

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ
МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**



24 листопада 2021 р.

Матеріали
ІХ Міжнародної заочної
науково-практичної конференції

Запоріжжя
Класичний приватний університет
2021

УДК 330.59
ББК 65
Ф 79

Редакційна колегія:

Огаренко В. М., д. держ. упр., професор
Покатаєва О. В., д. е. н., професор
Покатаєв П. С., д. держ. упр., професор
Мерзляк А. В., д. держ. упр., професор
Мордвінов О. Г., д. держ. упр., професор
Томарева-Патлахова В. В., д. е. н., професор
Хрипко С. Л., д. тех. н., професор

Ф 79 *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали ІХ Міжнародної заочної науково-практичної конференції 24 листопада 2021 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя : КПУ, 2021. 420 с.*

Збірник містить матеріали за такими тематичними напрямками: «Розвиток публічного управління і адміністрування в умовах суспільної нестабільності», «Проблеми та наслідки реформи системи місцевого самоврядування в Україні», «Сучасні інформаційні технології в управлінні», «Сучасні виклики розвитку менеджменту як передумови ефективного функціонування підприємств та технології адміністративної діяльності: українські реалії та зарубіжний досвід».

Для студентів, аспірантів, викладачів та фахівців, які працюють у галузі державного управління, економіки, менеджменту та інформаційних технологій.

УДК 330.59
ББК 65

ЗМІСТ

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

<i>Боковикова Ю. В.</i> РОЛЬ ПРОФСПЛОК У ПОБУДОВІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	13
<i>Бичковська О. В.</i> СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНА СПРЯМОВАНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ ПОСИЛЕННЯ ДЕРЖАВОТВОРЧИХ ЗАСАД СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ	16
<i>Бобровська О. Ю.</i> ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	18
<i>Богущький С. В.</i> ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ “PROJECT MANAGEMENT” В ОБ’ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	22
<i>Боклаг В. А.</i> РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ	24
<i>Бондаренко Д. М.</i> ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	26
<i>Бондаренко Л. І.</i> ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	30
<i>Борисенко О. П., Інатова О. В.</i> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ	33
<i>Вовк В. В.</i> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	35
<i>Ворона Л. І.</i> МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПОЗАШКІЛЛЯ	38
<i>Ворона П.</i> ДЕРЖАВНІ ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ	42
<i>Воронецкая Л. Г.</i> ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ	46
<i>Гавриленко М. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я В УКРАЇНІ	49
<i>Головата О. М.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСОБІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	51
<i>Дегтяр О. А.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ ІКТ (ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ) В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	56

<i>Залознова Ю. С., Панькова О. В.</i> НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В КОНТЕКСТІ ПРОТИПАДЕМІЙНОЇ ПОЛІТИКИ МОП.....	58
<i>Заставська О. В.</i> МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	62
<i>Іваницька О. М., Боднар Є. І.</i> ПОЛІТИКА ЗАПОБІГАННЯ ВЕРС: НАСЛІДКИ ДЛЯ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ	64
<i>Кісліцин П. О., Антонова О. В.</i> ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	67
<i>Козарь Т. П.</i> ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО * УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	69
<i>Кравцов М. О.</i> ІНСТИТУТ ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЯК КОНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ	72
<i>Маліновська О. Я., Палайда Д. Р.</i> РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ	75
<i>Маматова Т.</i> РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	78
<i>Мануїлова К. В., Колеснікова К. С., Несененко П. П.</i> СТВОРЕННЯ ЦНАП В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ: РЕЗУЛЬТАТИ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ	81
<i>Марценюк О. О., Соколенко В. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН	83
<i>Мерзляк А. В., Скрябіна Д. С.</i> УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ НА ЗАСАДАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНИХ РЕГІОНІВ»	85
<i>Мунько А. Ю.</i> ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ І САМОРЕГУЛЮВАННЯ СПОЖИВЧИХ РИНКІВ	88
<i>Пазюк А. С.</i> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ	91
<i>Пашко Л. А.</i> STEM-НАВЧАННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»	92
<i>Педак І. С.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....	94
<i>Пересунько О. М.</i> РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ГАЛУЗІ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ.....	96

<i>Писаренко В. М., Івашова Л. М.</i> ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСУВАННЯ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УКРАЇНІ	99
<i>Радченко О. О.</i> ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	101
<i>Свиридова О. В.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ВЕДЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ І ОБЛІКУ ЗЕМЕЛЬ.....	104
<i>Северинюк В. М.</i> ВЛАДА БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО: ВІД КОЗАЦЬКОГО ГЕТЬМАНА ДО «САМОДЕРЖЦЯ РУСЬКОГО»	106
<i>Семакіна Д. Е., Брус Т. М.</i> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	109
<i>Слюсарчук О. П., Гончаренко О. І.</i> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ.....	112
<i>Сорочишина Н. А.</i> МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БАЗИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОРИВА ШЛЯХОМ СИМБІОЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРОМИСЛОВОСТІ.....	114
<i>Сотник І. М., Нагорний М. В.</i> УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	118
<i>Спільник С. І.</i> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	121
<i>Стоянова А. Д., Євдокімова О. М.</i> ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРНОГО ТА МІСТОБУДІВНОГО РІШЕННЯ.....	123
<i>Терон І. В.</i> ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ.....	126
<i>Тихоненко С. О., Брус Т. М.</i> ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ	128
<i>Трещов М. М.</i> СЕРЕДНЬОСТРОКОВІ ПРІОРИТЕТИ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	130
<i>Худавердієва В. А., Бугай А. П.</i> СТРАТЕГІЧНА МЕТА ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	134
<i>Худавердієва В. А., Бугай С. А.</i> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	137
<i>Худавердієва В. А.</i> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	140
<i>Цубенко В. Л.</i> МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	144

<i>Чернов С. В.</i> КОНЦЕПЦІЯ “PROJECT MANAGEMENT” ЯК СУЧАСНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ	147
<i>Шнуровий Д. А.</i> РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	150
<i>Шульга А. В.</i> ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	151
ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ РЕФОРМИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	
<i>Биркович Т. І., Кабанець О. С.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	154
<i>Борисова В.</i> ПЛАНУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	156
<i>Ігнат О.</i> КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД У СФЕРІ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПЕРСПЕКТИВИ ПОШИРЕННЯ В УКРАЇНІ.....	158
<i>Карімов Г. І., Андреева Н. А.</i> МОДЕЛЬ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	160
<i>Корнієнко О. С.</i> ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	162
<i>Кравченко Т. А.</i> СИСТЕМА БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	164
<i>Мордвінов О. Г., Діхтяр А. Ю.</i> НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	167
<i>Павлова К. Р.</i> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	170
<i>Ульченко Ю. С.</i> СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	172
<i>Філіпенко А. С.</i> ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	176
<i>Чорній І. І.</i> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ БЮДЖЕТНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	179
<i>Шумляєва І. Д.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СТАТУТНОЇ НОРМОТВОРЧОСТІ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	181

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

<i>Бачинська О. М.</i> ПРОФЕСІЙНИЙ ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ	185
<i>Безвершенко Р. А.</i> РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НТЦ ВП «ЗАЕС».....	187
<i>Безземельна Т. О.</i> ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА.....	189
<i>Безручко Ю. С.</i> ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	192
<i>Бондаренко І. В.</i> ОЦІНКА РИЗИКУ ЗАХИСТУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ВІД СПРОБ НЕДРУЖНЬОГО ЗЛИТТЯ-ПОГЛИНАННЯ.....	194
<i>Боюнець І. Л.</i> МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ ...	197
<i>Бруй О. О.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСОБЛИВА СФЕРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	200
<i>Візірський О. Ф.</i> РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ	202
<i>Віхорт Ю. В.</i> ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	205
<i>Гамбург І. А.</i> РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ФОРМУВАННІ ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ	207
<i>Гарасько О. М.</i> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	209
<i>Гойло І. С.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	212
<i>Гордашко Є. В.</i> РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	214
<i>Грецева Є. О.</i> КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ТЕХНОЛОГІЇ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ	216
<i>Дашутіна Л. О., Недельніцина Д. Л.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА	219
<i>Добрянська М. А.</i> ПОНЯТТЯ «ОФШОРНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЦЕНТР» І ЧИ ВВАЖАЄТЬСЯ МАЛЬТА КЛАСИЧНИМ ОФШОРОМ	221

<i>Довнар В. С.</i> ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	225
<i>Долинний В. А.</i> ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	227
<i>Донченко Д. Г.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	229
<i>Душейко В. П.</i> УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	232
<i>Дьяченко А. С.</i> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ...	234
<i>Івахненко Д. С.</i> НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИВАТНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	236
<i>Івко С. А.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	238
<i>Каламан О. Б., Мандрюк Д. В.</i> БРЕНД-ПЛАТФОРМА ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ.....	240
<i>Калашников С. О.</i> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	243
<i>Калашнікова В. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	246
<i>Карпуніна М. С.</i> СТАНОВЛЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОБЕРЕЖЕННЯ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	248
<i>Кіктенко З. П.</i> ФІНАНСОВИЙ СТАН ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА	250
<i>Кіктенко О. В.</i> ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО СИСТЕМА У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	252
<i>Кобиленко А. Л.</i> ОПІР ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ, ПРИЧИНИ ТА МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ..	254
<i>Козаченко Є. О.</i> ВИБІР МЕТОДУ ОБЛІКУ ВИБУТТЯ ЗАПАСІВ, ЯК УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАВДАННЯ	256
<i>Кокоріна В. І.</i> АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	258
<i>Кузьменко Є. Р.</i> НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	261
<i>Куценко В. М.</i> УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	263
<i>Кучаидзе Н.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ (НА ПРИМЕРЕ АО ШВЕЙНАЯ КОМПАНИЯ «ИМЕРИ»).....	266

