation that is conscious, thoughtful and purposeful	Barnard C. [22]
An organization is a group of people who interact and resemble a centralized coordinated system	March J. [7]
A social organization is a complex dynamic open purposeful managed system created by man, in the functioning of which man plays an active role A social organization is an association of people aimed at achieving certain goals An organization is an association of people whose joint activities are aimed at implementing established programs on the basis of certain rules and procedures	Melnyk Yu. V. [8]
An organization is an institutionalized group of persons (individuals and legal entities) who interact through material, economic, legal and other conditions to achieve their goals.	Law of Ukraine "On Enterprises in Ukraine" [17]
An organization is uniting people to achieve common goals	Milner B.Z. [10]
<b>ORGANIZATION AS A FUNCTION</b>	
An organization is a management function, within which the division of labour between individual employees and their groups and coordination of their activities	Melnyk Yu. V. [8]
An organization is a type of management activity aimed at forming the management structure of the organization, establishing a system of connections and relationships, which allows you to work effectively to achieve goals	Demianenko M. [23]
<b>ORGANIZATION AS A PROCESS</b>	
An organization is a set of processes or actions that ensure the achievement of system goals	Melnyk Yu.V. [8]
An organization is a set of purposeful processes or actions that lead to the necessary connections An organization is a set of processes, actions aimed at creating or improving the relationship between individual parts of the whole or the association of people involved in the implementation of a particular program to achieve a specific goal, acting on the basis of certain procedures and rules	Kotlyarevsky Ya.V., Melnychenko A.A., Ivanytska O.M., Semenyuk E. P., Kniaziev S. I., Melnikov O. V. [25]
<b>ORGANIZATION AS A STATE (PHENOMENON, STRUCTURE, FORMATION)</b>	
An organization is a complex organism in which the interests of individuals and groups intersect and coexist, incentives and constraints, hard technology and innovation, unconditional discipline and free creativity, regulatory requirements and informal initiatives. An organization is a living and moving phenomenon in which people enter into various relationships: personal, industrial, formal and informal.	Malska M., Bilous S. [6]
An organization is a social entity with certain boundaries, which operates on a relatively permanent basis and consciously coordinates its activities to achieve a common goal	Fedulova L.I., Fedorenko V. H., Hrynov V. F. [21]
An organization is a social unit focused on achieving certain goals	Parsons T. [15]
An organization is a complex production entity formed from production-independent systems, but united by a joint management of enterprises	Sytnyk Y.S. [19]

*Source: compiled by the authors on the basis [2; 6–10; 12–26]*

Analysis of the definitions given in Table 1 indeed indicates a wide variety of scientific approaches to the interpretation of the essence of the concept of "organization". This is primarily due to the fact that the term is widely used in many sciences, such as philosophy, mathematics, economics, sociology, and in practice. In addition, the concept itself is extremely multifaceted.

Among the analysed views, more than 37% of definitions refer to the organization as a group of people, slightly more than 32% treat the organization as a system, as a process considers the organization

almost 18% of definitions, about 4% of definitions refer to the organization as a state, phenomenon, structure or idea and only about 9% of the definitions apply to the organization as a function (Fig. 1).



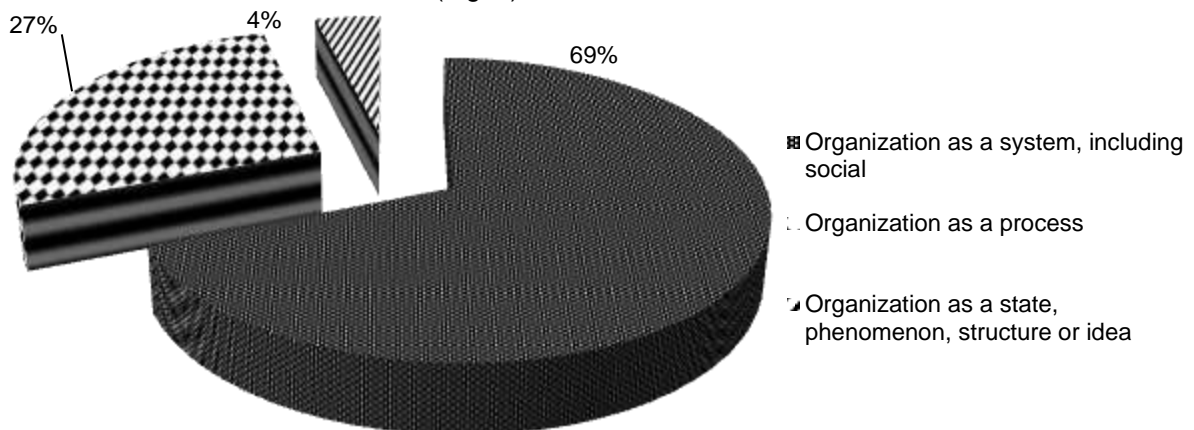
**Fig. 1. Distribution of views on the interpretation of the essence of the concept of "organization"**

Source: authors' development

Analysing the above distribution, it can be noted that the consideration of the organization as a group of people, to which the vast majority of scientists tend, often ends with the interpretation of the organization as a group of persons interacting under certain conditions (material, economic, legal and others) to achieve the goals, and resemble a centralized coordinated system. That is, in this case, we can say that the people who are the part of the organization and elements of a certain system with the appropriate relationships that are implemented to achieve a certain goal. In view of this, it is fair to say that considering an organization as a group of people is its study as a certain social system, which allows us to combine these two groups of definitions into one general group.

A similar situation is observed with groups defining the organization as a function and as a process. After all, it was noted earlier that the function, in most cases, is considered as a consistent implementation of certain steps (actions, stages), i.e. as a process. That is, it would be quite logical to combine groups of organizations as a process and function into one general group.

Thus, we have three groups of definitions of organization: organization as a system, including social – almost 69% of definitions; organization as a process – about 27% of definitions; organization as a state, phenomenon, structure or idea – about 4% (Fig. 2).



**Fig. 2. Redistribution of views on the interpretation of the essence of the concept of "organization"**

Source: authors' development

This distribution coincides with the point of view of many scientists [1–3; 5; 6; 9; 26]. Thus, the authors in [26] note that the concept of "organization", which is most often used, is considered in at least three meanings: as a system; as a condition; as a process. Scholars also identify certain features of the

organization as a system, including: integrity (a set of specific elements with unique properties and the nature of the relationship) and divisibility (division of the system into subsystems and elements that also have systemic properties), and believe that the organization as a process is a manifestation of social activity and its functional purpose is to create new and improve the created and functioning systems of any kind.

Other scholars [11] also consider it appropriate to study the organization in three aspects, such as: the organization as a process that is a set of actions that lead to the formation and improvement of relationships between parts of the whole, as well as to organize space and synchronize in time elements of the system; organization as a phenomenon, i.e. the association of elements that, acting on the basis of certain rules and procedures, implement a certain program or goal; organization as a system that is the composition and ratio of elements of the system with certain relationships.

Interesting is the point of view of a group of scientists who, considering the most common designation of the definition, including: clearly planned, well-thought-out structure, internal discipline; internal order, coherence, interaction with respect to differentiated and autonomous parts of the whole, due to its internal structure; social formation (group of people), which operates on a relatively permanent basis and consciously coordinates its activities to achieve a common goal [2]; a set of processes, actions aimed at creating or improving the relationship between individual parts of the whole or the association of people involved in the implementation of a particular program to achieve a specific goal, acting on the basis of certain procedures and rules; structure, skeleton, within which certain activities are carried out [15]; a system that consists of a set of ordered, interconnected, interacting parts of the whole [27]; a group of persons united by organizational principles, interests, procedures, personal values, as well as powers and responsibilities; a team with relatively identified boundaries, regulations (statutes), ranking of power (hierarchy), communication systems and membership coordination (procedures); this team exists on a relatively permanent basis and is engaged in activities that are usually associated with a set of goals: the activity gives results to members of the organization and society [26]; a formal phenomenon that is created by extracting from a certain whole its elements in order to impose on them the functions of the whole adequate to them; stable (in time and space) interaction of elements, which gives the particle certain contours and strengthens its strength through specialization and cooperation capabilities of these elements [21], yet the semantic definition of the organization is reduced to three basic understandings

Firstly, the organization is considered by scientists as a process by which the structure of the system is created and maintained. Secondly, the organization is understood as a system, i.e. a set of relationships, activities, rights and responsibilities, roles that are formed in the process of working together. And thirdly, the organization is a group of people with common goals, which determines the emergence of certain processes and their combination into the system.

**Conclusions from the study.** Analysing the definitions of scientists given in various literature sources, we can confirm the absolute validity of H.L. Monastyrskyi's point of view and note that in order to fully study the essence and content of such an extremely ambiguous concept, it is best considered in statics (as a social organization or institution) and in dynamics (as a set of certain processes within the social organization, including the process of its management). In the framework of this study, it would be fair to consider the organization as a social system of consciously coordinated, organized, interconnected and interacting on the basis of certain rules and procedures of elements (persons) aimed at achieving a specific set of common goals.

Most experts (almost 70%) consider the organization as a system, using for its study all the tools of a systems approach, as a special methodology of scientific analysis and thinking. Scientists agree that a systems approach is a universal method of research.

Considering the studied object as a whole, which includes a set of interconnected elements and is also part of a higher order system, there is an opportunity to build multifactor models of organizations, the formation of systematic thinking about the organization, which significantly increases the effectiveness of management decisions; therefore, it is extremely necessary for modern leaders. In addition, the organization as an object of study is multifaceted, therefore, requires a comprehensive, integrated approach, which is one of the main methodological principles of a systems approach.

Consideration of the organization as a system is quite productive, because by studying the structure and basic elements of organizations, their characteristics, features and parameters, functions, principles of operation and laws of behaviour, it is possible to systematize and classify organizations on a number of common features and develop effective management methods them.

## Literature

1. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
2. Баценко Л. М., Галенін Р. В., Андрієнко А. А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 258-265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-36>.

3. Гонсьор О. Й. Впровадження CALS-технологій в системи управління якістю на підприємствах агропромислового комплексу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 753. С. 135-139.
4. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. Т. 2. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640 с.
5. Замятин А. Ю., Байгутлина И. А., Замятина А. А. Информационные технологии в управлении корпорацией. Оптимизация работы IT-подразделений. *Менеджмент сегодня*. 2016. № 5. С. 314-325.
6. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посібник. Київ : SBA-print, 2019. 190 с.
7. Марч Дж. Г. Исследования в организациях. Стэнфорд, Калифорния : Stanford University Press, 2008. 262 с.
8. Мельник Ю. В. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 44 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). Москва : Дело, 1997. 704 с.
10. Мильнер Б. З., Орлова Т. М. Малый бизнес: проблемы организации и управления. *Проблемы теории и практики управления*. 2013. № 4. С. 18-30.
11. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 185 с.
12. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.
13. Осовська Г. В. Основы менеджмента. Київ : Кондор, 2018. 664 с.
14. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. URL: <http://ek-lit.narod.ru/shonsod.htm> (дата звернення: 02.03.2022).
15. Парсонс Т. Социальная система. Москва : Академический проект, 2018. 530 с.
16. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва : навч. посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
17. Про підприємства в Україні : Закон України від 20.11.2003 № 887-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12/ed20031120#Text> (дата звернення: 02.03.2022).
18. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 188 с.
19. Ситник Й. С. Менеджмент організацій. Львів : Тріада плюс; Київ : Алерта, 2008. 456 с.
20. Терлецька Н. М., Іванюк В. В. Модель організації як елемент механізму координації її діяльності. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 198 с.
21. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. Київ : Наук. світ, 2012. 245 с.
22. Barnard Ch. I. The functions of the executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. 334 p.
23. Demyanenko N. Educational innovation studies as a complex system. *Inter disciplinary Studies of Complex Systems*. 2020. № 16. P. 87-101. DOI: <https://doi.org/10.31392/iscs.2020.16.087>.
24. Hubersky L., Zhylinska O. Science in the modern world: from value to Complexity. *Inter disciplinary Studies of Complex Systems*. 2021. № 18. P. 53-60. DOI: <https://doi.org/10.31392/iscs.2021.18.053>.
25. New Economy: Evolution of Forms and Research / Kotlyarevsky Ya. V., Melnychenko A. A., Ivanytska O. M., Semenyuk E. P., Kniaziev S. I., Melnikov O. V. *Methodology. Science and Innovation*. 2020. № 16(1). P. 15-30. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine16.01.015>.
26. Kuzkin Y., Cherkashyna T., Nebaba N., Kuchmacz B. Economic growth of the country and national intellectual capital (evidence from the post-socialist countries of the central and eastern Europe). *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(1). P. 348-359. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.30).
27. The effect of industria lrevolutions on the transformation of social and economic systems / Melnyk L., Kubatko O., Dehtyarova I., Matsenko O., Rozhko O. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(4). P. 381-391. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.31).

## References

1. Antonenko, V.M., Mamchenko, S.D. and Rohushyna, Yu.V. (2016), *Suchasni informatsiini systemy i tekhnologii: upravlinnia znanniamy* [Modern information systems and technologies: knowledge management], Nats. universytet DPS Ukrainy, Irpin, Ukraine, 212 p.
2. Batsenko, L.M., Halenin, R.V. and Andriienko, A.A. (2018), "Formation of modern theoretical provisions on the organization in the aspect of the development of management science", *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, pp. 258-265, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-36>.
3. Honsor, O.Y. (2013), "Implementation CALS-technologies in the quality management system for

agricultural enterprises”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*, no. 753, pp. 135-139.

4. Zavadskiy, Y.S. (2002), *Menedzhment : pidruchnyk dlia stud. ekon. spets. vyshch. navchalnykh zakladiv* [Management: a textbook for students. econ. special higher educational institutions], In 2 vols. Vol. 2. Publishing House of Europe. University, Kyiv, Ukraine, 640 p.

5. Zamyatin, A.Yu., Baygutlina, I.A. and Zamyatina, A.A. (2016), “Information technologies in the management of the corporation. Optimization of work of IT-divisions”, *Menedzhment segodnya*, no. 5, pp. 314-325.

6. Malska, M.P. and Bilous, S.V. (2019), *Menedzhment orhanizatsii: teoriia ta praktyka* [Management of organizations: theory and practice], SBA-print, Kyiv, Ukraine, 190 p.

7. March, James (2008), *Issledovaniya v organizatsiyakh* [Research in organizations], Stenford, Kaliforniya: Stanford University Press, 262 p.

8. Melnyk, Yu.V. (2013), *Konspekt lektsii do vyvchennia dystsypliny “Teoriia orhanizatsii” dlia studentiv napriamu pidhotovky 6.030601 “Menedzhment”* [Synopsis of lectures for the study of the discipline "Theory of Organization" for students in the field of training 6.030601 "Management"], TNEU, Ternopil, Ukraine, 44 p.

9. Meskon, M.H., Albert M. and Khedouri, F. (1997), *Osnovy menedzhmenta (Management)* [Fundamentals of Management (Management)], Delo, Moscow, Russia, 704 p.

10. Milner, B.Z. and Orlova, T.M. (2013), “Small business: problems of organization and management”, *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 4, pp. 18-30.

11. Monastyrskiy, H.L. (2019), *Teoriia orhanizatsii* [The theory of organization], 2nd edition, supplemented and revised, “Krok”, Ternopil, Ukraine, 185 p.

12. Nebava, M.I. and Ratushniak, O.H. (2012), *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia* [Management of organizations and administration], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, 105 p.

13. Osovska, H.V. (2018), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Kondor, Kyiv, Ukraine, 664 p.

14. O'Shonesi, John. “The principles of organization management firm”, available at: <http://ek-lit.narod.ru/shonsod.htm> (access date: March 02, 2022).

15. Parsons, T. (2018), *Sotsialnaya sistema* [The social system], Akademicheskii proyekt, Moscow, Russia, 530 p.

16. Petrenko, K.V. and Skorobohatova, N.Ye. (2019), *Ekonomika i orhanizatsiia vyrobnytstva* [Economics and organization of production], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine, 177 p.

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine “On enterprises in Ukraine” dated November 20, 2003 No. 887-XII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12/ed20031120#Text> (access date: March 02, 2022).

18. Seliutin, V.M., Yatsun, L.M. and Olshanskyi, O.V. (2017), *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, 188 p.

19. Sytnyk, Y.S. (2008), *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organizations], Triada plyus; Alerta, Lviv, Kyiv, Ukraine, 456 p.

20. Terletska, N.M. and Ivaniuk, V.V. (2019), *Model orhanizatsii yak element mekhanizmu koordynatsii yii diialnosti* [Model of the organization as an element of the mechanism for coordinating its activities], ChNU im. Yu. Fedkovycha, Chernivtsi, Ukraine, 198 p.

21. Fedulova, L.I., Fedorenko, V.H. and Hrynov, V.F. (2012), *Biznes-menedzhment* [Business Management], Nauk. svit, Kyiv, Ukraine, 245 p.

22. Barnard, Ch.I. (1938), *The functions of the executive*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 334 p.

23. Demyanenko, N. (2020), “Educational innovation studies as a complex system”, *Inter disciplinary Studies of Complex Systems*, no. 16, pp. 87-101, DOI: <https://doi.org/10.31392/iscs.2020.16.087>.

24. Hubersky, L. and Zhylinska, O. (2021), “Science in the modern world: from value to Complexity”, *Inter disciplinary Studies of Complex Systems*, no. 18, pp. 53-60, DOI: <https://doi.org/10.31392/iscs.2021.18.053>.

25. Kotlyarevsky, Ya.V., Melnychenko, A.A., Ivanytska, O.M., Semenyuk, E.P., Kniaziev, S.I. and Melnikov, O.V. (2020), “New Economy: Evolution of Forms and Research”, *Methodology. Science and Innovation*, no. 16(1), pp. 15-30, DOI: <https://doi.org/10.15407/scine16.01.015>.

26. Kuzkin, Y., Cherkashyna, T., Nebaba, N. and Kuchmacz, B. (2019), “Economic growth of the country and national intellectual capital (evidence from the post-socialist countries of the central and eastern Europe)”, *Problems and Perspectives in Management*, no. 17(1), pp. 348-359, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.30).

27. Melnyk, L., Kubatko, O., Dehtyarova, I., Matsenko, O. and Rozhko, O. (2019), “The effect of industria l revolutions on the transformation of social and economic systems”, *Problems and Perspectives in Management*, no. 17(4), pp. 381-391, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.31).

УДК 331.108:330.341  
 JEL Classification: M12, M53

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7

**Федоришина Л.М.,**  
*д-р екон. наук, доцент,*  
*професор кафедри економіки підприємства та менеджменту,*  
**Гарват О.А.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,*  
*Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький*

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Fedoryshyna L.M.,**  
*dr. sc. (econ.), associate professor, professor at the*  
*department of enterprise economics and management,*  
**Harvat O.A.,**  
*cand. sc. (econ.), associate professor,*  
*associate professor at the department*  
*of enterprise economics and management,*  
*University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi*

## PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

**Постановка проблеми.** Невід’ємним капіталоутворюючим ресурсом будь-якого організаційного утворення в умовах корпоративного управління на засадах ринкової економіки є персонал. Саме персонал з його кількісними та якісними характеристиками й здатністю використовувати, примножувати, видозмінювати їх забезпечує в найбільшій мірі: реалізацію можливостей організації, що з’являються у зовнішньому середовищі; запобігання ймовірним загрозам шляхом вчасної розробки адекватних заходів в коротко- і довгостроковій перспективі; найефективніше використання сильних сторін організації й отримання конкурентних переваг; виявлення слабких сторін у діяльності та мінімізації наслідків цього.

Тривала пандемія у світі, пов’язана з поширенням COVID-19, розв’язана росією війна на території України і її негативними демографічними, економічними, соціальними наслідками, що вже є відчутними і будуть ще гостріше відчуватися в майбутньому, висувають нові вимоги до персоналу в цілому й до окремих працівників зокрема, в питаннях вибору професії, рівня освіти, кваліфікації, індивідуальних характеристик (стресостійкості, мобільності, здатності швидко навчатися, пристосовуватися до нових вимог і т.д.). Оскільки корпоративне управління – це процес прийняття організаційних, розпорядчих, інформаційно-довідкових рішень щодо ефективного функціонування та розвитку організаційного утворення з урахуванням величезної кількості суб’єктів управління (акціонерів, управлінців, інвесторів, контрагентів та ін.), то надзвичайної актуальності набувають питання розвитку персоналу і забезпечення на цій основі відповідності його кількісних і якісних характеристик вимогам часу й конкретної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Персонал та усі ключові питання, пов’язані з його набором, відбором, адаптацією, мотивацією, розвитком, оцінюванням, завжди перебувають в центрі уваги науковців різних галузей – економістів, менеджерів, соціологів, психологів.

Так, питанням розвитку персоналу присвячені наукові праці В. Я. Брича, О. Я. Гугул [1], О. О. Гетьман, А. В. Плясун [2], А. Ю. Жиленко, А. Л. Бикової [3], Т. П. Збрицької, Г. О. Савченко, М. С. Татаревської [4], Н. А. Мажник, Д. А. Костіна [5], А. М. Ткаченка, К. А. Марченка [6] та інших вчених. Ними розкрито теоретичні аспекти розвитку персоналу, використовувані методи розвитку персоналу та особливості управління цим процесом. Проте, реалії сьогодення вимагають переосмислення важливості розвитку персоналу та пошуку нових підходів до розуміння його змісту.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження підходів до розуміння сутності поняття «розвиток персоналу», наявних методів розвитку персоналу й окреслення особливостей їх використання в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток персоналу, безумовно, розглядається і повинен розглядатися як один із можливих способів та один із часто застосовуваних засобів досягнення поставлених перед організацією цілей. В системі корпоративного управління персоналу та формуванню корпоративної культури відводиться провідне місце, адже вважається, що розвиток персоналу забезпечує:

- набуття персоналом відповідних знань і професійних навичок, необхідних для досягнення ефективності діяльності організації;
- розкриття потенціалу працівників, найбільш повне розкриття їхніх вмінь, навичок;
- зміцнення відданості персоналу цілям організації та формування відповідної корпоративної культури;
- полегшення процесу впровадження певних організаційних змін;
- дотримання принципу наступництва в управлінні персоналом та організацією [4, с. 24].

Основні, наявні в економічній літературі визначення поняття «розвиток персоналу» наведемо у табл. 1.

**Таблиця 1**

**Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»**

Автор(и)	Визначення поняття «розвиток персоналу»
1	2
<i>Розвиток як процес</i>	
В. Брич, О. Гугул	Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.
А. Єгоршин	Комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівника організації з метою підвищення ефективності його роботи.
Г. Полухіна	Процес поєднання планування трудової кар'єри, виробничої адаптації, стимулювання персоналу та його професійного навчання.
В. Савченко	Систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Ф. Хміль	Ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
Г. Шмідт	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися організаційне та особистісне зростання і розвиток.
<i>Розвиток як сукупність заходів</i>	
В. Веснін	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.
А. Кібанов	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи.
П. Шлендер	Система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів.
І. Беспалов	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та завдань організації.
В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун, О. Красносова	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.
Л. Черчик	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
О. Грішнова, В. Небукін	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.

продовження табл. 1

1	2
<i>Розвиток як комплекс елементів</i>	
Н. Том	Цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників.
<i>Розвиток як певна сфера діяльності</i>	
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська	Сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
<i>Розвиток як певний вплив, перетворення</i>	
В. Маслов	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.
А. Ткаченко, К. Марченко	Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Р. Харрисон	Чітка уява про здібності та потенціал, які працюють в стратегічній структурі бізнесу.
<i>Розвиток як функція</i>	
І. Хентце	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6-13]*

Отже, можна виділити декілька підходів, що склались до трактування поняття «розвиток персоналу», з переважанням двох основних – розвиток як процес і розвиток як сукупність заходів. Зважаючи, що процес – послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком [14], яка, за логікою, передбачає здійснення певних заходів, дій для досягнення запланованого результату, то, вважаємо, що розвиток персоналу доречніше називати саме процесом.

На нашу думку, розвиток персоналу – цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення.

Дослідження Гетьман О. О. та Білодід А. О. дали змогу узагальнити методи розвитку персоналу (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Класифікація методів розвитку персоналу**

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	– традиційні; – сучасні
За ступенем залучення	– пасивні; – активні
За кількістю осіб, що навчаються	– індивідуальні; – групові
За ступенем виробничої інтегрованості	– без відриву від виробництва; – з відривом від виробництва
За тривалістю	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
За джерелами фінансування	– бюджетне фінансування; – недержавні суспільні фонди й організації; – міжнародні фонди і організації; – фінансові ресурси підприємства; – власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	– власними силами підприємства; – із залученням сторонніх організацій

*Джерело: [15, с. 557]*

Варто зазначити, що розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток найчастіше пов'язують саме із вдосконаленням в межах певної професії.



Цілком поділяємо думку низки вчених (Стельмашенко О. В., Мороза О. Ф., Гетьмана О. О., Літинської В. А., Царук В. Ю.), що розвиток персоналу може відбуватися в трьох напрямках – професійному, соціальному та особистісному. Причому усі вони взаємопов'язані: людина як окрема особистість, працюючи над зміною власного культурного, освітнього, духовного рівня і нагромаджуючи таким чином індивідуальний людський капітал, неодмінно буде помічена вищим керівництвом і це буде сприяти її професійному і соціальному розвитку.

Однією із найважливіших складових професійного розвитку персоналу, на нашу думку, є професійне навчання. Під цим поняттям розуміють цілеспрямований процес набуття працівниками організації професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт задля підвищення продуктивності праці та ефективності роботи організаційного утворення.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації видів, форм і методів професійного навчання персоналу. Досить ґрунтовними в цьому плані нам видаються праці Брича В. Я. та Гугул О. Я. [1], Гетьман О. О. та Білодід А. О. [15], в яких відображено результати їхніх наукових пошуків і обґрунтовано ознаки класифікації професійного навчання, традиційні та інноваційні методи навчання.

Загалом основні методи навчання персоналу можна представити у вигляді табл. 3.

**Таблиця 3**

**Методи навчання персоналу**

Група методів	Назва методу	Зміст методу
1	2	3
Традиційні	Наставництво	заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами
	Інструктаж	роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків
	Копіювання	працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії
	Лекція	монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух
	Самонавчання	працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень
	Ротація	працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців
Інноваційні	Відеонавчання	навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо
	Дистанційне навчання	навчання з використанням телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (Skype, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams або прослуховування вебінарів)
	Модульне навчання	очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (вирішення конкретного бізнес-завдання, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів
	Кейс-стадіз	навчання, що передбачає розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних організацій (аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій). Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень; є досить ефективним для навчання керівників різного рівня
	Мозковий штурм	метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах)
	Сторітеллінг (storytelling – мотиваційна розповідь)	метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування)

продовження табл. 3

1	2	3
	Екшн-навчання	метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від декількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання
	Шедоуінг (shadowing – стеження)	надання можливості працівнику, який має пройти перекваліфікацію, ротацію чи підвищення кар'єрними сходинками, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає відповідну посаду. Завдяки цьому, претендент «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити зміст і обсяг необхідних йому знань, навичок і компетенцій
	Тренінг-навчання	метод набуття саме практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо
	Buddying	метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що саме цим і відрізняє метод від наставництва
	Коучинг	метод навчання, в процесі якого коуч (тренер) допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід. Тобто завдання коуча – допомогти знайти спосіб вирішення проблеми, а не вирішити проблему працівника

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 11; 15]

Керівництво організації самостійно обирає види та методи навчання персоналу, головне – пам'ятати, що процес навчання персоналу повинен бути безперервним на систематичній основі. Якщо ще 20-25 років тому стверджувалось, що знання людини старіють протягом 20 років, 5-10 років тому – вже йшлося про 5 років, то сьогодні можна говорити, що цей термін скоротився до 3-5 років. Саме тому, як окремо взятий працівник, так і роботодавець повинні усвідомлювати це і бути зацікавлені у розвитку. На нашу думку, має реалізуватися принцип «здоров'язберігаюча освіта впродовж життя – розвиток (загальний і професійний) впродовж трудового життя». Зокрема, кожна людина, починаючи з дитинства, вчиться правильно використовувати, відновлювати і примножувати власне здоров'я і загалом розвивається, здобуває відповідну освіту, а далі – працює над постійною актуалізацією професійних навичок. Звичайно, це вимагає капіталовкладень, як з боку окремої людини (батьків дитини до досягнення нею 18 років, а потім – власним коштом і за підтримки батьків, в разі потреби), так і організації в особі роботодавця шляхом виділення коштів на здобуття освіти (в разі її відсутності), професійне навчання.

Досить цікавими є дослідження Львівської бізнес-школи УКУ стосовно моделей корпоративного навчання і розвитку персоналу [16]. Так, в корпорації «Артеріум» навчання організоване у трьох напрямках: функціональні знання і навички (т.з. hard skills), управлінські знання і навички (т.з. soft skills) та професійні навички (ті, що стосуються виробництва). Потрібне працівнику навчання і розвиток фіксується в індивідуальних планах розвитку та формується проспективно, тобто визначається на майбутнє за результатами проведеної оцінки досягнень і розвитку. Єдиним ретроспективним показником є відсутність розвитку будь-яких двох компетенцій протягом року. В таких випадках компанія переглядає необхідність інвестування у розвиток працівника та намагається визначити причину ситуації, що склалася з його розвитком. Розробка системи розвитку персоналу почалася в корпорації з побудови системи оцінювання персоналу. Саме визначення механізму оцінювання менеджерів (за компетенціями) та оцінювання досягнення цілей лягло в основу розробки системи навчання і розвитку. Було створено «Університет» з метою навчання і розвитку персоналу, що дало змогу в подальшому: впровадити та інтегрувати у бізнес-процеси системи оцінювання, навчання і розвитку персоналу; розробити комплексні програми розвитку; залучити та навчити корпоративних викладачів (які є працівниками різних підрозділів корпорації і водночас проводять навчальні заходи за своєю спеціалізацією) та проводити на постійній основі навчальні заходи.

Друга, розглянута дослідниками компанія, – КБ «ПриватБанк», питання навчання і розвитку персоналу в якому координує ПриватУніверситет та Навчальні Центри. Кожен Навчальний Центр відповідає за навчання персоналу, набуття ним професійних навичок в межах бізнесу; тренерами виступають працівники банку, які викладають для «молодших» працівників. А ПриватУніверситет відповідає за координування роботи Навчальних Центрів та за навчання менеджерів середньої і вищої

ланки. При цьому кожен бізнес-напрямок платить ПриватУніверситету за навчальні програми (тренінги-семінари), які для них проводить корпоративний Навчальний Центр. Ключовий момент у системі навчання КБ «ПриватБанк» – працівники одночасно є тренерами, які проходять спеціальне навчання та внутрішню сертифікацію; вони повинні постійно удосконалювати свої вміння.