<i>Логвиненко І.</i> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	268
<i>Манюк І. І.</i> ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	270
<i>Маркова Р. М.</i> ЯКІСНИЙ МЕНЕДЖЕР ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	272
<i>Маслова І. Г.</i> КОНЦЕПТИ «КЕРІВНИЦТВО» ТА «ЛІДЕРСТВО» В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	274
<i>Меняйлова Г. Є., Редчиць В. В.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	275
<i>Мінченко П. В.</i> ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	277
<i>Момот К. Е.</i> ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	279
<i>Моргачов І. В., Горбас К. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ	281
<i>Нікуліч М. В.</i> ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ.....	284
<i>Ольшанська А. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЗМІСТ, ЕТАПИ, ЧИННИКИ ВПЛИВУ	287
<i>Омельченко Д. Ю.</i> ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	289
<i>Петрик В. М.</i> ЕФЕКТИВНА УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	292
<i>Підгорний Р. І.</i> МЕТОДИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ ІНІЦІАТИВИ ПРАЦІВНИКІВ.....	294
<i>Полєєнко П. П.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	297
<i>Половинець Н. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	300
<i>Пономаренко О. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	301
<i>Прокіпець І. К.</i> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	303
<i>Ревенко Н. Г.</i> ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	306

<i>Ривак Н. О.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	309
<i>Рогова І. М.</i> РОЗРОБКА ФІРМОВОГО СТИЛЮ ДЛЯ ДИЗАЙНУ СТУДІЇ	312
<i>Родін О. О.</i> АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВП «ЗАЕС».....	313
<i>Романкевич В. М.</i> НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	316
<i>Самоквіт А. М.</i> УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	318
<i>Самоквіт С. О.</i> ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ВП «ЗАЕС».....	321
<i>Селіверстов О. В.</i> СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ	323
<i>Сем'янчук П. М.</i> РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	326
<i>Сергієв Р. В.</i> ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ЕЛЕКТРИЧНОГО ЦЕХУ ВП «ЗАЕС»	329
<i>Синюта О. І.</i> РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	332
<i>Синякова А. С.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	334
<i>Ситник Л. М.</i> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	336
<i>Смагора С. С.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКА ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	338
<i>Собко М. М.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРІВ.....	340
<i>Собко О. А.</i> ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА	343
<i>Сосєдська М. А.</i> МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	345
<i>Таранець І. В.</i> ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА.....	347
<i>Тілінін С. О.</i> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СОК ВП «ЗАЕС»	350
<i>Томарева-Патлахова В. В., Балашова О. І.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	352

<i>Турків Ю. А.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...	355
<i>Тютюнник М. Ю.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	357
<i>Уткін О. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	360
<i>Циганова І. О., Жук Є. Ю.</i> ФІРМОВИЙ СТИЛЬ КОМПАНІЇ.....	362
<i>Цис О. В.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	364
<i>Чернецька Ж. П.</i> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	366
<i>Шевченко Д. С.</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	368
<i>Явдошенко В. М.</i> УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	371
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ	
<i>Антоненко А. О.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ КРИПТОГРАФІЧНОЇ БІБЛІОТЕКИ ПОТОКОВОЇ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ.....	374
<i>Балаклеєць С. О.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ АКАУНТІВ В ПОТОКОВІЙ ОБРОБЦІ ДАНИХ	375
<i>Бісюк О. С., Сергійчук Л. Ю.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПРАВОСУДДЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУДОЧИНСТВА.....	378
<i>Бугай О. В.</i> ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЦІЛІ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	382
<i>Будякова О. Ю.</i> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ...	385
<i>Дегтяр А. О.</i> ІКТ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	387
<i>Львов Д. А.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ ДОДАТКУ ДЛЯ АНАЛІТИЧНИХ РОЗРАХУНКІВ.....	389
<i>Манчур І. М.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ.....	391
<i>Ніколайчук Т. О.</i> ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР, ЯК МЕНЕДЖМЕНТ-ВЕКТОР ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ....	393
<i>Онiшкевич Ю. В., Плет М. В.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ЮЗАБЛІПІ САЙТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЇМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	397
<i>Панасенко Н. Л.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ	399

<i>Педак Г. П.</i> РОЗРОБКА ЛОГОТИПУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	401
<i>Таркіли Р. І.</i> ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ СТОСОВНО ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	403
<i>Трунова С. В.</i> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ	405
<i>Фасолько Т. М.</i> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ	406
<i>Хрипко С. Л.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИ ВІДТВОРЕННІ ТРИВИМІРНОГО ЗОБРАЖЕННЯ	410
<i>Чумак І. В.</i> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ.....	412
<i>Шумада Р. Я., Шумада А. С.</i> ВИКОРИСТАННЯ ФОРМ ТА ТАБЛИЦЬ GOOGLE ДЛЯ ОПЕРАТИВНОГО МОНІТОРИНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	414
<i>Ярошенко М. С.</i> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	417

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Боковикова Ю. В.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державного управління
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ПРОФСПЛОК У ПОБУДОВІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Характеристикою демократичних держав у сучасному світі є розвиненість і ефективність інститутів громадянського суспільства. Одним з потенційно найбільш впливових на демократичні процеси інститутів є профспілки, завданнями яких є представництво найманих працівників перед роботодавцем, захист їх трудових і соціально-економічних та інших прав та інтересів. Законодавство України постійно зазнає змін на виконання європейських вимог щодо забезпечення подальшого розвитку громадянського суспільства. В умовах такої трансформації питання ролі профспілок у побудові громадянського суспільства набуває особливої актуальності. Пріоритетними завданнями профспілок, як інституту громадянського суспільства є питання працевлаштування, оплати праці, режиму та умов праці, охорони праці, гарантій збереження робочого місця, участі працівників у прийнятті рішень, дієвості механізму колективно-договірних відносин тощо. Однак, внаслідок існування об'єктивної протилежності інтересів найманих працівників та роботодавців соціально-трудова відносина несуть в собі значний потенціал конфліктності, що вимагає значної уваги з боку держави.

Європейський контекст публічного управління, декларований на найвищому державному рівні, вимагає реалізації принципів активної участі громадянського суспільства в процесі управління. При цьому слід врахувати, що Федерація профспілок України об'єднує біля п'яти мільйонів членів профспілок. До складу ФПУ входить понад 40 всеукраїнських профспілок та 24 територіальних об'єднань організацій профспілок, у складі ФПУ понад 50 тис. первинних профспілкових організацій. Разом з тим, незадоволеність суспільства діями влади призводить до соціальних сплесків, яких необхідно уникати шляхом розбудови переговорного процесу з представниками громадянського суспільства.

Досвід західних демократій свідчить про те, що у демократичних правових державах вирішальну роль відіграють не політичні партії, а громадські об'єднання, до яких належать і профспілки, що охоплюють значну кількість працюючого населення. Лише вони, в якості домінуючої сили громадянського суспільства, знаходячись в постійному діалозі з владою і використовуючи весь комплекс методів впливу на неї – від конструктивної опозиції до жорстких ультимативних вимог, здатні відстоювати інтереси кожного громадянина. Роль профспілок у громадянському суспільстві ви-

значається трьома чинниками: станом самого суспільства, станом профспілок та політикою держави [3].

Згідно з загальнонаціональним дослідженням, проведеним Фондом «Демократичні ініціативи» мені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова з 29 липня по 4 серпня 2021 року, серед відносно успішних сфер, де відбулись перетворення після проголошення незалежності, зазначається показник «розвиток громадянського суспільства», з рівнем підтримки серед опитаних на рівні 36,6%. В той же час, показник – «забезпечення соціальної справедливості» знайшов підтримку лише у 12,0% опитаних [5]. Фахівці вважають, що базовими основами діяльності профспілок є їх незалежність у своїй діяльності від держави, роботодавців, від політичних партій [1].

Діяльність профспілок цілеспрямована і «вигідна» кожному працюючому і населенню території, на якій вона реалізується, тому що:

- працівник має можливість звернутись до профспілки з метою захисту своїх законних прав та інтересів, а відтак відчуває себе потенційно більш «захищеним» у відносинах з роботодавцем;

- захищаються права та інтереси не лише конкретного працівника, а й інтереси окремих галузей (професій);

- дотримання трудових та інших прав працівників збільшує переваги роботодавця на ринку праці;

- профспілки виступають так званим «буфером», проміжною ланкою між працівником і роботодавцем у відносинах з вирішення трудових спорів (позасудовий порядок вирішення спорів), завдяки чому зменшується навантаження на суд і мінімізуються фінансові витрати учасників спору;

- отримання працівниками переваг, які надає членство у профспілці, позитивно впливає на якість виконуваної роботи;

- позитивна репутація профспілок сприяє збільшенню кількості офіційно працевлаштованих осіб, опосередковано чинить боротьбу з «тіньовою» зайнятістю населення.

Принципами незалежності, не підзвітності та не підконтрольності профспілок від державних органів, органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, політичних партій керуються в діяльності всі учасники профспілкового руху країни, згідно зі ст. 12 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».

В Україні профспілки мають певний соціальний статус, який обумовлений завданнями, функціями, соціальною роллю в суспільстві. Профспілки виконують роль не тільки захисників прав найманих працівників в соціально-трудовах сфері, але є компенсатором негативних соціальних і економічних наслідків помилкових управлінських рішень, індикатором стану соціальної сфери в цілому [4].

Аналізуючи діяльність Федерації професійних спілок України за період (березень 2016 по березень 2021 рр.) слід відзначити активну позицію щодо створення Національного агентства кваліфікації, змін до законодавства щодо сприяння зайнятості (отримання статусу безробітного та допо-

моги по безробіттю – дистанційно; збільшення розміру допомоги по безробіттю), допомоги по частковому безробіттю на період пандемії представникам виробничого та невиробничого секторів; реалізації державної економічної політики щодо підтримки розвитку національного виробництва (створено Департамент промислової політики Мінекономрозвитку,) тощо. В той же час, захищаючи права працівників на національному рівні, Федерація професійних спілок України застосовувала різні форми своєї роботи, зокрема ініціювала та організовувала масові всеукраїнські профспілкові акції протесту проти підняття цін на газ, тарифів на комунальні послуги, неврахування профспілкових пропозицій у Бюджеті держави. Було спричинено активний супротив намірам влади щодо урізання трудових та соціальних прав громадян, запровадження неоліберального трудового законодавства та усунення профспілок як соціальних партнерів від паритетного управління фондами соціального страхування працівників.

Активним суб'єктом у побудові суспільних відносин виступає Національна служба посередництва і примирення. За результатами діяльності за 2020 рік служба сприяла зменшенню рівня соціального напруження та пошуку взаємоприйнятних рішень між сторонами конфліктів при проведенні найманими працівниками 118 страйків та акцій соціального протесту, у яких взяли участь понад 38 тис. найманих працівників [2].

Отже, для профспілок дієвим механізмом вирішення трудових спорів, конфліктів є конструктивний соціальний діалог, шляхом налагодження домовленостей та узгодження інтересів найманих працівників, держави та роботодавців. Організований та регулярний обмін інформацією між Урядом і соціальними партнерами, серед яких профспілки та роботодавці, дає змогу ознайомитися з пріоритетами та ініціативами з економічних та соціальних питань, сторонам отримати уявлення про позиції одна одної.

Таким чином, консолідація профспілкового потенціалу, подальше об'єднання Всеукраїнських профспілок та їх організаційних ланок сприятиме зміцненню громадянського суспільства в країні.

Шляхами посилення позицій профспілок на національному рівні слід вважати: пріоритетність правового захисту членів профспілок та посилення мотивації профспілкового членства; вдосконалення організаційної роботи профспілок, впровадження нових інформаційних технологій, обов'язкове підвищення кваліфікації профспілкових кадрів з урахуванням сучасного ринку праці, запровадження інституту профспілкових представників; обов'язковість участі в солідарних акціях, виконання прийнятих рішень та дотримання виконавської дисципліни; поширення практики ефективного і цільового використання профспілкових коштів у профспілках всіх рівнів; перехід від сервісних послуг до відстоювання прав працюючих.

Список використаної літератури

1. Профсоюзы в глобальном мире: состояние и тенденции развития. URL: <https://pon.org.ua/publications/1750-profsoyuzu-v-globalnom-mire-sostoyanie-i.html> (дата обращения: 15.10.2021).

2. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2020 рік. URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-5/13950->

informatsiia-pro-rezultaty-diialnosti-natsionalnoi-sluzhby-poserednytstva-i-prymyrennia-za-2020-rik (дата звернення: 15.10.2021).

3. Профспілки в Україні та нові виклики сучасному профспілковому руху. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/analit-yatsenko-social-policy-13-20200.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

4. Роль профспілок у регулюванні соціально-трудових відносин на підприємстві. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/9.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

5. 30 років незалежності: які здобутки і проблеми зростання бачать українці й на що сподіваються у майбутньому (липень – серпень 2021 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/30-rokiv-nezalezhnosti-i-aki-zdobutky-i-problemy-zrostannia-bachat-ukraintsi-i-na-shcho-spodivaiutsia-u-maibutnomu> (дата звернення: 15.10.2021).

Бичковська О. В.

здобувач

Волинський національний університет імені Лесі Українки

СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНА СПРЯМОВАНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ ПОСИЛЕННЯ ДЕРЖАВОТВОРЧИХ ЗАСАД СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

Сучасна держава існує в умовах докорінної трансформації її функціональної структури. Потреба участі в глобальному управлінні, домінування горизонтальних комунікацій над вертикальними, розмиття кордонів, функціональне делегування та багато інших феноменів, слугують яскравим свідченням на користь того, що традиційні уявлення про те, якою є ця функціональна структура, втрачають свою евристичну цінність. Саме втрата державою функціональної монополії веде до появи нового типу держави, який якнайкраще відповідає потребам сучасного суспільного розвитку сервісної держави.

Сервіс, тобто послуга, має місце лише тоді, коли вона надається на основі раціональної ринкової логіки, тобто коли в отримувача цієї послуги існує вибір: отримувати її чи ні, і, що важливіше, від кого. До кінця ХХ ст. держави здебільшого були монополістами у реалізації більшості публічних функцій, якщо не брати до уваги функції місцевого самоврядування. Однак сьогодні, коли відбувається демонополізація держави майже за всіма напрямками її функціонування – від збирання податків і мит і виконання судових рішень до здійснення покарань за злочини – з'являється свого роду публічна конкуренція між державою та іншими соціальними структурами, які можуть здійснювати ті ж самі функції, однак подекуди ефективніше й раціональніше причому як з економічної, так і організаційної точки зору. Саме тому лише нині відбувається становлення сервісної моделі функціонування держави [1, с. 55].

Розбудова моделі сервісної держави, яка повинна займатися наданням послуг, пов'язана зі зміною орієнтирів у державі. Основним серед них постає розуміння того, що держава зобов'язана існувати для людини, а не навпаки [2, с. 36]. Ми поділяємо думку науковців про те, що сучасна держава «має бути великою сервісною компанією, провайдером послуг, а вибори повинні бути зручним способом вибору послуг» [3].

Слід визнати, що сервісна діяльність, яка здійснюється державою, виступає одночасно господарським і системно-універсальним механізмом для задоволення не лише індивідуальних, але й суспільних потреб, котрим належить вагоме місце в соціальній політиці провідних держав світу в контексті забезпечення їхнього переходу до сталого розвитку [4, с. 218].

При цьому необхідно зазначити, що саме сервісність як форма управління жодним чином не спрямовується на перегляд засад держави й не підмінює її базові інститути. Сервісна орієнтованість сучасної Української держави зобов'язана зміцнювати організаційно-правовий каркас публічної влади з метою постійного поліпшення повсякденного життя громадян [5].

Без ефективної системи державного управління неможливо побудувати сильну, демократичну, стратегічно невразливу і, головне, сервісно-орієнтовану сучасну державу. Реформа державного управління України передбачає побудову сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави. Формування ефективної системи державного управління передбачає її здатність виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на потреби громадян, сталий суспільний розвиток та адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики. У фокусі реформи державного управління вирішальною є зміна підходів у трьох ключових елементах виконавчої влади - структури, процедури та громадяни. На практиці це означає:

- розбудову сильних та підзвітних державних інституцій;
- підготовку якісних урядових рішень;
- формування професійної державної служби;
- запровадження електронного врядування;
- надання зручних послуг громадянам.

Крім цього зрозуміло, що реформа держуправління – важлива передумова євроінтеграційного курсу України [6].

Одним з елементів сервісно-орієнтованої держави є її соціальне призначення, яке проявляється через діяльність владних інституцій з надання публічних послуг. Побудова сервісно-орієнтованої держави можлива, на нашу думку, за умови формування демократичного громадянського суспільства з персональною відповідальністю кожного, незалежно від займаної ним посади і статусу [7, с. 98].

Таким чином, оскільки держава зобов'язана надавати якісні послуги своїм громадянам, активізація її сервісно-орієнтованої спрямованості має стати пріоритетом посилення державотворчих засад Української держави на сучасному етапі її функціонування.

Список використаної літератури

1. Коршун Т. С. Переосмислення функцій держави в умовах сучасної європейської цивілізації. *Філософія. Культура. Життя*. 2015. Вип. 42. С. 47–59.
2. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія: Політологія*. 2010. Вип. 122. № 109. С. 32–37.
3. Школьній Є. Як українська влада наживається на видачі довідок та паспортів. *Українська правда. Рубрика: Економічна правда*. URL: <http://www.epravda.com.ua/columns/2016/08/8/601773> (дата звернення: 11.10.2021).