Третя – SoftServe – перша українська ІТ-компанія, яка створила свій навчальний центр «SoftServe University». Встановлено, що близько 140 осіб в рік відбираються і проходять 3-місячний тренінг – навчання (5 разів на тиждень по 1,5 год./день). Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проєкти під керівництвом досвідчених працівників компанії. Від 80 до 90% тих, хто пройшов курси, потрапляє на роботу у компанію [16]. Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у «професійну спільноту» (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку. Кожна спільнота координує свій професійний напрямок в навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, оцінювання знань (тестування) та охоплює 5 офісів по всій території України. Спільноти реалізують свою діяльність за допомогою «живих» зустрічей, відео-конференцій та можливостей інтранет. Виділяють 3 етапи розвитку працівника у спільноті: 1) особистий та професійний розвиток; 2) особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії; 3) особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова про програмування, наприклад, є унікальною). Унікальність моделі – інтеграція зовнішнього і внутрішнього навчання, тобто, організовуючи навчання, компанія має змогу відібрати достойних кандидатів на роботу і в подальшому їх працевлаштувати, потім забезпечує їхнє навчання всередині компанії і у зовнішніх партнерів відповідно до наявних потреб, а також дає можливості власним працівникам навчати інших. Таким чином кваліфікація персоналу постійно підвищується – вони або навчаються, або виступають експертами чи консультантами.

Заслуговує на увагу і система навчання та розвитку персоналу Метінвест, яка представлена Корпоративним університетом і навчальними центрами на підприємствах. Навчальні програми Корпоративного університету призначені для різних категорій персоналу та включають програми з адаптації нових працівників, менеджерське та професійне навчання. Програми Корпоративного університету спрямовані на підвищення показників ефективності персоналу завдяки отриманню необхідних навичок та розвитку лідерських здібностей [17]. 51,5% працівників охоплено електронним навчанням, 73 год. навчання на рік припадає на одного працівника. Досить потужно організоване навчання молодих спеціалістів, а також ведеться робота з кадровим резервом.

Війна показала, що краще інвестувати у розвиток, у накопичення індивідуального людського капіталу, у здатність до ефективного самоменеджменту, ніж в накопичення матеріальних благ (житло (друге-третє і т.д. за рахунком), автомобілі (другий-третій і т.д. за рахунком)). Саме здатність людини бути мобільною, швидко адаптуватися до нових умов, працювати в стресовій ситуації визначає сьогодні можливість вижити і досягти успіху на новому місці, в новому регіоні, в іншій країні. А організаціям, які інвестували та інвестують у розвиток персоналу, це дає змогу швидко перемістити потужності та персонал на нове місце, почати працювати у новому, більш безпечному регіоні або диверсифікувати діяльність, маючи відданий персонал.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження бачимо, що саме розвиток персоналу, як цілеспрямований на систематичній основі процес, здатний забезпечити не лише реалізацію довгострокової стратегії будь-якого організаційного утворення, але й формування потужного трудового потенціалу країни в умовах нестабільності як національної, так і світової економіки під час глобальних викликів.

## Література

1. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
2. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 1(29). С. 97-105. URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html) (дата звернення: 20.02.2022).
3. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений.* 2018. № 11(63). С. 418-421. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/98.pdf> (дата звернення: 20.02.2022).
4. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 20.02.2022).
5. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ.* 2011. № 11. С. 103-107. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-1\\_0-pages-103\\_107.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).

6. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32) (дата звернення: 20.02.2022).
7. Гриньова В. М., Новікова М. М., Салун М. М., Красноносорова О. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
8. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2009. 301 с.
10. Савельева В. С. Психологія управління. Київ : ВД "Професіонал", 2005. 320 с.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : ХНЕУ, 2002. 351 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. вищих навч. закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
13. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : збірник наукових праць. Луцьк, 2010. Випуск 7(26). Частина 3. С. 3-11.
14. Процес / Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=process%2C%20%D0%BD%D1%96%D0%BC.,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%B2%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%96> (дата звернення: 20.02.2022).
15. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 20.02.2022).
16. Унікальні моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу. URL: [https://www.management.com.ua/tend/unique\\_models.pdf](https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf) (дата звернення: 26.02.2022).
17. Навчання та розвиток персоналу / Метінвест. Звіт зі сталого розвитку. 2019. С. 78-82. URL: [https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83\\_Metinvest%20SR%202019\\_UKR\\_WEB\\_6F.pdf](https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_6F.pdf) (дата звернення: 26.02.2022).

## References

1. Brych, V.Ya. and Huhul, O.Ya (2009), "Theoretical aspects of staff development", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, Vol. 2, pp. 13-16.
2. Hetman, O.O. and Pliason, A.V. (2016), "Staff development in ensuring labor market security", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1(29), pp. 97-105, available at: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html) (access date February 20, 2022).
3. Zhylenko, A.Yu. and Bykova, A.L. (2018), "Features of personnel development management at the enterprise", *Molodyi vchenyi*, no. 11(63), pp. 418-421, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/98.pdf> (access date February 20, 2022).
4. Zbrytska, T.P., Savchenko, H.O. and Tatarevska, M.S. (2013), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel development management], tutorial, Atlant, Odesa, Ukraine, 427 p., available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (access date February 20, 2022).
5. Mazhnyk, N.A. and Kostin, D.A. (2011), "Theoretical bases of management of professional development of the personnel of the enterprise", *BIZNES INFORM*, no. 11, pp. 103-107, available at: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-1\\_0-pages-103\\_107.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf) (access date February 20, 2022).
6. Tkachenko, A.M. and Marchenko, K.A. (2014), "Professional development of staff is an urgent task today", *Ekonomichniyi visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 194-197, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32) (access date February 20, 2022).
7. Hrynova, V.M., Novikova, M.M., Salun, M.M. and Krasnonosova, O.M. (2004), *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom* [Administrative management of labor potential], tutorial, Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 428 p.
8. Hrishnova, O.A. and Nebukin, V. (2004), "Personnel development as an investment project: methodological approaches to determining efficiency", *Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy* : zb. nauk. pr., Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, Iss. 9, pp. 15-19.
9. Kibanov, A.Ya. (2009), *Upravlenie personalom organizatsii: strategiia, marketing, internatsionalizatsiia* [Organizational personnel management: strategy, marketing, internationalization], tutorial, Infra-M, Moscow, Russia, 301 p.
10. Savelieva, V.S. (2005), *Psykhohihiia upravlinnia* [Management psychology], VD "Profesional", Kyiv, Ukraine, 320 p.

11. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel development management], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 351 p.
12. Khmil, F.I. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], high-school textbook, Akademvydav, Kyiv, Ukraine, 488 p.
13. Cherchyk, L. (2010), "Personnel development and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise", *Ekonomichni nauky. Seriia "Ekonomika ta menedzhment"* : zbirnyk naukovykh prats, Lutsk, Ukraine, Issue 7(26), Part 3, pp. 3-11.
14. "Process", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=process%2C%20%D0%BD%D1%96%D0%BC.,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%B2%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%96> (access date February 20, 2022).
15. Hetman, O.O. and Bilodid, A.O. (2017), "Innovative methods of personnel development", *Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky*, Issue 17, pp. 556-561, available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (access date February 20, 2022).
16. "Unique models of corporate training and staff development", available at: [https://www.management.com.ua/tend/unique\\_models.pdf](https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf) (access date February 26, 2022).
17. Metinvest (2019), "Staff training and development", available at: [https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83\\_Metinvest%20SR%202019\\_UKR\\_WEB\\_6F.pdf](https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_6F.pdf) (access date February 26, 2022).

Жуковська А.Ю.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Чигур О.В.,  
здобувачка освітньо-наукової програми «Економіка»,  
Західноукраїнського національний університет,  
м. Тернопіль

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Zhukovska A.Yu.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the  
department of management public administration and personnel,  
Chyhur O.V.,  
acquisition of the educational and scientific program “Economics”,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## INNOVATION TECHNOLOGIES FOR PROVIDING MEDICAL SERVICES

**Постановка проблеми.** Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах впливу різноманітних чинників, визначальними серед яких є пандемія COVID-19 та військова агресія Російської Федерації. За таких умов особливого значення набуває пошук альтернативних шляхів надання медичних послуг. Враховуючи тотальну цифровізацію всіх сфер суспільного життя, одним із таких шляхів є телемедицина.

Поштовхом до впровадження телемедицини в практику надання медичних послуг стала пандемія COVID-19, однією з умов перебігу якої є необхідність обмеження соціальних контактів. Використання телемедицини дало можливість пацієнтам, які відчувають симптоми захворювання та потребують медичної консультації, не відвідувати лікаря особисто, а отримати таку консультацію віддалено. Це дозволило знизити ризики поширення захворювання, отримати кваліфіковані медичні послуги, не наражаючи на небезпеку лікарів та випадкових незнайомих.

Ще одним тригером розвитку ринку телемедицини в Україні стала війна з Російською Федерацією, яка призводить до катастрофічних наслідків у всіх сферах, в тому числі і в сфері охорони здоров'я. Внаслідок військової агресії систематично знищуються та руйнуються лікарняні заклади, більшість з яких не підлягає відновленню [1]. Також військова агресія зумовила велику хвилю міграції населення. Сьогодні значна частина громадян вважається внутрішньо переміщеними особами або біженцями в зарубіжних країнах. У переважній більшості – це мешканці регіонів, де ведуться бойові дії, та окупованих територій. В таких екстрених умовах, коли лікарі та пацієнти опинилися на відстані один від одного, надання медичної допомоги здійснюється не за допомогою спеціального телемедицинського обладнання, а за допомогою телефонів і різноманітних месенджерів. Такий спосіб надання медичних послуг також вважається одним із видів телемедицини.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В різних аспектах інноваційні технології в галузі охорони здоров'я в своїх працях досліджували такі зарубіжні вчені, як:

– Ф. Паммолі (*F Pammolli*), М. Ріккабоні (*M. Riccaboni*), К. Огліалоро (*C. Oglialoro*), Л. Магаззіні (*L. Magazzini*), Дж. Байо (*G. Baio*) та Н. Салерно (*N. Salerno*) [2], Г. Макстон (*G. Maxton*) та Й. Рандерс (*J. Randers*) [3], Д. Вудворд (*D. Woodward*), Н. Дреджер (*N. Drager*), Р. Біглхоул (*R. Beaglehole*), Р. Ліпсон (*D. Lipson*) [4; 5] – працювали над визначенням ролі та значення цифрових технологій в медицині;

– Р. Мерфі (*R. L. Murphy*) та К. Берд (*K. T. Bird*) [6] – запропонували термін «телемедицина» (*telemedical technique*), який передував виникненню терміну «телемедицина» та трактувався як «засіб комунікації телевізійного зв'язку, так званого двостороннього, або інтерактивного телебачення» (*two way television, interactive television*) [6];

– Р. Марк (*R. G. Mark*) [7] – обґрунтував засади функціонування телемедицини як системи наближення високоспеціалізованої медичної допомоги до кожної оселі;

– А. Кіхлу (*A. Kichloo*), М. Альбоста (*M. Albosta*), К. Детлофф (*K. Dettloff*), Ф. Вані (*F. Wani*), З. Ель-Амір (*Z. El-Amir*), Дж. Сінгх (*J. Singh*), М. Алджада (*M. Aljadah*), Р. Ч. Чакінала (*R. Ch. Chakinala*),

А. К. Канугула (A. K. Kanugula), Ш. Соланкі (Sh. Solanki), С. Чу (S. Chugh) [8] – досліджували перспективи розвитку телемедицини в умовах пандемії COVID-19.

Серед українських вчених слід відзначити праці:

– О. В. Баєва [9], М. М. Білинська та Я. Ф. Радиш [10], Ю. В. Вороненко [11], Р. Ю. Погоріляк, І. М. Рогач, Г. О. Слабкий, Л. О. Качала та В. В. Кручаниця [12], М. І. Хвисюк та І. І. Парфьонова [13] – досліджували особливості управління сферою охорони здоров'я в Україні;

– Г. А. Оксак [14], Р. Л. Ахметшин [15], Л. О. Дубчак [16], В. В. Короленко, Б. С. Божук, В. В. Мороз, О. А. Божук [17], В. І. Степаненко [18], В. В. Черемісіна, П. І. Снісаренко [19] – досліджували сучасний стан та перспективи розвитку телемедицини в Україні;

– О. А. Бур'янов, Ю. О. Ярмолук, Д. В. Лось, М. В. Вакулич, А. А. Беспаленко [20], В. І. Авраменко, В. О. Кармар [21] – вивчали сучасні технології телемедицини.

Незважаючи на множину наукових досліджень в цій сфері, більшість з них є фрагментарними, тобто висвітлюють лише окремі аспекти впровадження інформаційних систем та технологій в систему управління галуззю охорони здоров'я. На сьогоднішній день у вітчизняній літературі відсутні комплексні наукові дослідження, що обґрунтовують важливість стимулювання розвитку ринку телемедицини для підвищення доступності та якості медичної допомоги населенню, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Дана стаття є логічним продовженням серії публікацій однієї із авторок [22–25], які присвячені обґрунтуванню необхідності цифровізації сфери охорони здоров'я для підвищення доступності та якості медичних послуг.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження глобального та вітчизняного ринку телемедичних послуг та обґрунтування необхідності стимулювання його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 2021 році глобальний ринок телемедицини досяг 12,5 млрд дол. США. За прогнозами «Research and Markets», до 2027 року ринок досягне 41,5 млрд дол. США, а сукупний середньорічний темп приросту у 2022–2027 рр. складе 22,2% [26].

Глобальний ринок телемедицини поділяють на сегменти: за видами послуг телемедицини, за видами допомоги, за спеціалізацією та за формою зв'язку.

Основними сегментами глобального ринку телемедицини залежно від видів послуг, які на ньому реалізуються, є: сегмент телеконсультацій (40%), сегмент телемоніторингу (35%), сегмент телеосвіти та телетренінгів (21%) та сегмент інших послуг (4%) [27].

За видом медичної допомоги виділяють: сегмент медичних послуг, які надаються в телелікарні (telehospital) (81,4%), та сегмент медичних послуг, які надаються засобами домашньої телемедицини (19,6%) [27].

Залежно від спеціалізації на ринку телемедицини виділяють наступні сегменти: телекардіології (22%), психічного здоров'я (15%), неврології (15%), геріатрії (12%), ортопедії (5%), дерматології (5%) та інші [27].

За формою зв'язку на ринку телемедицини виділяють: сегмент послуг, які надаються за допомогою веб- або мобільного зв'язку (телефону, відеозв'язку), та послуги, що надають в колл-центрах.

Світова практика напрацювала дві основних моделі взаємодії між суб'єктами телемедицини:

клінічна модель «лікар-лікар» або «медпрацівник-медпрацівник», в рамках якої лікарі можуть збирати консиліуми, знаходячись у різних містах. Дана модель може реалізовуватись шляхом взаємодії лікарів в режимах:

– реального часу, коли консультація (консиліум лікарів) надається в умовах, коли медичний працівник (лікуючий лікар, фельдшер, акушер, на якого покладені функції лікуючого лікаря в порядку, встановленого законодавством в сфері охорони здоров'я) та (або) пацієнт (або його законний представник) безпосередньо взаємодіють з консультантом (лікарями – учасниками консиліуму) або пацієнт (або його законний представник) безпосередньо взаємодіє з медичним працівником;

– відкладеної консультації, коли консультант (лікарі – учасники консиліуму) дистанційно вивчає медичні документи пацієнта та іншу інформацію про стан здоров'я пацієнта, готує медичне заключення за відсутності безпосереднього спілкування з лікуючим лікарем та (або) медичним працівником, який проводить діагностику, та (або) пацієнтом (або його законним представником);

пацієнтоцентрована модель «лікар-пацієнт», в рамках якої лікарі можуть здійснювати дистанційний контроль за станом здоров'я пацієнта. Дана модель може реалізовуватись шляхом взаємодії лікаря та пацієнта в умовах, коли:

– діагноз не встановлений і лікар визначає необхідність проведення очного прийому (огляду, консультації);

– діагноз встановлений і лікар здійснює медичне спостереження за станом здоров'я пацієнта, визначає ефективність лікувально-діагностичних заходів та визначає необхідність корегування раніше призначеного лікування, призначення за необхідності додаткових обстежень.

В Україні ринок телемедицини знаходиться ще на етапі становлення.

Початком етапом запровадження телемедицини в Україні можна вважати створення у 2007 році Державного клінічного науково-практичного центру телемедицини Міністерства охорони здоров'я України – єдиного спеціалізованого закладу охорони здоров'я, завданнями якого є надання висококваліфікованої комплексної консультативної медичної допомоги населенню з застосуванням сучасних інформаційних та телемедичних технологій, організації заходів з розробки, апробації, впровадження їх та розвитку телемедицини в Україні [28].

З 2009 р. Державним клінічним науково-практичним центром телемедицини реалізується проєкт створення телемедичної мережі України, яка об'єднала МОЗ України, Державний клінічний науково-практичний центр телемедицини в Києві, Донецьку й Закарпатську обласні лікарні, Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. М. М. Амосова НАМНУ, Інститут педіатрії акушерства та гінекології НАМНУ, Національний інститут хірургії та трансплантології ім. А. А. Шалімова НАМНУ, Інститут нейрохірургії ім. акад. А. П. Ромоданова НАМНУ, Національну дитячу спеціалізовану лікарню «ОХМАТДИТ», Львівську комунальну міську клінічну лікарню швидкої медичної допомоги, Львівську комунальну міську дитячу клінічну лікарню, Львівську обласну клінічну лікарню, Обласний державний онкологічний регіональний лікувально-діагностичний центр (перелік установ постійно оновлюється) [29].

На сьогодні основним нормативно-правовим актом, який регулює запровадження технологій телемедицини у практичну діяльність закладів охорони здоров'я, є:

1) наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про впровадження телемедицини в закладах охорони здоров'я» від 26.03.2010 р. № 261;

2) наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я» від 19.10.2015 № 681, яким ухвалені: Порядок організації медичної допомоги на первинному, вторинному (спеціалізованому), третинному (високоспеціалізованому) рівнях із застосуванням телемедицини (в тому числі вимоги до порталів телемедицини); Положення про кабінет телемедицини закладу охорони здоров'я (в тому числі таблиць оснащення кабінету телемедицини); форми первинної облікової документації «Запит на телемедичне консультування», «Висновок консультанта», «Журнал обліку телемедичних консультацій» та інструкції щодо їх заповнення;

3) постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» від 17 вересня 1996 р. № 1138, яка визначає перелік медичних послуг, що надаються за допомогою телемедичних технологій, зокрема: лабораторні, діагностичні та консультативні послуги за зверненням громадян, які надаються без направлення лікаря; медична допомога хворим удома (діагностичне обстеження, процедури, маніпуляції, консультації, догляд); медичне обслуговування за договорами із суб'єктами господарювання, страховими організаціями; медичне обслуговування іноземних громадян.

На жаль, проєкт Закону «Про телемедицину» від 14.03.2012 р. № 10196, який був внесений до Верховної Ради України у 2012 році, відправлений на доопрацювання і на сьогодні так і не ухвалений. Тому для України особливо актуально ухвалити закон, який буде регулювати всі аспекти функціонування телемедицини.

Вітчизняний ринок телемедицини можна умовно поділити на три сегменти:

1) сегмент консультаційних телемедичних платформ і комплексів, які призначені для проведення телеконсультацій і телеконсиліумів, дистанційної діагностики, моніторингу складних медичних маніпуляцій з використанням відеозв'язку в режимі реального часу;

2) сегмент мобільних телемедичних комплексів і систем телеметрії, які призначені для надання оперативної дистанційної консультативно-діагностичної медичної допомоги і складаються з комп'ютерного телекомунікаційного обладнання і компактних мобільних телемедичних приладів, за допомогою яких здійснюється повноцінне медичне консультування і діагностика;

3) сегмент операційних телемедичних програмно-апаратних комплексів, які використовуються для проведення операцій, що забезпечує можливість повноцінного обміну всією медичною інформацією з провідними фахівцями інститутів і спеціалізованих клінік [30].

Сьогодні найбільш ємнішим сегментом ринку телемедицини в Україні є телемедичні платформи для консультацій, оскільки телемедичне консультування є компонентом повсякденної лікувально-діагностичної роботи. Це здебільшого проста й доступна будь-якому користувачеві послуга. Так, за результатами дослідження МОЗ, що було оприлюднено у березні 2019 року, найбільш прийнятними формами телеконсультування для українців є: «отримання висновку в електронному вигляді після перенаправлення пацієнта до вузького спеціаліста (54%); телеконсультування в режимі реального часу у присутності пацієнта (38%); отримання експертних порад на запит лікаря у режимі, відкладеному в часі (28%)». Проведені нами прогнозні розрахунки показали перспективність розвитку даного сектору ринку медичних послуг» [30].

Подальший розвиток телемедицини в Україні може стикнутись із наступними бар'єрами:

1) нестабільне інтернет-покриття та недостатнє технічне забезпечення, зокрема: перебої в роботі Інтернет-каналів можуть призвести до затримок при передачі зображень; низька якість або і відсутність апаратного забезпечення (наприклад, веб-камер і засобів телеметрії) обмежує



ефективність дистанційної діагностики; можливі проблеми несумісності програмного забезпечення і перебої в роботі обладнання або комп'ютерних систем; низьке покриття інтернет-зв'язку обмежує використання відеоконференцій в реальному часі; висока вартість апаратного та програмного забезпечення стримує впровадження телемедицини як у приватних, так і у державних лікувальних закладах; незрозумілість інтерфейсу програмно-апаратних засобів може призвести до ускладнення сприйняття інформації як лікарем, так і пацієнтом;

2) недостатні вміння та навички медичного персоналу: брак персоналу, що володіє комп'ютерною грамотністю і має досвід роботи з комп'ютерною технікою, в поєднанні з тривалим процесом освоєння медичних приладів, що працюють з підключенням до комп'ютера, може стримувати поширення телемедицини;

3) незрозуміла економічна ефективність від впровадження телемедицини: відсутність ефективних економічних моделей діяльності, заснованої на практиці телемедичних консультацій, відсутність мотивації до широкого впровадження і використання телемедицини у лікарів і працівників значною мірою стримує її розвиток;

4) недосконалість правового забезпечення, зокрема: недостатність правової бази й стандартів, що дозволяють надавати телемедичні послуги; недоліки політики у сфері захисту приватного життя пацієнтів і конфіденційності при передачі, зберіганні та обмін даними між медичними працівниками; питання аутентифікації медичних фахівців, зокрема, при роботі з електронною поштою; юридична відповідальність медичних фахівців, що надають послуги телемедицини; відсутність повноцінної законодавчої підтримки практики віддаленої діагностики в Україні та ін.;

5) порядок укладання декларацій і оплата телемедичних послуг: нерегламентована процедура надання телемедичних послуг для пацієнтів, які ще не уклали декларації про вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги значною мірою обмежує можливість популяризації даного виду медичних послуг серед пацієнтів;

6) ментальні бар'єри: деякі пацієнти і медичні працівники чинять опір застосуванню сучасних цифрових моделей лікування, які відрізняються від традиційних підходів або місцевої практики, інші просто не володіють достатньою обізнаністю в галузі використання методів телемедицини.

Для подальшого розвитку телемедицини в Україні доцільно:

– закладам охорони здоров'я: приділяти більшу вагу розвитку телемедицини та пропонувати телемедичні консультації як альтернативний варіант надання медичних послуг;

– органам державної влади: ухвалити закон про телемедицину, розробити та запровадити заходи щодо стимулювання розвитку телемедицини;

– ІТ-компаніям: виправляти недоліки в роботі телемедичного обладнання та програмного забезпечення та збільшувати їх функціональність.

**Висновки з проведеного дослідження.** Доведено, що телемедицина є перспективним напрямком розвитку глобальної та вітчизняної систем охорони здоров'я.

Виокремлено чинники, які стимулюють розвиток ринку телемедицини в Україні: пандемія і викликані нею заходи соціального дистанціювання; сприятливі урядові ініціативи та проєкти; збільшення поширеності хронічних захворювань; зростання користувачів смартфонів та збільшення покриття Інтернету у віддалених регіонах і сільській місцевості; зростаюча потреба в економії витрат на надання медичної допомоги; недосконалість інфраструктури доріг та транспорту, що збільшує попит на віддалену медичну допомогу.

Виявлено чинники, які стримують розвиток ринку телемедицини в Україні: нестабільне інтернет-покриття та недостатнє технічне забезпечення; недостатні вміння та навички медичного персоналу; незрозуміла економічна ефективність від впровадження телемедицини; недосконалість правового забезпечення, зокрема; нерегламентований порядок укладання декларацій і оплати телемедичних послуг; ментальні бар'єри медичних працівників та пацієнтів.

Рекомендовано для стимулювання розвитку ринку телемедицини: закладам охорони здоров'я приділяти більшу вагу розвитку телемедицини та пропонувати телемедичні консультації як альтернативний варіант надання медичних послуг; органам державної влади: стимулювати розвиток телемедицини, наприклад: запроваджувати спеціальні програм для малорухомих громадян, встановлювати спеціальне обладнання для надання телемедичних послуг у віддалених населених пунктах; ІТ-компаніям: виправляти недоліки в роботі телемедичного обладнання та програмного забезпечення та збільшувати їх функціональність.

## Література

1. Телемедицина в умовах воєнного стану. Можливості та перспективи. URL: <https://esemi.org> (дата звернення: 23.03.2022).

2. Medical Devices Competitiveness and Impact on Public Health Expenditure / Pammolli F., Riccaboni M., Oglialoro C., Magazzini L., Baio G., Salerno N. 2005. URL: [http://www.cermlab.it/wp-content/uploads/cerm/MD\\_Report.pdf](http://www.cermlab.it/wp-content/uploads/cerm/MD_Report.pdf) (дата звернення: 10.03.2022).

3. Макстон Г., Рандерс Й. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Київ : Пабулум, 2017. 320 с.
4. Woodward D. The GATS and Trade in Health Services: Implications for Health Care in Developing Countries. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12(3). P. 511-534.
5. Woodward D., Drager N., Beaglehole R., Lipson D. Mondialisation et sante': un cadre pour l'analyse et l'action. *Bulletin del Organisation mondiale de la Sante'*. 2002. Vol. 6. P. 36-42.
6. Murphy R. L., Barber D., Broadhurst A., Bird K. T. Microwave transmission of chest roentgenograms. *Am. Rev. Respir. Dis.* 1970. Vol. 102(5). P. 771-777.
7. Mark R. G. Telemedicine system: the missing link between homes and hospitals? *Mod. Nurs. Home*. 1974. Vol. 32(2). P. 39-42.
8. Telemedicine, the current COVID-19 pandemic and the future: a narrative review and perspectives moving forward in the USA / Kichloo A., Albosta M., Dettloff K. et al. *Fam Med Com Health*. 2020. Iss. 8(3). doi:10.1136/fmch-2020-000530
9. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с.
10. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. / кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с., Ч. 2. 484 с.
11. Менеджмент в охороні здоров'я : навчально-методичний посібник / за ред. Ю. В. Вороненка. Київ : НМАПО, 2014. 367 с.
12. Соціальна медицина як основа менеджменту в охороні здоров'я : навч. посіб. / Погоріляк Р. Ю., Рогач І. М., Слабкий Г. О., Качала Л. О., Кручаниця В. В. Ужгород, 2015. 280 с.
13. Менеджмент в охороні здоров'я: підручник / під заг. ред. М. І. Хвисьюка і І. І. Парфьонові. Харків : ТОВ «Оберіг», 2008. Ч. 1. 358 с., Ч. 2. 550 с.
14. Оксак Г. А. Телемедицина як форма якісного надання медичних послуг. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 2(80). С. 115-119. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.2.10492>
15. Ахметшин Р. Л. Можливі соціально-правові проблеми розвитку і розповсюдження телемедицини в Україні. *Буковинський медичний вісник*. 2013. Т. 17. № 4. С. 219-223.
16. Дубчак Л. О. Телемедицина: сучасний стан та перспективи розвитку. *Системи обробки інформації*. 2017. Вип. 1. С. 144-146. DOI: 10.30748/soi.2017.147.26
17. Короленко В. В., Божук Е. С., Мороз В. В., Божук О. А. Телемедицина, телепсихологія: перспективи розвитку в Україні. *Український науково-медичний молодіжний журнал*. 2012. № 3. С. 26-29.
18. Степаненко В. І., Короленко В. В. Телемедицина, теледерматологія: реалії та перспективи в Україні. *Український журнал дерматології, венерології, косметології*. 2012. № 4. С. 19-24.
19. Черемісіна В. В., Снісаренко П. І. Телемедицина та її роль у реформуванні системи охорони здоров'я. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер.: Техногенна безпека*. 2012. Т. 203. Вип. 191. С. 136-141.
20. Телемедичні технології в системі надання допомоги хворим з ураженням опорно-рухового апарату / Бур'янов О. А., Ярмолюк Ю. О., Лось Д. В., Вакулич М. В., Беспаленко А. А. *Досягнення та перспективи. Літопис травматології та ортопедії*. 2018. № 3-4. С. 82-87.
21. Авраменко В. І., Качмар В. О. Формування основних напрямків розвитку інформаційних технологій в охороні здоров'я України на основі світових тенденцій. *Український журнал телемедицини та медичної телематики*. 2011. Т. 9. № 2. С. 124-133.
22. Жуковська А. Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4(83). С. 19-30. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.3
23. The implementation of the Ehealth system and anticorruption reforms (case of EU countries for Ukraine) / Dluhopolskyi O., Dluhopolska T., Farion A., Karp I., Zhukovska A., Kryvokulska N. *9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (5-7 June, 2019)*. Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019. P. 346-349.
24. Dlugopolskyi O., Zhukovska A. Corruption and social reforms: aspects of coinfluence. *Actual Problems of Economics*. 2010. Vol. 8. P. 229-240.
25. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension / Zhukovska A., Diakovich L., Matsyk V., Shushpanov D., Zheliuk T., Kotsur A. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (15-17 September, 2021)*. Deggendorf, Germany, 2021. P. 259-664.
26. Telehealth Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2022-2027. URL: [https://www.researchandmarkets.com/reports/5562584/telehealth-market-global-industry-trends-share?utm\\_source=Ci&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=qksv8t&utm\\_campaign=1687804+-+Global+Telehealth+Market+\(2022+to+2027\)+-+Industry+Trends%2c+Share%2c+Size%2c+Growth%2c+Opportunity+and+Forecasts&utm\\_exec=jamu273prd](https://www.researchandmarkets.com/reports/5562584/telehealth-market-global-industry-trends-share?utm_source=Ci&utm_medium=PressRelease&utm_code=qksv8t&utm_campaign=1687804+-+Global+Telehealth+Market+(2022+to+2027)+-+Industry+Trends%2c+Share%2c+Size%2c+Growth%2c+Opportunity+and+Forecasts&utm_exec=jamu273prd) (дата звернення: 23.03.2022).