4. Васильєва О. І., Євсюкова О. В. Методологічні основи моделювання нормативноправових важелів надання публічних послуг в умовах розбудови сервісно-орієнтованої держави. *Теорія та історія державного управління. Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 1 (16). С. 7–15.

5. Мхитарян Н. Можливості розширення співпраці з Казахстаном в контексті енергетичних і економічних інтересів України: аналітична записка. URL: <http://old.niss.gov.ua/monitor/July2009/17.htm> (дата звернення: 11.10.2021).

6. Реформа державного управління. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення: 11.10.2021).

7. Васильєва Н. В. «Націоналізм» і «Патріотизм» у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. *Українське суспільство в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи миротворення*: зб. пр. / за ред. С. Ф. Марова. Донецьк: Донецький державний університет управління, 2017. 311 с.

Бобровська О. Ю.

доктор наук з державного управління, професор кафедри економіки та соціально-трудових відносин
Університет митної справи та фінансів

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Із розробкою Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021 – 2031 роки (далі – Стратегія), можна констатувати, що країна підійшла до реальних кроків у вирішенні значної частки накопичених проблем у системі вищої освіти, подолання яких повинно створити умови для переходу на креативну освіту, підвищити імідж і рівень надання вищої освіти в Україні.

В передмові розробленого тексту Стратегії представлений розгорнутий аналіз стану системи вищої освіти країни, який дозволяє уявити всю глибину проблем і можливостей її подальшого розвитку. Наведені аналітичні дані надають глибоке уявлення про стан вищої освіти в частині використання державою її результатів. Так, у 2018 р. офіційно працевлаштовані 12,1% випускників закладів вищої освіти (ЗВО), тобто майже 88% молодих фахівців вимушені працевлаштовуватись самотійно. Індекс володіння українськими випускниками навичками, необхідними для роботи становить 69,9 [1, с. 16]. Відповідно до інформації Державної служби статистики України, в Україні починаючи з 2008 р. відбувається процес поступового скорочення кількості здобувачів вищої освіти. Кількість випускників ЗВО зменшилась на 41,4%, також знизилась кількість бажаючих навчатися в магістратурі й аспірантурі. Зменшується загальна чисельність високопрофесійних науково-педагогічних працівників ЗВО. Так, за період 2010 – 2019 рр. звільнились 135 тис. осіб викладачів (22%) [4]. Існують і інші проблемні питання. Такий темп нарощення проблем у системі вищої освіти потребує їх негайного вирішення, тому, далека 10-річна перспектива очікування позитивних змін може практично не досягти поставленої мети – забезпечити сталий інноваційний розвиток України шляхом підготовки висококваліфікованих фахівців, створення та поширення знань, формування інтелектуального, соціального та духовного капіталу суспільства, готового

до викликів майбутнього [1, с. 35]. Водночас слід зазначити, що майбутнє потребує конкурентоспроможної системи вищої освіти не через декілька років, а зараз, і сьогодні. До того ж частина поставлених операційних цілей Стратегії повинна вирішуватись не послідовно, а паралельно. З огляду на те, що досягнення кожної поставленої стратегічної цілі повинно відображати властиві саме їм індикатори, оцінку досягнення цілей доцільно представляти низкою конкретних здобутків при вирішенні поставлених завдань і динаміку зміни стану. В той же час, наприклад, операційна ціль 2.1, для реалізації якої визначено 7 завдань, має усього 2 індикатори оцінювання [1, с. 41], при цьому 5 інших завдань не зрозуміло як оцінювати, що не сприяє їх своєчасному якісному і відповідальному здійсненню. Існують і інші недостатньо визначені умови реалізації цільових завдань. І хоча очевидно, що в процесі їх практичної реалізації склад індикаторів може бути уточнений і переглянутий, але відсутність їх чіткого визначення на початку реалізації реформаторських заходів не робить їх конкретними, зрозумілими, такими, що викликають довіру і створюють умови для контролю за здійсненням.

Руйнування іміджу вищої освіти в українському суспільстві підігривається безпідставними звинуваченнями самих ЗВО в погіршенні їх стану, негативними діями щодо якості освіти з боку органів влади і підприємницьких структур, господарюючих суб'єктів і навіть висловами деяких учених, які не заглиблюються у вирішення цієї проблеми і не ставлять завдання ліквідувати прояви такого стану і попіл на систему освіти продовжує сипатись. Негаразди в системі вищої освіти почались з 1990-х рр., коли з'явилися численні питання з реформування і перебудови органів влади, системи управління галузями народного господарства і їх структурних ланок. За цей час система вищої освіти також реформувалась, але увага була прикута до вирішення внутрішніх проблем, пов'язаних із пошуком змістовної, теоретико-методологічної основи нових форм, методів, технологій і процесів навчання в умовах становлення ринкової економіки. Деструктивний вплив на погіршення стану системи вищої освіти почався зі зниження рівня фінансування її діяльності з боку держави. Ст. 78 Закону України «Про освіту» [2] визначає, що держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7% від ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, незаборонених законодавством. Але, майже весь час, за винятком 2010 р., ця норма порушується. Так, у 2018 р. сума недофінансування галузі освіти становила 15,7%. Частка витрат на вищу освіту у відсотках до видатків зведеного бюджету з 2015 р. по 2018 р. зменшилася з 4,6% до 3,5%, а у відсотках до ВВП зменшилася з 1,6% у 2015 р. до 1,3% у 2018 р. і до 1,2% у 2019 р. Такі обсяги відповідають рівню 2016 р. країн ЄС-ОЕСР, але через наявні різниці між системами вищої освіти різних країн однозначне порівняння неможливе [1, с. 16 – 17].

Відмічаючи глибоке опрацювання даних про стан і проблеми вищої освіти, наведені в стратегічних документах (Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, Національна економічна стратегія на період до 2030

року, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2021 роки, Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки та ін.), які дозволяють впевнитись у їх значущості і своєчасності вирішення проблемних питань, слід зазначити, що жоден із документів не містить інформації про роль, стан, напрями та заходи з підвищення ефективності професійного кадрового ресурсу і відтворення людського капіталу. Це призводить до погіршення ситуації в усіх галузях. Хоча очевидно, що перш ніж щось створювати, оновлювати і розвивати, необхідно розглянути і ліквідувати причини, які викликали негативні наслідки (тенденції) цього стану. Для отримання об'єктивної інформації при виборі напрямів розвитку недостатньо використовувати тільки статистичні дані і існуючі методи аналізу. В даному випадку мова йде про методи Форсайт і Інсайт. Перший дозволяє уточнити надбання і стан аналізованого явища, розкрити порушення, недостатню фаховість і відсутність відповідальності за існуючі негаразди. Другий – проаналізувати і переосмислити причини виникнення такого стану вищої освіти, розглянувши її попередній рівень, його переваги чи недоліки. Напрями і заходи вищої освіти в Україні, передбачені Стратегією, побудовані в більшості на основі зарубіжних рекомендацій, але не слід забувати, що багато зарубіжних країн використовували досвід радянської вищої освіти, в якій українські ЗВО користувалися великою повагою. Тому в кроках реалізації Стратегії доцільно було б використати хоча б частково досвід власної країни.

Аналізуючи сучасний стан системи вищої освіти з точки зору пошуку шляхів підвищення її якості, слід почати розгляд цієї проблеми з оцінки досконалості організації і змістовного наповнення її складників, їх теоретико-методологічного, організаційного матеріально-технічного і кадрового облаштування і забезпечення. Питання, на які необхідно отримати відповіді, доцільно поділити на дві відокремлені, але споріднені і паралельно існуючі групи: 1) для якої сфери і виду діяльності необхідно здійснювати підготовку фахівців, чому їх слід навчати, у якій функціонально спрямованій діяльності будуть затребувані їх професійні знання тощо? 2) хто навчатиме, із яких складників, на основі якого теоретико-методологічного і технологічного базису слід будувати навчальні процеси, які необхідні умови для їх якісного плину і хто саме (який склад фахівців) повинен бути задіяний у навчальному процесі, які мотиваційні умови слід забезпечити для їх ефективної діяльності?

У Стратегії чітко не простежується зв'язок професійних знань, які здобуваються сьогодні в системі вищої освіти, з професіями і знаннями майбутнього. Удосконалення змістовного наповнення існуючих посад майбутніх фахівців і кваліфікації порівнюється із переліком, затверджених Кабінетом Міністрів України, галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [3]. Майже не ставляться питання підготовки фахівців за професіями майбутнього. Так, в Концепції реформування системи оплати праці державних службовців [5] у складі критеріїв класифікації посад хоч і застосовується критерій «професійне

наповнення посад», він не є визначальним, а лише використовується для опису особливостей попередніх критеріїв «сім'я посад» і «рівні посад». Фахівці, які будуть працювати в існуючих групах посад, будуть широко використовувати алгоритми сучасних дій, які не містять ознак майбутнього, при цьому навіть їх перелік наданий за алфавітом. На питання, які фахівці їх повинні займати в умовах розвинутої цифрової держави і електронного урядування та швидкості змін у професіях державних службовців, відповідь знайти складно.

В Національній економічній стратегії України на період до 2030 р. [6] проблеми вищої освіти не розглядаються зовсім, хоча вона є епіцентром економічного розвитку і його рушійною силою, що здатна створювати новітні знання, які мають опанувати і реалізувати фахівці вищої класифікації. Саме на цих фахівців покладається надія найбільшої інноваційності і здатності переведення економіки України на динамічний рух процесів розвитку.

Незважаючи на сучасну державну політику в напрямі підвищення якості освіти і здійснювані кроки щодо її виконання, низка проблемних питань розвитку вищої освіти потребує негайного вирішення з боку держави. Існування проблем вищої освіти спричиняє відсутність системно окресленої структурно-компонентної моделі управління вищою освітою, яка б охоплювала всі складові елементи системи організації системи освіти. І хоча в державних документах наголошуються цілі і завдання майбутнього відновлення і позитивні тенденції, але імідж вищої освіти залишається низьким. Очікуване майбутнє країни і зміни в суспільстві потребують значно більшої уваги і дієвих заходів у найближчий час. Необхідною є оцінка збалансованості діяльності внутрішньої організаційної та інституційної досконалості за всіма видами процесів вищої освіти, їх узгодженості, взаємопідтримки і взаємодоповнення. Для підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти в Україні потребується удосконалення взаємодії органів влади із суспільними організаціями та організаціями бізнесу на умовах співпраці для майбутніх перетворень та створення креативної системи вищої освіти.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 19.10.2021).
2. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 19.10.2021).
3. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Постанова КМУ від 29 квітня 2015 р. № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p> (дата звернення: 19.10.2021).
4. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2021).
5. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження КМУ від 27 травня 2020 р. № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p#Text> (дата звернення: 19.10.2021).

6. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#n25> (дата звернення: 19.10.2021).

Богуцький С. В.

секретар Броварської міської ради

ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ “PROJECT MANAGEMENT” В ОБ’ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

В ході реалізації реформи децентралізації влади в Україні визріла гостра необхідність вдосконалення систем муніципального управління. Досягнення в встановлені терміни цілей територіального розвитку нових об’єднаних територіальних громад, формування та розвиток їх конкурентних переваг, залучення та реалізація інвестиційних проектів, запровадження інноваційних підходів до формування на базі ОТГ територій випереджаючого розвитку неможливо здійснити без впровадження сучасних інструментів управління соціально-економічним розвитком.

Саме тому, на переконання доктора наук з державного управління професора Т. В. Іванової, “публічне управління на шляху входження України до європейського простору має зазнати значних змін. Насамперед, це стосується нового рівня відповідальності місцевої влади перед територіальними громадами за вибір шляхів подальшого розвитку” [3, с. 83].

Дійсно, на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України з огляду на запуск модернізаційних реформ українським парламентом, збільшення повноважень та сфер впливу органів місцевого самоврядування, що супроводжується обмеженістю фінансових, трудових, матеріально-технічних та інших видів ресурсів, виникають проблеми недостатньої ефективності діяльності регіональних та місцевих органів управління. Як зазначають Т. Харченко та Т. Самойлова, “дана тенденція сформувалась під впливом розширення повноважень органів місцевого самоврядування на містах та відсутності належних управлінських здібностей у більшості представників місцевої влади” [6, с. 22].

Отже, наразі виникає нагальна потреба запровадження інноваційних моделей та методів державного, регіонального та муніципального врядування. Одним з таких ефективних методів, що дозволяють підвищити ефективність діяльності місцевих органів влади є “Project Management” – проектне управління, як одна з форм соціально-економічної та інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством [5]. Так, на думку доктора економічних наук А. П. Дуки, “сьогодні, актуальність використання проектно-орієнтованого підходу та механізмів інноваційного розвитку лише зростає внаслідок об’єктивної необхідності у цілеспрямованій концентрації ресурсів на ключових цілях розвитку громади та українського суспільства в цілому, що спонукає до пошуку адекватних сучасних інструментів такої концентрації обмежених ресурсів” [1]. Так само сферу публічного врядування рівня об’єднаних територіальних громад відносять до

пріоритетних сфер щодо використання методів і прийомів проектного менеджменту О. В. Подольська та В. Г. Краля. Вони підкреслюють, що “Використання проектного підходу дозволить активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, як ефективний метод реформування системи надання адміністративних послуг. Розуміння сутності проектного менеджменту, практики його застосування та значення для органів публічної сфери дасть можливість підвищити ефективність їх діяльності” [4, с. 261].

На наше переконання, проектне управління на муніципальному рівні може стати дієвим інструментом територіального розвитку громад, дозволить створити умови для ефективного стратегічного планування, постановки цілей і пріоритетів розвитку територіальних громад, розробки конкретних заходів для досягнення поставлених цілей, при чіткому визначенні ресурсів для реалізації проекту, термінів його виконання, компетентних посадових осіб і органів, відповідальних за його здійснення.

Слід зазначити, що власне концепт Project Management не є якимось надзвичайно новим та недослідженим феноменом. Ця технологія надзвичайно успішно використовується в сфері бізнесу та державного управління національного рівня (наприклад, у вигляді національних проектів). В світовій практиці вже опрацьовано відповідні алгоритми, процедури тощо. Так, Л. Васютинська й В. Вишнеvsька виокремлюють логічну блок-схему проектного управління, що має включати такі елементи: 1) формування концепції проекту стратегії організації; 2) розробка квадрату прояснення завдання; 3) складання карти відносин зацікавлених сторін; 4) декомпозиція цілей; 5) визначення структури проекту; 6) вибір методів стратегічного аналізу; 7) розробка функціональних стратегій організації за напрямками діяльності; 8) розподіл ролей і відповідальності учасників проекту 9) складання оптимального плану реалізації проекту [2, с. 36].

В якості висновку наведемо узагальнену характеристику основних переваг застосування проектного управління в діяльності виконавчих органів об'єднаних територіальних громад:

- в умовах бюджетного дефіциту досягається його економія через підвищення ефективності наявних ресурсів і пошук резервів їх збільшення;
- усуваються забюрократизовані та “зайві” управлінські процеси, що дає змогу сконцентрувати зусилля на процесах, безпосередньо спрямованих на впровадження інновацій;
- відбувається суттєве скорочення термінів досягнення поставлених цілей;
- досягається синергетичний ефект субсидіарної співпраці між виконавчими структурами ОТГ, місцевим приватним бізнесом й територіальними громадами та залучення їх до інноваційних процесів;
- проектний підхід дає можливість спрогнозувати майбутні результати інноваційної діяльності завдяки складанню календарного плану, розбитого на етапи;

– в рамках управління проектом здійснюється більш ретельний і детальний контроль всіх ітерацій, внаслідок чого підвищується ефективність проекту.

Список використаної літератури

1. Дука А. П., Старченко Г. В. Проектно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_4 (дата звернення: 11.10.2021).
2. Васютинська Л., Вишневіська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34–37.
3. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82–85.
4. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256–264.
5. Радченко О., Погорелий С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 3 (11). С. 77–85.
6. Харченко Т. О., Самойленко Т. Г. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21–25.

Боклаг В. А.

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

Досить стрімкий всесвітній розвиток інформаційних технологій, їх широке застосування у всіх сферах життя вимагають перетворення державних процесів відповідно до сучасних умов, зокрема надання адміністративних та інших публічних послуг в електронній формі. Головна мета переведення адміністративних послуг в електронний формат – зробити державне управління більш ефективним. Адже переведення будь-якої адміністративної послуги в онлайн-формат вимагає її оптимізації, перегляду процесів взаємодії між органами влади, налагодження електронної взаємодії державних реєстрів тощо.

Наразі із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій розвивається система Державного земельного кадастру як така, що забезпечує збір, накопичення та аналіз геоінформаційних ресурсів про земельний фонд країни в розрізі адміністративних одиниць та окремих землеволодінь та землекористувань. Створені на електронних платформах інформаційні ресурси є інструментом у сфері державного та публічного управління не лише земельними ресурсами, а й всією нерухомістю, що пов'язана з ними.

Розвиток інформаційних систем, які стосуються відомостей про об'єкти нерухомості триває понад чверть століття, але стрімкий ріст та необхідність запровадження технологій е-урядування наразі є актуальною як

ніколи. Пов'язано це із введенням новітніх положень земельного законодавства, запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення та пов'язана з цим запровадження інтегрованої системи даних про об'єкти нерухомості. Користувачами такої системи є досить широке коло зацікавлених осіб серед яких: органи виконавчої влади; органи місцевого самоврядування; юридичні та фізичні особи, які є землевласниками та землекористувачами; установи, організації та підприємства, зацікавлені в інформації про використання земель та інші.

Досить значним в рамках розвитку та запровадження системи електронного урядування є відкриття доступу з 01.01.2013 року до відомостей про земельні ділянки, що містяться в Державному земельному кадастрі, які є відкритими та опубліковані в мережі Інтернет. Це стало можливим шляхом створення Публічної кадастрової карти України. Такий крок є великим досягненням у сфері земельних відносин, який дозволить остаточно сформулювати кадастрову карту та підвищити гарантії прав власності на землю.