27. Telemedicine market size by service. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/telemedicine-market> (дата звернення: 10.03.2022).
28. Про утворення Державного клінічного науково-практичного центру телемедицини МОЗ України : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.05.2007 року № 269. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/71905\\_\\_\\_71905](https://zakononline.com.ua/documents/show/71905___71905) (дата звернення: 10.03.2022).
29. Беззуб І. Телемедицина в Україні: реалії та перспективи. URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2467:telemeditsina-v-ukrajini-2&catid=71&Itemid=382](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2467:telemeditsina-v-ukrajini-2&catid=71&Itemid=382) (дата звернення: 12.03.2022).
30. Телемедицина в Україні: які телемедичні сервіси сьогодні доступні українцям (огляд ринку). URL: <https://telemed24.ua/articles/telemedecina-v-ukraini> (дата звернення: 12.03.2022).

## References

1. "Telemedicine in the conditions of martial law. Opportunities and prospects", available at: <https://esemi.org> (access date March 23, 2022).
2. Pammolli, F., Riccaboni, M., Oglialoro, C., Magazzini, L., Baio, G. and Salerno, N. (2005), Medical Devices Competitiveness and Impact on Public Health Expenditure, available at: [http://www.cermlab.it/wp-content/uploads/cerm/MD\\_Report.pdf](http://www.cermlab.it/wp-content/uploads/cerm/MD_Report.pdf) (access date March 10, 2022).
3. Maxton, G. And Randers, J. (2017), *U poshukakh dobrobutu. Keruvannia ekonomichnym rozvytkom dlia zmeshennia bezrobittia, nerivnosti ta zmin klimatu* [In search of prosperity. Managing economic development to reduce unemployment, inequality and climate change], Pabulum, Kyiv, Ukraine, 320 p.
4. Woodward, D. (2005), "The GATS and Trade in Health Services: Implications for Health Care in Developing Countries", *Review of International Political Economy*, Vol. 12(3), pp. 511-534.
5. Woodward, D., Drager, N., Beaglehole, R. and Lipson, D. (2002), "Mondialisation et sante': un cadre pour l'analyse et l'action", *Bulletin del Organisation mondiale de la Sante'*, Vol. 6, pp. 36-42.
6. Murphy, R.L., Barber, D., Broadhurst, A. and Bird, K.T. (1970), "Microwave transmission of chest roentgenograms", *Am. Rev. Respir. Dis.*, Vol. 102(5), pp. 771-777.
7. Mark, R.G. (1974), "Telemedicine system: the missing link between homes and hospitals?", *Mod. Nurs. Home*, Vol. 32(2), pp. 39-42.
8. Kichloo, A., Albosta, M., Dettloff, K. et al. (2020), "Telemedicine, the current COVID-19 pandemic and the future: a narrative review and perspectives moving forward in the USA", *Fam Med Com Health*, Iss. 8(3). doi:10.1136/fmch-2020-000530
9. Baieva, O.V. (2007), *Osnovy menedzhmentu okhorony zdorovia* [Fundamentals of health care management], tutorial, MAUP, Kyiv, Ukraine, 328 p.
10. Bilynska, M.M. (Ed.) and Radysh, Ya.F. (Ed.) (2013), *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorovia* [State policy in the field of health care], coll. monograph, in 2 parts, NADU, Kyiv, Ukraine, Part 1, 396 p., Part 2, 484 p.
11. Voronenko, Yu.V. (Ed.) (2014), *Menedzhment v okhoroni zdorovia* [Management in health care], tutorial, NMAPO, Kyiv, Ukraine, 367 p.
12. Pohoriliak, R.Yu., Rohach, I.M., Slabkyi, H.O., Kachala, L.O. and Kruchanytsia, V.V. (2015), *Sotsialna medytsyna yak osnova menedzhmentu v okhoroni zdorovia* [Social medicine as a basis of management in health care], tutorial, Uzhhorod, Ukraine, 280 p.
13. Khvysiuk, M.I. and Parfonova, I.I. (2008), *Menedzhment v okhoroni zdorovia* [Management in health care], textbook, TOV "Oberih", Kharkiv, Ukraine, Part I, 358 p., Part II, 550 p.
14. Oksak, H.A. (2019), "Telemedicine as a form of quality medical services", *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*, no. 2(80), pp. 115-119.
15. Akhmetshyn, R.L. (2013), "Possible social and legal problems of development and dissemination of telemedicine in Ukraine", *Bukovynskyi medychnyi visnyk*, Vol. 17, no. 4, pp. 219-223.
16. Dubchak, L.O. (2017), "Telemedicine: current status and development prospects", *Systemy obrobky informatsii*, Iss. 1, pp. 144-146. DOI: 10.30748/soi.2017.147.26
17. Korolenko, V.V., Bozhuk, E.S., Moroz, V.V. and Bozhuk, O.A. (2012), "Telemedicine, telepsychology: prospects for development in Ukraine", *Ukrainskyi naukovo-medychnyi molodizhnyi zhurnal*, no. 3, pp. 26-29.
18. Stepanenko, V.I. and Korolenko, V.V. (2012), "Telemedicine, teledermatology: realities and prospects in Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal dermatologii, venerologii, kosmetologii*, no. 4, pp. 19-24.
19. Cheremisina, V.V. and Snisarenko, P.I. (2012), "Telemedicine and its role in health care reform", *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly. Ser.: Tekhnohenna bezpeka*, Vol. 203, Iss. 191, pp. 136-141.
20. Burianov, O.A., Yarmoliuk, Yu.O., Los, D.V., Vakulych, M.V. and Bepalenko, A.A. (2018), "Telemedicine technologies in the system of providing assistance to patients with musculoskeletal disorders", *Dosiahnennia ta perspektyvy. Litopys travmatologii ta ortopedii*, no. 3-4, pp. 82-87.

21. Avramenko, V.I. and Kachmar, V.O. (2011), "Formation of the main directions of development of information technologies in health care of Ukraine on the basis of world tendencies", *Ukrainskyi zhurnal teledytsyny ta medychnoi telematyky*, Vol. 9, no. 2, pp. 124-133.

22. Zhukovska, A.Yu. (2020), "Innovative technologies of inclusive medicine" *Innovatsiina ekonomika*, no. 3-4 (83), pp. 19-30. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.3

23. Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Zhukovska, A. and Kryvokulska N. (2019), "The implementation of the Ehealth system and anticorruption reforms (case of EU countries for Ukraine)", *9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies* (5-7 June, 2019), Ceske Budejovice, Czech Republic, pp. 346-349.

24. Dlugopolskyi, O. and Zhukovska, A. (2010), "Corruption and social reforms: aspects of coinfluence", *Actual Problems of Economics*, Vol. 8, pp. 229-240.

25. Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A., Diakovich, L., Matsyk, V. and Kotsur, A. (2021), "Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension", *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies* (15-17 September, 2021), Deggendorf, Germany, pp. 259-664.

26. Telehealth Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2022-2027, available at: [https://www.researchandmarkets.com/reports/5562584/telehealth-market-global-industry-trends-share?utm\\_source=Ci&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=qksv8t&utm\\_campaign=1687804+-+Global+Telehealth+Market+\(2022+to+2027\)+-+Industry+Trends%2c+Share%2c+Size%2c+Growth%2c+Opportunity+and+Forecasts&utm\\_exec=jamu273prd](https://www.researchandmarkets.com/reports/5562584/telehealth-market-global-industry-trends-share?utm_source=Ci&utm_medium=PressRelease&utm_code=qksv8t&utm_campaign=1687804+-+Global+Telehealth+Market+(2022+to+2027)+-+Industry+Trends%2c+Share%2c+Size%2c+Growth%2c+Opportunity+and+Forecasts&utm_exec=jamu273prd) (access date March 23, 2022).

27. Telemedicine market size by service, available at: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/telemedicine-market> (access date March 10, 2022).

28. Ministry of Health of Ukraine (2007), The Order of "About establishment of the State clinical scientific and practical center of telemedicine of the Ministry of Health of Ukraine" dated 25.05.2007 no. 269, available at: [https://zakononline.com.ua/documents/show/71905\\_\\_\\_71905](https://zakononline.com.ua/documents/show/71905___71905) (access date March 10, 2022).

29. Bezzub, I. "Telemedicine in Ukraine: realities and prospects", available at: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2467:telemedicsina-v-ukrajini-2&catid=71&Itemid=382](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2467:telemedicsina-v-ukrajini-2&catid=71&Itemid=382) (access date March 10, 2022).

30. "Telemedicine in Ukraine: what telemedicine services are available to Ukrainians today (market overview)", available at: <https://telemed24.ua/articles/telemedecina-v-ukraini> (access date March 12, 2022).

Котис Н.В.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Мацьк В.О.,  
аспірант\* кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Kotys N.V.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of management,  
public administration and personnel,  
Matsyk O.V.,  
postgraduate student at the department of management,  
public administration and personnel,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## INNOVATION APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF COMMUNICATIONS AT THE MARKET OF MEDICAL SERVICES

**Постановка проблеми.** За останні роки в Україні відбулися докорінні зміни у сфері охорони здоров'я. Зріс обсяг ринку медичних послуг завдяки відновленню споживчого попиту на платні послуги закладів охорони здоров'я та розширенню асортименту послуг приватних клінік. Крім того, розвивається надання платних послуг у державних медичних установах. Також заклади охорони здоров'я знаходяться під впливом конкурентних перетворень, у зв'язку з переходом на фінансування у межах укладених договорів з Національною службою здоров'я України.

Медичним установам довелося адаптуватися до сучасних методів управління, а поява великої кількості комерційних лікувальних закладів та нових медичних послуг призвела до активного розвитку конкуренції на ринку медичних послуг. Внаслідок цього медичні установи змушені займатися пошуком інформації щодо зовнішнього середовища, зокрема партнерів, конкурентів та споживачів (пацієнтів). Саме таке вивчення ринку медичних послуг забезпечує розвиток закладу охорони здоров'я. Таким чином, для подальшого становлення і конкурентоздатності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг необхідно використовувати та активно розвивати комунікації.

Ефективна комунікація в медицині має багато переваг – збільшення кількості та прихильності партнерів та інвесторів, підвищення якості надання медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Також комунікації є основним джерелом інформації для розробки стратегії управління закладами охорони здоров'я.

Актуальність дослідження комунікацій у діяльності медичних установ є важливою, оскільки вдало організована комунікаційна діяльність здатна забезпечити вигідну та стабільну позицію закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг за рахунок збільшення кількості пацієнтів та підвищення рівня їхньої лояльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення сутності та принципів організації комунікацій у діяльності організацій на сьогоднішній день є досить популярним напрямком досліджень серед вітчизняних та зарубіжних науковців. У даному випадку варто відзначити праці Бенька М., Гужви В., Квіта С., Почепцова Г., Пуцентейла П., Різуна В., Сагер Л. та ін. Дослідженням особливостей комунікативного забезпечення діяльності саме медичних організацій та охорони здоров'я займалися такі вчені, як: Андрушко А., Баєва О., Белікова І., Голубчиков М., Злепко С., Знаменська М., Знаменська Т., Коваленко О., Костріков А., Кривенко Є., Мінцер О., Майоров О., Осташко В., Радченко Н., Ситенко О., Слабкий Г., Філіппова Н. Проте, комплексних досліджень організації

\*Науковий керівник: Желюк Т.Л. – д-р екон. наук, професор.

комунікацій на вітчизняному ринку медичних послуг не проводилося, що й зумовило необхідність у його проведенні і визначило мету статті.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення сутності, місця та особливостей комунікацій на ринку медичних послуг та обґрунтування доцільності використання інноваційних підходів до організації комунікаційної діяльності закладів охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкових відносин, що сформувалися в Україні, і реформ у сфері вітчизняної охорони здоров'я, комунікації медичних установ з населенням набувають особливого значення в площині конкурентної боротьби за споживачів серед медичних закладів як приватної, так і державної та муніципальної систем охорони здоров'я [1, с. 141], що включає:

- підвищення впізнаваності;
- інформування населення про спектр надання медичних послуг;
- формування образу медичної організації та фахівців, які працюють у ній.

На сучасному етапі заклади охорони здоров'я покликані не тільки лікувати пацієнтів, а й продавати послуги, тому їх керівники повинні проводити роботу у сфері комунікаційних впливів на пацієнта, стимулюючи таким чином збут медичних послуг, оскільки «у процесі комунікації відбувається обмін повідомленнями, здійснюється передача інформації від однієї людини до іншої» [2, с. 3].

Ринок медичних послуг займає одне з пріоритетних місць у розвитку здоров'я нації і, з одного боку, є певною сукупністю медичних технологій, виробів медичної техніки та послуг, а з іншого – комунікаціями між виробником (продавцем) послуг та споживачами. Важливим поняттям, яке виражає сутність даних відносин, є конкуренція, де важливим є застосування комунікацій з ціллю просування послуг від виробника до пацієнта.

Лікувально-профілактичні послуги виступають як специфічний товар. Для того, щоб ринок медичних послуг сформувався, нормально функціонував та розвивався, необхідні певні передумови, які відрізняються від тих, які існують на ринку інших товарів та послуг.

У сучасній науковій літературі існує безліч визначень поняття «медична послуга». Так, окремі автори тлумачать термін «медична послуга» як «платний захід (або комплекс платних заходів), що здійснюється в рамках медичної діяльності медиками-професіоналами, спрямований на профілактику захворювань, їх діагностику та лікування для задоволення потреб громадян у підтримці та відновленні здоров'я» [3, с. 30].

Заслугує уваги і таке визначення: «медична послуга – це вид медичної допомоги, яка надається медичним працівником та установами охорони здоров'я населенню» [4].

У юридичній літературі медичну послугу трактують як медичне втручання чи комплекс медичних заходів, спрямованих на профілактику захворювань, їх діагностику і лікування, а також медичну реабілітацію, що мають самостійне закінчене значення та певну вартість [5, с. 235].

Термін «медична послуга» має економічну складову, тому що стосується виробників (постачальників, провайдерів тощо) медичних послуг [6, с. 513]. Те, що поняття «медична послуга» все ж таки ближче до економічної категорії, адже вона має певну вартість, що підтверджується Законом України «Про захист прав споживачів», у якому термін «послуга» визначається як «діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [7]. Однак зауважимо, що дефініція «медична послуга» у чинному правовому полі України все ж досі залишається невизначеною.

Виходячи з узагальнення спеціальної літератури, надамо своє визначення медичної послуги, а саме: медична послуга – це будь-яка професійна дія, спрямована на зміну або збереження фізичного чи психічного здоров'я, що має договірний характер і платну основу, метою якої є отримання користі її споживачем (пацієнтом), яка виражається у тій чи іншій формі.

Особливості медичних послуг можна поділити на три групи. До першої відносяться ті, які пов'язані з кількісною характеристикою послуг, а саме:

- послуга може бути представлена як у товарній формі, так і не товарній формі (безкоштовна послуга);
- вартість послуги визначається залежно від джерела фінансування.