Побудова сучасної кадастрової комп'ютерної системи дозволяє суттєво скоротити строки проведення операцій з землею, значно знизити рівень корупції, скоротити витрати громадян. Державний земельний кадастр України наразі активно наповнюється інформацією, вирішує багато технологічних завдань, а Публічна кадастрова карта України виконує дві основні функції: перевірка наявності земельної ділянки в Державному земельному кадастрі України та відсутність помилок і невідповідностей в її відображенні; можливість надіслання електронної заяви про відсутність ділянки або помилки і невідповідності в її відображенні.

Крім того, визначальним для розвитку земельно-кадастрової системи, що сприяло розвитку інформаційно-комунікаційних технологій є прийняття Постанови КМУ "Про затвердження Порядку інформаційної взаємодії між Державним земельним кадастром, іншими кадастрами та інформаційними системами" від 03.06.2013р. за №483. Затверджений Порядок такої взаємодії визначив механізм обміну інформацією між Державним земельним кадастром, іншими кадастрами та інформаційними системами і перелік відомостей, обмін якими може здійснюватись у процесі такої взаємодії, та спрямований на:

- формування єдиної картографічної основи для геоінформаційних систем;
- забезпечення взаємного поповнення даними інформаційних систем;
- забезпечення обов'язковості передачі геопросторових даних та інших відомостей з інформаційних систем до Державного земельного кадастру;
- забезпечення об'єктивності, достовірності та повноти відомостей у Державному земельному кадастрі;
- визначення переліку відомостей, обмін якими може здійснюватись у процесі взаємодії між інформаційними системами;

- запобігання дублюванню робіт з інформаційного наповнення інформаційних систем;
- уніфікацію інформаційних систем;
- забезпечення актуальними геопросторовими даними органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб.

Порядок обміну даними та їх зміст між Державним земельним кадастром та іншими геоінформаційними системами встановлюється спільними рішеннями Мінагрополітики та держателями інформаційних систем органів виконавчої влади або договорами між держателем Державного земельного кадастру та держателями інших публічних і приватних інформаційних систем. У разі обміну інформацією між містобудівним кадастром та Державним земельним кадастром склад та зміст, порядок формування запиту на інформацію, порядок та структура формування відповіді, встановлення форми обміну інформацією, визначення обмінного формату даних, вимоги до коректності, відповідності та повноти інформації, процедура взаємодії інформаційних систем, порядок внесення змін до встановлених вимог обміну інформацією визначаються спільним рішенням Міністерства регіонального розвитку, будівництва та життєзабезпечення України і Мінагрополітики. Надання доступу до Державного земельного кадастру в режимі читання, пошуку, перегляду, копіювання та роздрукування відомостей Державного земельного кадастру, оприлюднених на офіційному веб-сайті Держземагентства, а також викопіювань з кадастрової карти (плану) та іншої картографічної документації Державного земельного кадастру здійснюється згідно з Порядком ведення Державного земельного кадастру, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2012 р. № 1051.

Отже, система Державного земельного кадастру, побудована з використанням сучасних інформаційних технологій, надає можливість за рахунок користування відомостями про об'єкти кадастру, що відображені на цифровій картографічній основі, оперативно отримувати необхідну інформацію про землі та земельні ділянки на всій території України. Об'єктивність та надійність відомостей, у цьому випадку, базується на отриманні інформації з єдиної бази даних земельного кадастру. Завдяки використанню можливостей Інтернет-сервісів сьогодні є можливість зручного та оперативного користування відомостями автоматизованої системи Державного земельного кадастру широким колом користувачів.

Бондаренко Д. М.

аспірант

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

В економічному і соціальному розвитку країни надзвичайну роль відіграє промисловість. Завдяки належній організації і управлінню розвит-

ком вона здатна забезпечити стале відтворення секторів економіки за рахунок масового виготовлення засобів виробництва та споживчих товарів, уможливує зростання ВВП, продуктивності праці, забезпечує ресурсну ефективність, пришвидшення структурних перетворень, посилює мотивацію до типологізації діяльності і технічного переоснащення виробництва на користь товарів з високою доданою вартістю.

Сьогодні промисловість перебуває в ненайкращому стані: на вітчизняну продукцію відсутній стійкий внутрішній попит, розірвані виробничі ланцюги, галузі промисловості стають імпортозалежними, потребують великих інвестиційних вкладень, частка галузей (металургія, агропромисловість, мінеральна продукція та ін.) випускають продукцію з низьким ступенем переробки. Існують і інші проблеми, які створюють бар'єри відновлення стану промисловості та її здатностей для досягнення стратегічних цілей.

З метою недопущення поглиблення кризисного стану галузей промисловості державна влада постійно розробляє стратегічні документи їх розвитку і окреслює умови для їх реалізації: Концепція державної промислової політики України (1996, 2003), Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції на 2004 – 2015 роки» (2004), Концепція «Проекту загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року» (2008), Стратегія розвитку суднобудування на період до 2020 р. (2009), Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р. (2013), Концепції Державної цільової економічної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу до 2020 р. (2013), Концепція Державної цільової економічної програми розвитку легкового автомобілебудування на період до 2020 р. (2014), Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015), Концепція Державної цільової економічної програми розвитку атомно-промислового комплексу на період до 2020 р. (2016), Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017 – 2020 рр. (2017), Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України (2021), Національна економічна стратегія на період до 2030 року (2021) та багато інших. Однак більшість програм так і не були повністю реалізовані до свого закінчення, залишивши відкритими безліч питань. При цьому більшість нормативних документів спрямовані на розвиток двох сегментів промисловості – оборонного сектору та сільськогосподарського [1, с. 34 – 36], хоча очевидно, що самостійний розвиток окремих галузей неможливий, оскільки він взаємопов'язаний із розвитком промислового комплексу країни загалом. Слід зазначити, що на сучасному етапі майже всі стратегії розвитку розробляються на національному рівні і недостатньо враховують регіональну специфіку розвитку галузей промисловості. Це формує недостатню увагу до розвитку промислових комплексів на просторовому, регіональному рівні, не дозволяє використовувати ефективні інструменти регіонального управління для забезпечення розвитку складових частин економіки України і переведення проце-

сів економічної діяльності територій на інноваційний шлях розвитку. Хоча саме на рівні регіонів і конкретних територій втілюються в життя мета і завдання стратегічних планів держави.

Переведення процесів економічної діяльності регіонів на інноваційний шлях розвитку потребує розробки нової концепції управління галузями економіки, яка б відповідала потребам економіки знань і інформаційного суспільства в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Постає необхідність розробки стратегії спільного розвитку промислових комплексів регіонів, яка обумовлюється тим, що галузеві суб'єкти господарювання, розташовані в єдиному просторі регіонів, мають спільні проблеми розвитку: ресурсонефективність, висока енергоємність, слабкість інфраструктури, високі ціни на енергоресурси, недостатньо високий рівень технологічності процесів, слабка інформаційна культура, брак у складі працівників фахівців, здатних до швидкої адаптації до змін і професійного зростання, відсутність стійкого внутрішнього попиту на вироблену продукцію і послуги, недостатність інвестиційних можливостей для створення нових потужностей тощо. Стає очевидним, що спільний розгляд проблем галузей промисловості регіонів, узгодженість і пов'язаність стратегічних планів розвитку дозволить зменшити проблемні питання, які слід вирішувати самостійно.

Тому сьогодні практично кожна галузь має потребу в її системному реформуванні, яке необхідно здійснити з урахуванням контенту поєднання, поглиблення і подальшого розвитку з іншими галузями регіону. Вирішення цієї проблеми суттєво залежить від якості й ефективності управління процесами розвитку на всіх рівнях: країни, регіонів, окремих галузей і господарюючих суб'єктів, стан яких також неможливо вважати достатньо задовільним. Цей аспект був розглянутий у Національній економічній стратегії на період до 2030 р. В ній наголошені основні недоліки управління розвитком на рівні держави і регіонів – проведення непослідовної політики, низький рівень узгодженості документів стратегічного планування, у тому числі на регіональному і місцевому рівні, недостатній взаємозв'язок стратегічних заходів, незавершеність процесу впровадження підходу смарт-спеціалізацій та ін. [2].

Налаштування стратегічного планування розвитку регіонів повинно починатися з удосконалення управління промисловими комплексами в самих регіонах, узгодження програм у галузевому і міжгалузевому аспектах, визначення їх спільних пріоритетів і застосування смарт-спеціалізацій і ефективного комбінування, координації і співробітництва. Необхідно, щоб трансформація галузевих економічних ресурсів регіонів здійснювалась в напрямі спільних процесів розвитку, побудови високопродуктивних, інтелектуальних і конкурентних, і починалась з формування комплексної системи управління цими процесами.

Для об'єднання галузей промисловості регіонів в об'єкт регіонального галузевого управління необхідно застосувати єдиний підхід і до розроб-

ки стратегії їх розвитку з використанням єдиного науково-методичного забезпечення, дотриманням типових алгоритмів розробки під безпосереднім контролем і за обов'язковою участі органів публічного управління регіонами. Для розробки типового механізму наукового обґрунтування розробки комплексної стратегії публічно-галузевого управління розвитком промислового комплексу регіонів доцільно дотримуватись такої послідовності дій:

- визначення ролі, місця і потреб продукції галузі для соціально-економічного розвитку регіону і країни на сучасному етапі і в майбутньому;
- аналіз просторового розміщення підприємств галузі в регіоні, форм їх організації і власності, їх концентрації, кооперування і взаємопов'язаності;
- аналіз структури органів публічного і галузевого управління промисловим комплексом, їх функціонально-змістовного навантаження, перелік «вертикальних» і «горизонтальних» зв'язків, повноважень і відповідальності;
- аналіз стану і розвитку галузей промисловості регіону, визначення їх можливостей і умов подальшого розвитку, встановлення індикаторів і критеріїв оцінки стану розвитку;
- розробка стратегій і програм розвитку кожної галузі промислового комплексу регіону;
- узгодження і синхронізація стратегій усіх галузей промислового комплексу з метою трансформації процесу розвитку в інтегрований, збалансований рух промисловості регіону на шляху його економічного і соціального розвитку у відповідних сферах життя суспільства;
- побудова дерева спільних операційних завдань і рішень публічно-галузевого управління для реалізації стратегії розвитку;
- розробка спільних планів дій органів публічного управління, органів галузевого управління для реалізації заходів стратегії розвитку;
- обґрунтування системи показників для моніторингу плину процесів розвитку, аналізу регулювання і підтримки їх плину в заданих параметрах;
- затвердження плану спільних дій органів публічного і галузевого управління регіонами з управлінням розвитком галузей промислового комплексу.

Реалізація цих дій дозволить створити системний інструмент синергетичного впливу на розвиток галузевих промислових комплексів і регіонів у цілому.

Список використаної літератури

1. Мазуренок О. Нормативно-правові засади розвитку промисловості в Україні (на прикладі машинобудування). *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 28–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2018_1_6 (дата звернення: 02.10.2021).
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 р. : Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#n25> (дата звернення: 02.10.2021).

Бондаренко Л. І.

аспірант

Університет митної справи та фінансів

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Однією з найголовніших проблем, вирішуваних при реформуванні системи державного управління, є підвищення ефективності праці державних службовців всіх рівнів. Праця являє собою енерговитрати людей, необхідні для здійснення трудової діяльності. Вона є базисом і тісно пов'язана з усіма процесами життєдіяльності, формує їх роль і місце в управлінських, виробничих, економічних, соціальних, суспільних та інших системах, на яких ґрунтується соціально-економічний розвиток суспільства.

На сучасному етапі активізації змін у суспільному житті основні детермінанти мотивації трудової діяльності змінюються. В існуючому соціально-економічному і політичному середовищі швидко трансформується спосіб і стиль життя, розширюється інформаційний простір, розширюється діапазон взаємозв'язків, змінюється структура зайнятості і розвивається технологічна сумісність праці, створюючи умови для переходу на новий етап людського розвитку. В окремих групах трудових спільнот корпоративний дух перероджується в корпоративний патріотизм. Усе зазначене змінює структуру і принципи формування трудової діяльності. Сьогодні цінуються креативний дух, професійна активність і широке використання інших нематеріальних чинників мотивації.

Численні наукові дослідження мотивації людей до творчої праці, яка є неодмінним інструментом і дієвим важелем здійснення стратегічних планів розвитку держави, засвідчують, що праця в органах державної влади, яка базується на знаннях людей, їх високій професійності і здатностей до творчого застосування інноваційних механізмів у системі управління, поки не має достатніх мотиваційних стимулів у системі державного управління для підвищення її ефективності.

Теоретично існує низка факторів, які здатні забезпечити можливості підвищення ефективності роботи державних службовців: професійні, організаційні, матеріально-заохочувальні та інші, які поділяються на внутрішні і зовнішні. Всі вони формуються і використовуються на єдиній основі, якою є праця. Однак застосування цих факторів з огляду на тенденції соціально-економічного розвитку країни, пріоритетний вплив на які повинні здійснювати державні службовці, залишається недостатнім. Кардинальні зміни змісту процесів діяльності в політичному, економічному і соціальному житті українського суспільства трансформували систему трудових цінностей і взаємозв'язок результатів управлінської діяльності з мотиваційними чинниками праці. Змінилися пріоритети діяльності, які акумулюють суспільні зміни, зросли потреби працівників, підвищились умови до якості і конкурентоспроможності діяльності, відбулися інші зміни, які

обумовлюють необхідність аналізу мотивації праці в умовах трансформаційних процесів трудових відносин. Це потребує переосмислення характеру спрямованості і змісту завдань, пов'язаних із мотивацією трудової діяльності в системі органів влади, для виокремлення особливостей і умов забезпечення ефективності праці за рахунок урахування нових умов її здійснення, вимог до виконавців та підвищення привабливих мотиваційних характеристик праці в системі державного управління. Вирішення цих питань на сучасному етапі суспільного розвитку є актуальним як для практиків, так і теоретиків науки державного управління.

В державному управлінні мотиваційні чинники праці державних службовців формуються залежно від характерних рис, складності, рівня творчості, специфіки трудових процесів, високої ціннісної орієнтації завдань влади і функцій державного управління, інших особливостей, які дозволяють заохочувати високопрофесійних фахівців з практичними навичками праці. Ця праця реалізовує великий обсяг соціально-економічних відносин між органами влади і суспільством, їх конституційовану організацію і стає потужним важелем впливу на стійку динаміку й активізацію руху управлінських, виробничих і соціально-економічних процесів. Розгляд управлінської праці з огляду на зазначені ознаки та їх особливості ілюструє роль і місце трудової мотивації в державній службі, формує бачення її подальшого інноваційного розвитку в трансформаційних процесах сучасного етапу і зумовлює періодичний перегляд мотиваційних засобів практичної діяльності за рахунок реалізації її мотиваційних чинників.

Дослідження можливостей побудови більш ефективної системи мотивації до державної служби і підвищення її привабливості доцільно здійснювати впливаючи на складові процеси її формування і інноваційні способи їх реалізації в такій послідовності:

- дослідження мотиваційних чинників привабливості праці в системі державного управління;
- дослідження мотиваційних стимуляторів для участі фахівців у виконанні функцій і завдань праці в системі державних органів
- дослідження тотожності, збігу і гармонійності мотиваційних характеристик і особливостей праці та внутрішніх чинників стимулювання фахівців, охочих її виконувати;
- дослідження умов гармонійного поєднання мотивуючих характеристик праці і мотиваційних стимуляторів у фахівців, які бажають її виконувати;
- розробка методологічних засад проектування і побудови процесів у системі управління мотиваційними засадами ефективною діяльності в органах державної влади.

Здійснення кожного з перелічених кроків (етапів) послідовного дослідження має спиратися на сформовану інформаційну, аналітичну основу та інші методичні основи аналізу елементів праці і процесів їх успішного виконання.

Сукупність основних мотиваційних чинників предметного і об'єктно-суб'єктного змісту праці в системі державного управління в першому наближенні можливо уявити за їх наведеним переліком. Мотиваційні характеристики управлінської праці: соціальний статус; правова регламентація; висока інтелектуальність системи трансформаційних процесів праці в нові інноваційні, інформаційні та інші умови процесів життєдіяльності; творчість, можливість до самовіддачі і самореалізації; громадська спрямованість і компетентність; повага з боку оточення, соціальна захищеність, гарантованість оплати праці; організаційна культура та інші сприятливі умови. Ці чинники можна більш чітко визначати, досліджуючи зміст і особливості праці в окремих структурних органах державного управління, які мають певні відмінності. Наведені характерні риси мотиваційних чинників трудової діяльності формують у фахівців державний світогляд, патріотизм, виховання жорсткої самодисципліни, потреби до постійного самовдосконалення, професійного і кар'єрного зростання.

До складу внутрішніх мотиваторів праці фахівців у системі державного управління доцільно віднести: соціальні настанови, цілеспрямованість на предметну діяльність, чесність, чутливість до вимог громадян, кар'єрне зростання, заробітну плату, особисту відданість, соціальні інтереси і пріоритети, конкретний щабель службової кар'єри, стабільність і гарантії перебування на певній посаді, комфортні умови праці, організаційну культуру та ін.

Управління мотивацією до результативної праці повинно спрямовуватись на безпосередній вплив, зацікавленість і бажання людей до праці шляхом підсилення дії мотиваційних чинників як самої праці, так і факторів-мотиваторів виконавців. При цьому мова йде не про адміністративне спонукання до ефективної діяльності, а про прояв інтересу і мотивації з боку виконуваної роботи згідно з поставленими перед організацією цілями, що повинно дати більш очікуваний результат, оскільки люди будуть зорієнтовані на повне задоволення своїх внутрішніх потреб, у тому числі – імідж, важливість, пріоритетність, інноваційність та інші особливості самої праці, які належать до зовнішніх мотиваційних стимулів до праці. Оскільки внутрішні мотиваційні потреби працівників до тої чи іншої праці і зовнішні (мотиваційний рівень прийнятності самої праці) завжди тісно взаємодіють, в управлінні мотивацією праці, насамперед, необхідно використовувати такі процеси, методи і механізми, які будуть сприяти гармонізації і збалансованості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, що в сукупності породжуватимуть нові підходи до підвищення бажання працівників до повної реалізації власного потенціалу. В процесі гармонічної атмосфери творчої діяльності створюються і умови для збагачення творчості й інноваційності праці, а отже підвищення результатів її процесів.