До другої групи, зазвичай, відносять особливості, пов'язані зі специфікою прояву результату діяльності:

- результат має втілення у самій людині (пацієнті);
- послуга має індивідуальний характер;
- результат завжди різний за своїм фізичним обсягом;
- не може бути визначено величину необхідних ресурсів для досягнення результату;
- результат різний за терміном прояву.

До третьої групи особливостей, зазвичай, відносять ті, що пов'язані з наданням послуг, а саме:

- залежність від природно-кліматичних умов;
- активний взаємозв'язок між лікарем та пацієнтом;

- територіальні переміщення;
- тривалий період надання.

Постачальниками медичних послуг, згідно Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування», є заклади охорони здоров'я різних форм власності та фізичні особи-підприємці, які мають ліцензію на здійснення діяльності з медичної практики і уклали договір про медичне обслуговування населення з головними розпорядниками бюджетних коштів.

Якісну характеристику суб'єкта, який їх виробляє (надає), зумовлюють специфічні особливості, які є у медичній галузі, як і в будь-якій іншій, що надає послуги.

Варто наголосити, що ринок медичних послуг відрізняється від інших ринків. Головними його відмінними рисами є: ризик захворювання та пов'язана з ним певна невизначеність, зовнішні виклики, неефективні комунікації між продавцем та покупцем, наявність етичних характеристик та можливе втручання держави. Розглянемо ці особливості ринку медичних послуг детальніше.

Під ризиком захворювання розуміється наявність у пацієнта прихованих хвороб, що протікають безсимптомно та можливість виникнення пандемій, епідемій тощо.

До зовнішніх викликів належать ті захворювання, розвиток яких можна регулювати на рівні держави чи органів місцевого самоврядування. Наприклад, своєчасні безкоштовні вакцинації призводять до зниження захворюваності серед населення в період різних епідемій (вірусів грипу, COVID-19, туберкульозу тощо).

Неефективні комунікації між закладом охорони здоров'я як постачальником послуги та пацієнтом як покупцем послуги пов'язані, перш за все, з тим, що пацієнт, зазвичай, буває погано поінформований про ті медичні послуги, які він може отримати у даній медичній установі.

Вартою уваги особливістю ринку медичних послуг є його етична сторона. Йдеться про недоступність медичного обслуговування для малозабезпечених верств населення. Суспільство засуджує доступність медичної допомоги лише для громадян з високими доходами.

Функціонування приватних закладів охорони здоров'я на медичному ринку викликає необхідність втручання держави у цю сферу.

Медичні послуги також мають низку інших особливостей, що відрізняють їх від товарів, наприклад, від медикаментів. Унікальність цього виду послуг полягає в тому, що споживач не може тактильно або візуально оцінити результат наданої послуги.

Зокрема, така невловимість та нематеріальний характер медичних послуг пов'язані з недовірою пацієнтів до продавця послуг. Безумовно, результат такої послуги може бути оцінений лише з часом або не може бути оцінений взагалі. Пацієнт не контролює ні процес діагностики, ні процес лікування і тому не може об'єктивно судити про якість наданої медичної послуги.

Пацієнту буває важко розібратися в тому, що продається, як до придбання послуги, так і після її надання. Найчастіше він повинен вірити продавцеві на слово. У зв'язку з цим, у продавців медичних послуг виникає низка проблем:

- складно показати або якимось представити свій товар;
- важко пояснити пацієнтам, за що вони платять гроші.

Ринок медичних послуг є ринком недосконалої конкуренції. При цьому, за своїми основними характеристиками, він наближається до структури, яка в економічній теорії класифікується як ринок монополістичної конкуренції. Як фактори нецінової конкуренції на такому ринку виступають захід просування бренду закладу охорони здоров'я, формування позитивного іміджу медичної установи та послуг, що ними надаються.

Як було зазначено вище, специфіка медичної послуги полягає в індивідуальному характері її прояву, у неможливості точно визначити величину ресурсів, необхідних для повної її реалізації, у відсутності прямого зв'язку між витраченими ресурсами і результатом, отриманим пацієнтом, а також, у високому рівні ризику споживача медичної послуги.

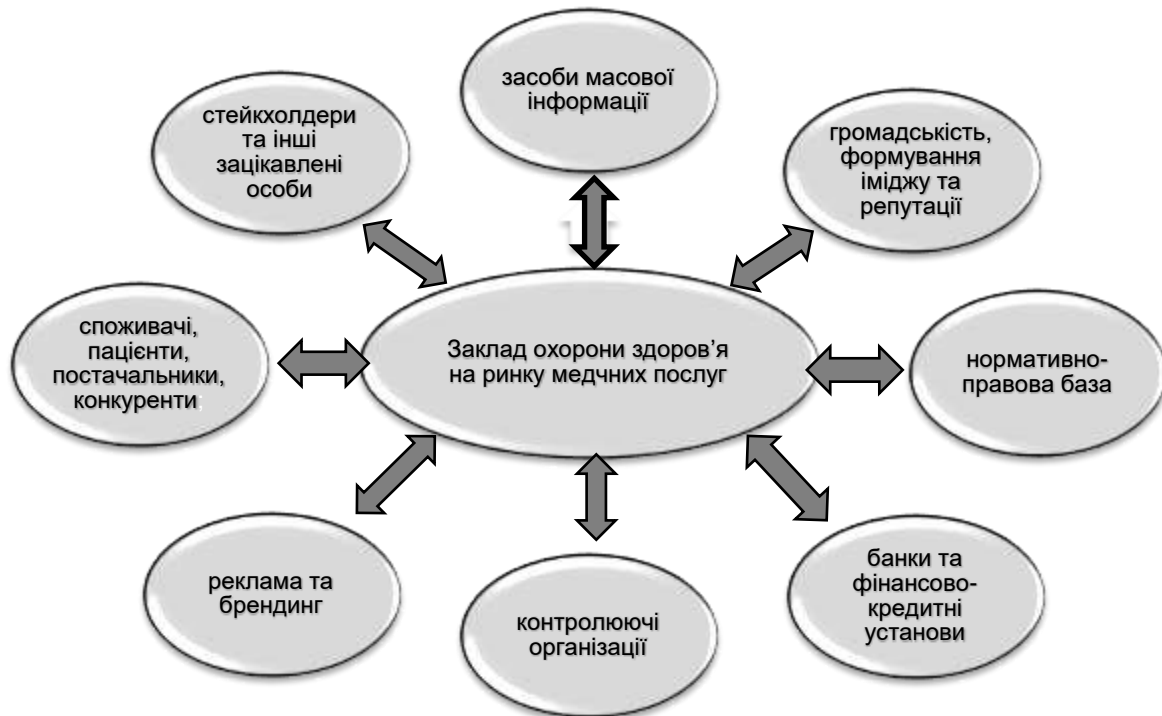
Отже, можна зробити висновок, що медична послуга відрізняється від товару та має свої особливості, які впливають на процес організації комунікацій на ринку медичних послуг. Тому закладам охорони здоров'я доводиться формувати різноманітні стратегії залучення споживачів і підвищення рівня довіри ділових партнерів та стейкхолдерів.

На ринку медичних послуг за допомогою комунікацій заклади охорони здоров'я встановлюють постійний взаємозв'язок з елементами зовнішнього середовища (мікро- та макрооточення).

Зовнішнє середовище закладу охорони здоров'я включає такі складові (див. рис. 1):

- зв'язки зі споживачами (пацієнтами), постачальниками, конкурентами;
- зв'язки з стейкхолдерами та особами, зацікавленими у діяльності медичної установи ;
- зв'язки із засобами масової інформації;
- зв'язки з банками та фінансово-кредитними установами;
- зв'язки з громадськістю, формування іміджу та репутації;
- реклама та брендинг;
- зв'язки з контролюючими організаціями, тобто державними та муніципальними органами, що здійснюють контроль над діяльністю закладу охорони здоров'я;

– законодавча та нормативна база, що регулює діяльність установи сфери охорони здоров'я.



**Рис. 1. Комунікації між закладом охорони здоров'я та зовнішнім середовищем на ринку медичних послуг**

*Джерело: сформовано авторами*

Комунікаційні потреби закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг залежать і від чинників зовнішнього середовища. Медичні установи сьогодні функціонують в умовах мінливості та невизначеності довкілля, тому сучасні заклади охорони здоров'я для успішної та ефективної роботи в таких умовах повинні використовувати різні засоби комунікації з елементами свого зовнішнього оточення.

Стрімке вдосконалення розвитку інформаційних технологій сприяє радикальній зміні комунікацій та обміну інформацією на ринку медичних послуг.

Найбільший вплив на спосіб передачі та обміну інформацією на ринку медичних послуг надали два найбільші винаходи в інформаційних технологіях – створення комп'ютерних мереж та засобів бездротового зв'язку. Це зумовило появу нових технологій та нових засобів передачі інформації, таких як: комп'ютерні мережі, у тому числі Інтернет, електронна та голосова пошта, факс, телеконференції, відеоконференції, електронний обмін даними, інтрамережі або внутрішні мережі.

Враховуючи виклики сьогодення, зокрема розвиток нових технологій, пандемію COVID-19 та пов'язані із цим карантинні обмеження, усі ми стаємо залученими до віртуального життя, а можливості медицини в інтернеті стають величезними. І однією лише всесвітньою мережею прогресу медицини, звичайно, не обмежується. Технології, що розвиваються, отримують прикладний розвиток у різних сферах, і медицина – не виняток.

Використання електронних засобів комунікації стає однією з ключових умов виживання закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг за умов жорсткої конкуренції. Інтернет-комунікації сприяють появі можливості залучення клієнтів (пацієнтів), швидкого поширення інформації як між працівниками медичної установи, так і зі споживачами. Кожен заклад охорони здоров'я має можливість створити свій сайт у мережі Інтернет. А, за даними зарубіжних досліджень, веб-сайт медичної організації є найкращим засобом цифрової комунікації для багатьох пацієнтів [8, с. 65].

До використання мереж ефективність комунікацій вимірювалася головним чином прискоренням ділових зав'язків та процесів прийняття рішень. У даний час робота з сайтами відкриває нові можливості за багатьма напрямками діяльності медичної установи:

- відстеження статистики відвідувань сайту;
- створення мультимедійного іміджу закладу охорони здоров'я;
- створення бази даних пацієнтів;
- здійснення електронних платежів;
- створення бази даних постачальників та ділових партнерів;
- створення центру реагування на запити клієнтів (пацієнти та постачальники можуть отримувати необхідну інформацію з сайту медичної установи або запитувати її електронною поштою,



що підвищує оперативність обслуговування).

Важливим пластом серед медичних проєктів є розробка всіляких комунікаційних програм, спрямованих на оптимізацію якості надання лікарських послуг. Це можуть бути як бази для акумуляції відомостей про пацієнтів, перекладу письмової документації в електронний формат, так і системи оцінки задоволеності пацієнтів діяльністю тієї чи іншої медичної установи і кожного лікаря зокрема.

На сьогоднішній день в Україні є досвід розвитку дистанційних онлайн-сервісів на основі цифрових технологій для взаємодії у системі «пацієнт – медичний фахівець». Дані міжнародних експертів показують, що така форма комунікації здатна забезпечити прийнятну якість інформаційної взаємодії між пацієнтом та закладом охорони здоров'я як суб'єктами ринку медичних послуг та може суттєво вплинути на доступність медичних послуг за умов територіальної віддаленості, кадрового та інфраструктурного дефіциту [9].

Сьогодні лікар зможе вислухати пацієнта в ході онлайн-консультації, зібрати анамнез, заповнити історію хвороби онлайн, на відеоконференції оглянути пацієнта разом із колегами, при необхідності відразу записати на планові процедури.

Незважаючи на те, що найбільш перспективними є програми на основі API для інтернет-ресурсів та мобільних телефонів, а дієвими в бізнес-практиці медичних закладів є інтернет-консультації та запис на прийом у режимі онлайн, ключовою тенденцією, яка сьогодні впливає на розвиток комунікацій на ринку медичних послуг, все ж є телемедицина. Вона передбачає використання комп'ютерних та телекомунікаційних технологій для обміну медичною інформацією.

В Україні активно створюються умови для впровадження інноваційних комунікаційних технологій на ринку медичних послуг. Серед законів, прийнятих в процесі реалізації медичної реформи, найбільш резонансним був ЗУ «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування в сільській місцевості» [10], покликаний покращити і оновити форми отримання медичної допомоги. Одним з головних нововведень згаданого закону є впровадження телемедицини, що забезпечує впровадження сучасних технологій до сфери медичного обслуговування.

Та, варто відзначити, що правові основи для започаткування телемедицини закладені ще у 2007 році, коли наказом МОЗ України було створено Державний клінічний науково-практичний центр телемедицини. А згодом був прийнятий Указ МОЗ України «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини в сфері охорони здоров'я» від 19.10.2015 року № 681.

Безперечно, телемедицина зручна для пацієнтів – адже сьогодні споживачі хочуть бути максимально мобільні та прагнуть економити свій особистий час і не витратити його на поїздки до медичних установ без гострої потреби. Для приватних закладів охорони здоров'я віддалена комунікація з фахівцем у режимі 24/7 може стати додатковим сервісом, орієнтованим на підвищення лояльності пацієнтів. Тож телемедицині приділяють велику увагу значна частина керівників медичних закладів охорони здоров'я.

На думку експертів, ринок телемедицини є висококонкурентним, якщо говорити про спеціалізовані сервіси та сайти-агрегатори з пошуку фахівців [11]. Один за одним провайдери зв'язку, стільникові оператори, фінансові компанії запускають власні проєкти у цій галузі.

Проте, рівень залучення вітчизняної медицини до сфери сучасних комунікацій можна вважати очевидно низьким. Наприклад, рекламу можуть використовувати лише ті медичні установи, які мають хоча би мінімальний набір атрибутів, необхідних для цього. Це нескладно змінити з технічного боку. Водночас, ситуацію, коли будь-які нововведення та нові маркетингові інструменти сприймаються з підвищеним рівнем скептицизму, змінити у разі складніше.

За грамотного підходу до вирішення проблеми сучасних інформаційних комунікацій для окремих закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг цей шлях має величезну цінність, адже інтернет сьогодні – це, насамперед, широка аудиторія споживачів: таргетована, активно залучена до пошуку, найбільш платоспроможна та позитивна. Ігнорувати таку аудиторію означає підписувати своєю медичному бізнесу вирок.

Контекстна реклама, зокрема, розміщена в результатах пошуку Google, дозволяє таргетувати аудиторію за місцем проживання, часом показу, вибрати майданчики рекламної мережі та із загального переліку запитів виділити вузькі групи слів і словосполучень, що точно відповідають потребам тощо.

Шляхів для ширшого залучення аудиторії до активної взаємодії з споживачами на ринку медичних послуг безліч: діагностичні додатки для iPhone, Android, скринінгові дослідження в соціальних медіа, інтернет-кіоски, рекомендаційні API додатки, чіпи з медичною інформацією тощо. При цьому все більші можливості віртуальної реальності, за якими найближче майбутнє, на жаль, сьогодні поки що використовують не всі заклади охорони здоров'я.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з усього викладеного вище, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день ринок медичних послуг дуже специфічний, у зв'язку з чим специфічним стає організація та управління комунікаціями на цьому ринку. Діяльність медичних закладів обмежена, з одного боку, клятвою Гіппократа, а з іншого боку, піддається впливу ринкових відносин. Такий вплив призводить до розвитку конкуренції серед гравців на ринку платної медицини,

що спонукає їх до активної комунікативної діяльності із застосуванням сучасних засобів комунікацій та новітніх інформаційних технологій. Раціональна побудова процесу комунікації закладів охорони здоров'я мінімізує витрати шляхом просування послуг до своїх користувачів. Саме тому кожен заклад охорони здоров'я повинен постійно вдосконалювати систему комунікацій шляхом використання інноваційних підходів до організації комунікативної діяльності, що забезпечить йому ефективне функціонування, конкурентоздатність та розвиток на ринку медичних послуг.

### Література

1. Гришина М. А. Коммуникация по поводу здоровья: теоретический и практический аспекты. *Анализ риска здоровью*. 2018. № 2. С. 138-150. URL: <https://doi.org/10.21668/health.risk/2018.2.16> (дата звернення: 05.03.2022).
2. Perera H. J. M. Effective communication skills for medical practice. *Journal of the Postgraduate Institute of Medicine*. 2015. No. 2. Vol. 20. P. 1-7.
3. Вовк С. М., Половян Н. С., Вовк Т. В. Теоретико-методологічні підходи до організації сучасних механізмів державного управління як виробництва медичних послуг. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 21. С. 28-34.
4. Янчак Я. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2017. № 876(15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/efektivniy-rozvitok-ta-funktsionuvannya-rinku-medichnih-poslug-v-umovah-globalizatsiyi-ta-integratsiyinih-protseviv-u-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення: 05.03.2022).
5. Популярна юридична енциклопедія / Кол. авт.: В. К. Гіжевський, В. В. Головченко та ін. Київ : Юрінком Інтер, 2002. 528 с.
6. Корнілова О. В. Щодо визначення понять «медична допомога» та «медичні послуги». *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. У 2-х т. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2018. Т. 1. С. 511-515.
7. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: [http://kodeksy.com.ua/pro\\_zahist\\_prav\\_spozhivachiv.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_zahist_prav_spozhivachiv.htm) (дата звернення: 05.03.2022).
8. Эккерт Н. В., Полухин Н. В. Представление информации для потребителей медицинских услуг на веб-сайтах медицинских организаций: проблемы и пути решения. *Медицинские технологии. Оценка и выбор*. 2019. № 3(37). С. 62-70. URL: <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.37.3.062-070> (дата звернення: 06.03.2022).
9. Zhang X., Zhang R., Lu X. Exploring the Effects of Patient Activation in Online Health Communities on Patient Compliance. *Telemedicine and e-Health*. 2020. Vol. 26. No. 11. P. 1373-1382. URL: <https://doi.org/10.1089/tmj.2019.0258> (дата звернення: 06.03.2022).
10. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості : Закон України від 14.11.2017 № 2206-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2206-19> (дата звернення: 06.03.2022).
11. Monaghesh E., Hajizadeh A. The role of telehealth during COVID-19 outbreak: a systematic review based on current evidence. *BMC Public Health*. 2020. Vol. 20. No. 1. P. 1193. URL: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09301-4> (дата звернення: 06.03.2022).

### References

1. Grishina, M.A. (2018), "Health communication: theoretical and practical aspects", *Analiz riska zdoroviu*, no. 2, pp. 138-150, available at: <https://doi.org/10.21668/health.risk/2018.2.16> (access date March 05, 2022).
2. Perera, H.J.M. (2015), "Effective communication skills for medical practice", *Journal of the Postgraduate Institute of Medicine*, no. 2, vol. 20, pp. 1-7.
3. Vovk, S.M., Polovian, N.S. and Vovk, T.V. (2021), "Theoretical and methodological approaches to the organization of modern mechanisms of state management as production of medical services", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, Issue 21, pp. 28-34.
4. Yanchak, Ya. (2017), "Effective development and functioning of the medical services market in the conditions of globalization and integration processes in health care", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Serii: Yurydychni nauky, no. 876(15), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/efektivniy-rozvitok-ta-funktsionuvannya-rinku-medichnih-poslug-v-umovah-globalizatsiyi-ta-integratsiyinih-protseviv-u-ohoroni-zdorov-ya> (access date March 05, 2022).
5. Hizhevskiy, V.K., Holovchenko, V.V. et al. (2002), *Populiarna yurydychna entsyklopediia* [Popular legal encyclopedia], Yurinkom inter, Kyiv, Ukraine, 528 p.
6. Kornilova, O.V. (2018), "Regarding the definition of the concepts of "medical care" and "medical services"", *Pravovi ta instytutsiini mekhanizmy zabezpechennia rozvytku Ukrainy v umovakh yevropeiskoi*

*intehratsii : Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Legal and institutional mechanisms for ensuring the development of Ukraine in the conditions of European integration : Materials of the International Scientific and Practical Conference], In 2 vols., Vydavnychi dim "Helvetyka", Odesa, Ukraine, Vol. 1, pp. 511-515.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On the protection of consumer rights" dated 12.05.1991 no. 1023-XII, available at: [http://kodeksy.com.ua/pro\\_zahist\\_prav\\_spozhyvachiv.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_zahist_prav_spozhyvachiv.htm) (access date March 05, 2022).

8. Ekkert, N.V. and Polukhin, N.V. (2019), "Presentation of information for consumers of medical services on the websites of health facilities: problems and solutions", *Meditynskie tekhnologii. Otsenka i vybor*, no. 3(37), pp. 62-70, available at: <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.37.3.062-070> (access date March 06, 2022).

9. Zhang, X., Zhang, R. and Lu, X. (2020), "Exploring the Effects of Patient Activation in Online Health Communities on Patient Compliance", *Telemedicine and e-Health*, Vol. 26, no. 11, pp. 1373-1382, available at: <https://doi.org/10.1089/tmj.2019.0258> (access date March 06, 2022).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On increasing the availability and quality of medical care in rural areas" dated 14.11.2017 no. 2206-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2206-19> (access date March 06, 2022).

11. Monaghesh, E. and Hajizadeh, A. (2020), "The role of telehealth during COVID-19 outbreak: a systematic review based on current evidence", *BMC Public Health*, Vol. 20, no. 1, pp. 1193, available at: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09301-4> (access date March 06, 2022).

УДК 338.48  
JEL Classification: M41, L830

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.10

Гуменюк А.М.,  
аспірантка\* кафедри міжнародного  
туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль

## ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Humenyuk A.M.,  
postgraduate student at the department of  
international tourism and hotel business,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## THE HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT FACTORS

**Постановка проблеми.** Гостинність є сферою створення сприятливих умов перебування і розміщення для людей з інших країн та місць. Ріст конкурентоспроможності сфери гостинності відіграє велику роль у розвитку країни, зокрема, впливає на збільшення в'їзних туристичних потоків, обсяг ВВП від її функціонування, активізації супутніх секторів економіки. В багатьох країнах світу завдяки розвитку зазначеної сфери було створено багато робочих місць, які відіграють велику роль у скороченні бідності і соціально-економічному розвитку. Існують фактори, які приваблюють відвідувачів у певних країнах, сприяють розвитку індустрії туризму в світі. Серед цих факторів слід відмітити природно-рекреаційні умови, історичні місця, останнім часом у світі вагомим значенням набувають безпека і мир. Негативні зовнішні впливи обумовлюють скорочення розвитку сфери гостинності, можуть викликати повне припинення її розвитку на певний час. Останнє стосується періоду, пов'язаного з пандемією в 2020 році, військових подій. Зважаючи на зазначене, вивчення сучасної сукупності факторів розвитку сфери гостинності є актуальним в контексті формування теоретичного забезпечення даної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання складу, дії факторів розвитку сфери гостинності вивчалися зарубіжними та вітчизняними дослідниками. А саме, А. Альварес-Феррер, Ф. Камп-Планас, Х. П. Гонсалес-Бустос [3, с. 96], І. Ібрагім, М. Ф. Ісмаїл, А. Амер, Ф. Н. Бахаруддін, М. Р. Н. Саркун [6] подали класифікацію вказаних факторів з позицій орієнтиру на ознаки результативності, прогностичності. Ю. Шевчук [2] вивчає склад даних факторів в розрізі ознаки результативності (критичного характеру впливу). Дж. Длачіч, Б. Грбач, М. Лазаріч [5], Т. К. Нгуєн, Х. Т. Т. Нгуєн [8, с. 293], І. Застрожнікова [1, с. 165] вивчають класифікацію та характеристики факторів вузького характеру, зокрема, сфери забезпечення партнерських зв'язків підприємств гостинності з іншими суб'єктами ринкового середовища, освіти та науки. Л. Лі, Л. Лу, Й. Ху, С. Сун [8] розглядають склад факторів розвитку гостинності в межах орієнтиру на ознаку клієнтських переваг. С.-Ф. Чанг, Ш.-Х. Ву, Д. С.-Ю. Чен, Ч.-Х. Ке [4] вивчають склад маркетингових факторів розвитку сфери гостинності.

Незважаючи на існування певного масиву наукових розвідок, досліджуване питання потребує вивчення з огляду на потребу встановлення сучасного стану даної проблематики.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація основних факторів розвитку сфери гостинності, які існують на сучасному етапі розвитку. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання: встановлення наукових підходів, які передбачають визначення ознак класифікації факторів розвитку сфери гостинності; виокремлення ключових факторів розвитку сфери гостинності, характерних для сучасного етапу розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства сфери гостинності є невід'ємною частиною ринкового середовища, значення якого залежить від загального національного соціально-економічного розвитку. Процес інтенсивного розвитку і глобалізації бізнесу даної сфери як частини сервісного сектору економіки піддається впливу багатьох факторів, роль яких може бути різною як за силою, так і за тривалістю і направленістю впливу. Сформулюємо основні наукові підходи, які передбачають визначення ознак класифікації факторів розвитку сфери гостинності. За результатами вказаних ознак виокремимо ключові фактори розвитку сфери гостинності, характерні для сучасного етапу розвитку.

\*Науковий керівник: Гукул О.Я. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

По-перше, слід виділити підхід, який передбачає структурування факторів даної категорії, пов'язану із орієнтиром на ознаки результативності (критичного характеру впливу) та прогностичності функціонування в перспективі.

В межах зазначеного підходу потрібно відмітити позиції дослідників А. Альвареса-Феррера, Ф. Кампа-Планас, Х. П. Гонсалеса-Бустоса [3, с. 96], пов'язані із класифікацією і характеристикою вказаних факторів. А саме, дослідники виокремлюють такі категорії факторів:

1) залежно від ознаки результативності розвитку (результативні) або критичності впливу:

– ресурсні (фінансові ресурси), які складаються з факторів: заборгованості (зовнішньої і внутрішньої), розміру фінансових ресурсів (обсяги активів, обсяги продажу, чисельність персоналу); маржа та оборотність активів; прибутковість (або показник прибутковості, що виражається через значення фінансового левериджу);

– управлінські: система управління, прийнята в рамках суб'єкта господарювання (система управління в цілому, за окремими ланками, в тому числі: система управління процесами; система управління кадрами; система управління фінансами та доходами; система управління матеріально-технічною сферою; система управління інноваційною сферою); система управління якістю; система екологічного менеджменту; корпоративна соціальна відповідальність;

– загальні: фактор періоду функціонування на ринку; фактор розташування та положення;

2) з огляду на ознаку прогностичності функціонування в перспективі (прогностичні фактори): фактори, які демонструють трендову динаміку розвитку в часі (фінансові; управлінські), результати якої можуть бути використані для формування прогностичних показників розвитку в майбутньому.

Констатуємо, що вказана класифікація факторів впливу, хоча і не є вичерпною, але дозволяє оцінити їх склад та структуру в розрізі вказаних ознак на внутрішньому рівні суб'єктів сфери гостинності.

Слід відмітити класифікацію факторів впливу, визначену Ю. Шевчук [2] в контексті орієнтиру на положення першого наукового підходу. А саме, авторка виокремлює перелік факторів, сформульованих в межах ознаки результативності (або критичності) впливу на розвиток сфери гостинності. Серед вказаних факторів авторкою виділені ті, які найбільшим чином залежать від впливу зовнішніх факторів, зокрема:

– фінансово-економічний фактор. Зазначений фактор чинить найбільш критичний вплив на попит з боку клієнтів, склад та структуру, якість пропозиції з боку підприємств сфери гостинності. Вказаний фактор має найбільш високу чутливість до дії глобальних, міжнародних та національних викликів фінансово-економічного характеру. Своєю чергою, стан даного фактору також залежить від впливу інших факторів, зокрема, фактору державного управління, соціального фактору та фактору безпеки;

– соціальний фактор. Вплив зазначеного фактору обумовлений загрозами для розвитку сфери гостинності в розрізі: скорочення чисельності кваліфікованого персоналу в регіоні; потреба економічного, санітарного забезпечення персоналу відповідно до вимог з боку держави;

– фактор державного управління. Зазначений фактор часто виступає бар'єром у розвитку суб'єктів господарювання різних секторів, в тому числі сфери гостинності. Мається на увазі використання адміністративних важелів впливу в податковій сфері, землекористуванні, управлінні комунальною власністю, сфері господарювання, управлінні кадрами тощо;

– фактори безпеки. Склад і дія зазначених факторів є різною для тих або інших країн, регіонів світу, це, зокрема: кібербезпека, безпека туристів та персоналу, військово-політична безпека територій, безпека харчових продуктів, екологічна безпека тощо;

– екологічний фактор тощо. Стан даного фактору здійснює критичний вплив стосовно розвитку сфери гостинності в рамках певних регіонів.

Можемо констатувати, що вказані фактори виступали найбільш важливими елементами критичного впливу на результативність розвитку сфери гостинності до початку пандемії 2020 року, розв'язання війни РФ проти України в 2022 році. Відповідно, в 2022 році склад вказаних факторів може бути розширений за рахунок дії військово-політичного фактору, фактору пандемій, факторів наслідків подолання впливу військово-політичного фактору, факторів наслідків подолання впливу фактору пандемій.

Дослідники [6] розкривають склад факторів, сформульованих в межах положень першого наукового підходу, які базуються на врахуванні ознаки результативності (критичного характеру впливу). При цьому, автори розглядають дію вказаної категорії факторів стосовно впровадження електронного бізнесу в діяльності туристичних підприємств. Зокрема, дослідники виділяють наступні фактори в даній сфері:

1) фактор вигід, пов'язаний із економією часу у використанні електронного бізнесу. Відповідно, визначається, що дія вказаного фактору обумовлює пряму економію часу і непряму економію грошових коштів на: оренду приміщень, облаштованих для відвідувачів; інші витрати. Варто зауважити, що даний фактор є фактором результативності, оскільки ідентифікує можливість отримання переваг для суб'єкта сфери гостинності отримати певні позитивні ефекти у разі

впровадження засобів електронного бізнесу (розрахунок в електронному вигляді (проведення транзакцій), використання електронного документообігу, просування, продаж та обслуговування турів в електронній формі, здійснення он-лайн бронювання);

2) фактор безпеки, що базується на ймовірності і фактах втручання хакерів у систему електронного бронювання, систему оплати за туристичні продукти (послуги). Можемо зазначити, що дія вказаного фактору в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, застосування потужних засобів електронної безпеки поступово знижується. Слід зазначити, що автори відносять вплив вказаного фактору до таких, які мають критичний характер впливу на впровадження електронного бізнесу в діяльності туристичних підприємств на сучасному етапі.

Незважаючи на достатньо обмежений склад факторів впливу, слід констатувати актуальність акценту дослідників на їх виокремленні стосовно дії на розвитку вказаного процесу цифровізації бізнес-процесів в туризмі.

По-друге, необхідно визначити підхід, яким встановлено класифікацію факторів становлення партнерства суб'єктів сфери гостинності між собою та супутніми учасниками ринку (ознака партнерства). Фактори вказаної категорії (фактори розвитку партнерства) пов'язані із розвитком інтеграційних об'єднань, партнерством на рівні суб'єктів сфери гостинності та учасників із сфери науки і освіти, супутньої інфраструктури, учасниками, які здійснюють логістичні операції тощо.

В контексті положень зазначеного підходу потрібно відмітити класифікацію факторів розвитку партнерства між промисловістю, університетами, які здійснюють підготовку кадрів в сфері гостинності і суб'єктами сфери гостинності, представлену в рамках дослідження Т. К. Нгуєна, Х. Т. Т. Нгуєна [8, с. 292-294]. Встановлено, що автори в розрізі вказаного підходу пропонують розглядати такі види факторів, зокрема:

1) організаційні фактори, які пов'язані з організаційною структурою партнерства. Зазначена категорія факторів складається із: визначення характеру співпраці (формальна чи неформальна); встановлення строків взаємодії (коротко-, середньо- або довгострокова перспектива). Питання дослідження цього фактору включають вивчення: ресурсів та навичок, включаючи фінансові ресурси, необхідних для забезпечення взаємодії; інфраструктури, яка сформована на рівні кожного із учасників; людських ресурсів кожного із партнерів; рівень прихильності до участі у партнерстві, який обумовлює ефективність співпраці; рівень довіри партнерам, їх репутація в зовнішньому середовищі. Дослідники вказують, що ці критерії можна використовувати для прийняття рішення про участь тих або інших партнерів у спільному навчанні кадрів, отриманні від зазначеного максимальних переваг [8, с. 292-294];

2) контекстуальні фактори, розвиток яких обумовлює успіх взаємодії на рівні бізнес-середовища сфери гостинності та науково-навчальним середовищем. Як зазначають Т. К. Нгуєн, Х. Т. Т. Нгуєн [8, с. 292-293], дія цих факторів зосереджена на забезпеченні наступних змінних: цілі партнерства та навчання; здатність обирати правильних партнерів; географічна близькість між партнерами; близькість цілей партнерства на рівні структурних учасників партнерів. Встановлено, що, оскільки цілі партнерства у кожного підрозділу учасників різні, тому для забезпечення ефективності взаємодії необхідно, щоб обидві сторони спільно визначили цілі кожної ланки, яка задіяна у співпраці. Автори доводять, що партнери, їх структурні учасники можуть знайти спільні цілі для підтримки зв'язків між бізнесом та університетом, зокрема, це може бути збільшення конкурентної переваги в рамках середовища, в якому вони функціонують. Дж. Длачіч, Б. Грбач, М. Лазаріч [5] в своєму дослідженні доводять, що при виборі афілійованого партнера в сфері гостинності найбільший успіх досягається у випадку вибору авторитетних партнерів, які мають досвід зв'язків в сфері спільної освіти, перепідготовки, впровадження новітніх технологій та дотримуються норм корпоративної культури. Т. К. Нгуєн, Х. Т. Т. Нгуєн [8, с. 293] справедливо зазначають, що важливою проблемою або перевагою виступає фактор географічної відстані між суб'єктами сфери гостинності і університетами-партнерами. Доведено, що безпосередня географічна близькість між двома партнерами підвищує ефективність навчання, підготовки, перепідготовки персоналу підприємств сфери гостинності, студентів, які будуть в перспективі працювати в даному секторі. Також відмічається результативність внеску навчальних закладів (університетів, навчальних центрів), які знаходяться у близькому розташуванні із підприємствами-партнерами із сфери гостинності. На наш погляд, сучасні тенденції розвитку системи навчання, підготовки і перепідготовки (в тому числі в сфері гостинності) показують, що партнери можуть бути високоефективними, незважаючи на великі відстані, а іноді відстань мало впливає на ефективність зв'язку. Зокрема, в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, під впливом становлення дистанційної форми освіти, вимушеного соціального дистанціювання в умовах пандемії відстань та територіальне розташування суб'єкта-партнера, який здійснює навчання (підготовку, перепідготовку) персоналу іншого суб'єкта-партнера не відіграють визначального впливу на рівень даного процесу, якість співпраці в зазначеній сфері. Відповідно, можемо припустити, що згаданий контекстуальний фактор географічної відстані між суб'єктами сфери гостинності і університетами-партнерами не є таким, що суттєво впливає на сучасний стан підготовки, освіти кадрів;

3) процесні фактори (або технологічні фактори), вплив яких характеризує стан процесної взаємодії підприємств сфери гостинності і інститутів (навчальних центрів) при спільній підготовці кадрів. Т. К. Нгуєн, Х. Т. Т. Нгуєн [8, с. 293] вказують, що ці процеси включають координацію діяльності та виконання обов'язків і завдань, поставлених двома сторонами. Критерії досліджуваного фактору розвитку включають, наприклад: культурну сумісність; гнучку політику; операційну сумісність. Автори зазначають, що корпоративна культура є важливою передумовою процесної взаємодії учасників партнерства. Корпоративна культура партнерства виражається чотирма характеристиками, включаючи приєднання структурних одиниць у процесі інтеграції, адаптацію до нового середовища, узгодженість у виконанні умов та дотримання замовлень щодо підготовки (навчання) кадрів. Дослідники відмічають, що високий рівень розвитку процесних факторів передбачає безперервну підтримку партнерів в процесі навчання, консультації стосовно опанування навчальних програм. Також доведено, що суттєвий вплив процесних факторів передбачає забезпечення гнучкості підготовки кадрового складу, вирішення проблем, коригування політики відповідно до реальної ситуації процесів навчання (зміни графіків навчання, оцінки рівня підготовки через непрогнозовані ситуації);

4) фактори перспективності співпраці, які впливають на отримання вигід від співпраці учасників партнерства між промисловістю, університетами, які здійснюють підготовку кадрів в сфері гостинності і суб'єктами сфери гостинності. Автори доводять, що вищезазначена співпраця, яка здійснюється в рамках навчальних ланок забезпечує зниження витрат за рахунок об'єднання зусиль учасників для отримання кадрами необхідних знань, умінь, навичок, ріст продуктивності праці, покращення якості обслуговування в сфері гостинності, оптимізацію бізнес-процесів. Відповідно, визначається, що створення навчальних ланок за участі всіх суб'єктів інфраструктури і сфери освіти, безперервне оновлення навчальних підходів, матеріалів забезпечує подальші перспективи успішного розвитку на ринку. Акцент на перспективності співпраці учасників навчального процесу, орієнтованого на підготовку кадрів в сфері гостинності, здійснено в роботі І. Застрожнікової [1, с. 165]. Зокрема, авторка справедливо наголошує на тому, що високий рівень освіти, підготовки на може бути досягнуто виключно із використанням проходження курсу, через вивчення певних методик, програмних засад, якщо вони не пов'язані із конкретними умовами розвитку суб'єктів сфери гостинності. А саме, наголошується на актуальності партнерства суб'єктів сфери гостинності, навчальних закладів (інститутів, центрів), суб'єктів промисловості, інших суб'єктів супутніх галузей.

По-третє, можемо визначити підхід, пов'язаний із класифікацією факторів клієнтського вибору об'єктів сфери гостинності (ознака клієнтських переваг). Фактор орієнту на клієнтські переваги є особливо важливим в період зниження платоспроможності населення (потенційних і існуючих споживачів), яке супроводжується додатковою дією глобальної економічної кризи.

В площині вказаного підходу потрібно відмітити положення дослідження Л. Лі, Л. Лу, Й. Ху, С. Сун [7], в рамках якого подано характеристику та класифікацію факторів вибору туристами місць розміщення (готелів, готельних комплексів, туристичних баз тощо). Зокрема, автори зазначають, що до складу таких факторів відносяться:

1) фактори природнього географічного середовища, які сформували загальну модель та характеристики просторового розміщення готельного бізнесу в рамках країни (регіону). Фактори вказаного характеру відіграють вагомий роль у здійсненні загального вибору туристів стосовно орієнту на певні природні, географічні особливості, а саме: переваги рекреаційним зонам, які не мають техногенних впливів, визначаються високим рівнем екологізації; вибір міських агломерацій або територій з великою кількістю мешканців (туристів);

2) соціально-економічні фактори, серед яких: розвинена комерційна діяльність території (існування суб'єктів підприємництва різних секторів економіки або потужних учасників в рамках певного економічного сектору); наявність громадських об'єктів; великий перелік туристичних послуг, які пропонуються клієнтам; розвинена транспортна інфраструктура; інфраструктура послуг; наявність адміністративних послуг, існування супутніх послуг (надаються як з боку державних органів, так і з боку інших структур, установ (нотаріат, перекладачі, секретарі тощо)). Існування вказаних факторів часто є визначальною для туристів, які подорожують з бізнес-цілями і орієнтовані на вибір готелю (готельного комплексу або туристичної бази), розташованого в місці, яке є зручним для здійснення ділових зустрічей, поїздок тощо.

По-четверте, потрібно відмітити підхід, що базується на класифікації факторів, пов'язаних із орієнтиром на місце в ринковому середовищі (ринкова ознака). В рамках зазначеного підходу використовуються різні фактори, які оцінюються для вивчення тих або інших питань маркетингового аналізу розвитку суб'єктів сфери гостинності.

Необхідно відзначити зміст роботи С.-Ф. Чанга, Ш.-Х. Ву, Д. С.-Ю. Чена, Ч.-Х. Ке [4], в якій автори пропонують перелік факторів, що впливають на вибір суб'єкта сфери гостинності, який є претендентом на отримання суббренду відомого учасника ринкового середовища. Дослідники відмічають такий перелік факторів зазначеної категорії, зокрема:

1) фактори цінності: ринкова вартість капіталу; сегментація ринку; якість обслуговування;

2) фактор існування цільових аудиторій клієнтів: структура цільових клієнтів; частка ринку (оцінка ринку); сегменти ринку;

3) фактор розвитку маркетингових каналів: розвиток системи онлайн-бронювання; існування мережі туристичних агентів; розвиток логістики, реклама, просування, управління веб-платформою та маркетингом в цілому; ефективність маркетингу;

4) фактор розвитку відносин з клієнтами: рівень прихильності клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, рівень утримання клієнтів (частота повторних покупок клієнтів), лояльність клієнтів;

5) фактор ключових ресурсів: імідж бізнесу; розмір готелю (туристичного комплексу); транспорт; земельні ресурси; рекреаційний стан території; людські ресурси (навчання, управління персоналом, розподіл персоналу, професійність персоналу); фінансові ресурси; інноваційні ресурси (патенти, технології); грошові кошти;

6) фактор ключових видів діяльності: перелік; ефективність; проблеми; потреба передавання певних видів діяльності на аутсорсинг;

7) фактор типу партнерства в сфері логістики: окреме постачання; стратегічний альянс; спільна партнерська мережа; ефективність логістики;

8) фактор структури витрат: модель управління витратами та ціноутворенням; структура витрат в динаміці, ефективність витрат;

9) фактор управління доходністю: модель управління доходами; прибутковість функціонування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження:

– представлено систематизацію основних факторів розвитку сфери гостинності, які існують на сучасному етапі розвитку;

– виокремлено основні наукові підходи, які визначають ознаки класифікації факторів розвитку сфери гостинності, серед яких виділено: підхід, який передбачає структуризацію факторів даної категорії, пов'язану із орієнтиром на ознаки результативності (критичного характеру впливу) та прогностичності функціонування в перспективі; підхід, яким встановлено класифікацію факторів становлення партнерства суб'єктів сфери гостинності між собою та супутніми учасниками ринку (ознака партнерства); підхід, пов'язаний із класифікацією факторів клієнтського вибору об'єктів сфери гостинності (ознака клієнтських переваг); підхід, що базується на класифікації факторів, пов'язаних із орієнтиром на місце в ринковому середовищі (ринкова ознака);

– з огляду на виділені ознаки сформульовано ключові фактори розвитку сфери гостинності, характерні для сучасного етапу розвитку, це, зокрема: результативні фактори (або фактори критичного впливу), прогностичні фактори, фактори розвитку партнерства, фактор орієнтури на клієнтські переваги, ринкові фактори.

## Література

1. Застрожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2021. № 2(24). С. 159-173.
2. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2020. № 1(143). С. 41-51.
3. Alvarez-Ferrer A., Campa-Planas F., Gonzales-Bustos J.P. Identification of the key factors for success in the hotel sector. *Intangible Capital*. 2018. Vol. 14. No. 1. P. 74-98.
4. Chang Hsueh-Feng, Shu-Hua Wu, Joyce Hsiu-Yu Chen, Chao-Hui Ke Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14. Iss. 12. P. 606. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/12/606> (дата звернення: 15.02.2022).
5. Dlačić J., Grbac B., Lazarić M. Exploring relationship quality in the hospitality industry. *Tourism and hospitality management*. 2018. Vol. 24 (2). P. 287-306.
6. Ibrahim I., Ismail M.F., Amer A., Baharuddin F.N., Sarkun M.R.N. E-Business Development and the Factors Affecting of its Application in Hospitality Operations Sustainability. *ICIC*. 2020. URL: <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.27-8-2020.2303289> (дата звернення: 15.02.2022).
7. Li L., Lu L., Xu Y., Sun X. The spatiotemporal evolution and influencing factors of hotel industry in the metropolitan area: An empirical study based on China. *PloS one*. 2020. Vol. 15(5). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7237036/> (дата звернення: 15.02.2022).
8. Nguyen T.Q., Nguye H.T.T. Factors Affecting Industry and University Collaboration in Education in the Hospitality Industry in Vietnam: A Business Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7(2). P. 291-300.



---

## References

- 1.Zastrozhnikova, I.V. (2021), "Modern features of enterprise staff development", *Naukovyi visnyk IFNTUNH*, no. 2(24), pp. 159-173.
- 2.Shevchuk, Yu.A. (2020), "Current state and prospects of hotel development in ukraine: critical factors and challenges", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya Ekonomichni nauky*, no. 1 (143), pp. 41-51.
- 3.Alvarez-Ferrer, A., Campa-Planas, F. and Gonzales-Bustos, J.P. (2018), "Identification of the key factors for success in the hotel sector", *Intangible Capital*, Vol. 14, no. 1, pp. 74-98.
- 4.Chang, Hsueh-Feng, Shu-Hua, Wu, Joyce, Hsiu-Yu Chen and Chao-Hui, Ke (2021), "Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS", *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, Iss. 12, pp. 606, available at: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/12/606> (access date February 15, 2022).
- 5.Dlačić, J., Grbac, B. and Lazarić, M. (2018), "Exploring relationship quality in the hospitality industry", *Tourism and hospitality management*, Vol. 24 (2), pp. 287-306.
- 6.Ibrahim, I., Ismail, M.F., Amer, A., Baharuddin, F.N. and Sarkun, M.R.N. (2020), "E-Business Development and the Factors Affecting of its Application in Hospitality Operations Sustainability", *ICIC*, available at: <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.27-8-2020.2303289> (access date February 15, 2022).
- 7.Li, L., Lu, L., Xu, Y. and Sun, X. (2020), "The spatiotemporal evolution and influencing factors of hotel industry in the metropolitan area: An empirical study based on China", *PloS one*, Vol. 15(5), available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7237036/> (access date February 15, 2022).
- 8.Nguyen, T.Q. and Nguyen, H.T.T. (2020), "Factors Affecting Industry and University Collaboration in Education in the Hospitality Industry in Vietnam: A Business Perspective", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7(2), pp. 291-300.