Для створення умов і отримання мотиваційного ефекту як джерела підвищення ефективності праці державних службовців необхідним є проектування і запровадження комплексного інтеграційного процесу створення і підтримки мотиваційних стимулів, в якому буде враховано внутрішні і

зовнішні чинники мотивації і прямий зв'язок із заходами з підвищення мотиваційності, як самої праці і виконуваних робіт, так і окремих фахівців і колективів. Завдання зі створення цих умов їх здійснення слід розглядати в межах функцій мотивації.

Борисенко О. П.

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування

Іпатова О. В.

слухачка магістратури
Університет митної справи та фінансів

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Складні процеси в економіці країни в умовах соціально-демографічної кризи сприяли загостренню низки проблем в Україні, зокрема проблеми зайнятості, напруги на ринку праці, недосконалості регулювання попиту і пропозиції робочої сили з боку держави й механізмів державного регулювання соціального захисту працівників.

Державна політика у сфері формування регуляторних інструментів на ринку праці та сприяння ефективній зайнятості населення – це багаторівневий процес, який включає різні структурні рівні, а саме:

– *макрорівень*, що забезпечує стратегічне вирішення державою проблем правового та організаційно-економічного забезпечення підтримки галузей економіки, ефективної зайнятості, нормальних умов праці та раціонального використання робочої сили;

– *регіональний рівень*, який передбачає запровадження основних напрямків реалізації державної політики у цій сфері на мікрорівні й активну участь та сприяння регіонів щодо реалізації пріоритетів своєї політики в межах своїх компетенцій;

– *місцевий рівень*, який забезпечує практичну й безпосередню діяльність щодо детінізації ринку праці, підтримки вільного підприємництва, захищеності роботодавця, працевлаштування населення, виплат по безробіттю, навчання тощо.

Важливою умовою для реалізації державної політики у сфері формування ефективного ринку праці вважається забезпечення взаємозв'язку економічної політики та політики зайнятості, поліпшення взаємодії між сторонами соціального діалогу, центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Коротко стан ринку праці в Україні можна проілюструвати на показниках 2021 року у порівнянні з 2020 роком [1]:

- рівень зайнятості скоротився з 56,7% до 55,6%;
- рівень безробіття зріс з 9,2% до 9,9%;
- неформальна зайнятість зменшилась з 20,5% до 19,3%;
- обсяги запланованого масового вивільнення працівників у 2021 році становили 199,4 тис. працівників проти 301,1 тис. осіб у 2020 році.

Найвищий рівень економічної активності серед працездатного населення у 2021 році відзначається у регіонах з промисловою спеціалізацією: у м. Києві (69,9%), Харківській (70,6%), Дніпропетровській (68,8%), Херсонській (68,0%), Київській (67,0%), Запорізькій (67,0%) областях [2]. Водночас найвищі рівні безробіття 2021 року фіксуються у Луганській (16,6%), Донецькій (15,7%), Кіровоградській (13,7%), Волинській (13,1%) та Чернігівській (13,0%) областях [3].

Найбільша кількість попереджених про заплановане масове вивільнення збільшилася у Харківській (14,9 тис.), Вінницькій (12,4 тис.), Львівській (11,3 тис.), Дніпропетровській (10,9 тис.), Житомирській (10,4 тис.) та Чернігівській (10,3 тис.) областях. Із загальної кількості попереджених про масове вивільнення 46% становили працівники державного управління й оборони, сфери обов'язкового соціального страхування [1].

Конституцією України закріплені права людини на працю, рівні можливості у виборі професії (стаття 43), соціальний захист у разі безробіття (стаття 46), право на освіту (стаття 53) та ін. Проте ринок праці, як живий організм, реагує на виклики сьогодення. Одним з таких викликів є коронакриза, яка зачепила ринки праці усіх країн, у тому числі і України, і змусила роботодавців в умовах непередбачуваності долати складнощі. За даними Європейської бізнес асоціації, 45% компаній в Україні подолали складнощі, які були викликані подіями 2020-2021 років, і ще 15% заявили про стабільність своєї роботи. Для 14% компаній цей період був періодом злетів і падінь, а 12% - пережили серйозні потрясіння та отримали значну шкоду для свого бізнесу. Разом з тим, для 14% компаній це був час для фокусування на перебудові бізнес-процесів та активного розвитку компаній [4].

Зрозуміло, що подібні оптимізації бізнесу ведуть до переформатування і ринку праці, коли працівників не задовольняє рівень оплати праці та динаміка її росту, підвищені вимоги щодо продуктивності, креативності, інформаційно-технологічної обізнаності працівників, високі HR-стандарты та агресивна HR-політика.

В таких умовах важливого значення і високої дієвості набуває державне регулювання ринку праці через підвищення ефективності Державної служби зайнятості, яка у змозі надати допомогу у працевлаштуванні в прищвидшені терміни; реалізувати індивідуалізований підхід в наданні послуг клієнтам, насамперед з числа безробітних громадян; здійснити якісний підбір персоналу на замовлення роботодавців; забезпечити потреби клієнтів щодо зайнятості та розвитку професійної кар'єри; повноцінно виконувати функції центрів зайнятості в умовах скорочення персоналу та інтенсивної інформатизації; аналізувати структурну ситуацію на регіональних ринках праці та інформувати рівні місцевого та обласного адміністрування про потенційні ризики у забезпеченні трудовими ресурсами галузей економіки.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про наявність спільних тенденцій у багатьох розвинених країн щодо формування діяльності служб зайня-

тості як сервісних. Серед них: посилення вимог щодо отримання соціальної допомоги; профілювання клієнтів і сегментація послуг за категоріями одержувачів допомоги; активніше залучення сторонніх надавачів послуг, аутсорсинг; цифровізація надання послуг з метою забезпечення деперсоналізованості. Всі останні ініціативи, пов'язані з реформуванням державних служб зайнятості, спрямовані на підвищення функціональної ефективності, якості надання послуг та оптимізацію бюджету.

Тому, перетворення Державної служби зайнятості в сучасну сервісну службу; зміна підходів у наданні послуг та оновлений регламент діяльності служби зайнятості, що ґрунтуються на інноваційних технологіях; застосування інструментаріїв сервісної діяльності, включаючи: профілювання клієнтів, надання послуг за принципом кейс-менеджменту, персоніфікований підхід у наданні послуг, цифровізацію інформаційно-консультаційних та профорієнтаційних заходів тощо; оновлення платформи Єдиної інформаційно-аналітичної системи служби зайнятості ЄІАС можуть стати інструментами державної допомоги ринкові праці в Україні.

Складні соціально-економічні умови в країні актуалізують проблему ефективної реалізації державної політики у сфері регулювання ринку праці та зайнятості населення. Отже, основні заходи з її реалізації мають бути спрямовані на зменшення негативного впливу кризових явищ на підприємництво і бізнес, рівень зайнятості, підтримання економічної активності населення, запобігання зростанню рівня безробіття. Ефективна державна політика зайнятості має забезпечувати формування ринку праці з максимально збалансованими попитом та пропозицією робочої сили, у т. ч. через створення сучасних та якісних робочих місць, забезпечення умов для професійної підготовки, забезпечення гідних умов праці.

Список використаної літератури

1. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-жовтні 2021 року. *Державний центр зайнятості*: офіційний сайт. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/10_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_ds.z.pdf (дата звернення: 11.10.2021).

2. Рівні зайнятості за регіонами. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/rp_reg/reg_u/arh_rzn_u.htm (дата звернення: 11.10.2021).

3. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) по регіонах у 2021 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/rp_reg/reg_u/arh_rbn_u.htm (дата звернення: 11.10.2021).

4. Барометр ринку праці України: головні тенденції 2021 року. *Європейська Бізнес Асоціація*: офіційний сайт. 2021. URL: <https://eba.com.ua/barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-golovni-tendentsiyi-2021-roku/> (дата звернення: 11.10.2021).

Вовк В. В.

студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Під соціальним підприємництвом слід розуміти використання різноманітних засобів підприємницької діяльності задля створення, фінансуван-

ня та впровадження рішень в соціальній, культурній та екологічній сферах. Судячи з цього, соціальне підприємництво наближується до третього сектора. Сама ж концепція діяльності соціального підприємства може відноситися до досить широкого спектру організацій, які різняться за розміром чи мають різні цілі.

Суб'єктом соціального підприємництва є підприємець, що займається таким видом діяльності. Для соціального підприємства основним критерієм результативності є соціальний вплив. В цьому й полягає основна відмінність від традиційного підприємства, в якому діяльність орієнтується на прибуток, обсяг продажів чи вартість акцій. При соціальному підприємстві, прибуток теж може братися до уваги, однак, як засіб для подальшого просування до досягнення соціальних чи культурних цілей. Соціальний бізнес має й інші важливі ознаки, серед яких: інноваційність, самоокупність, масштабованість, фінансова стійкість.[1]

Удосконалення української системи управління повинно спиратися не тільки на економічну, технологічну чи наукову складову, але й на соціальну сферу та сферу розбитку населення. Говорячи про шляхи подолання економічної кризи, важливим аспектом виступає зростання рівня життя та добробуту суспільства в поєднанні з економічним зростанням та подоланням соціальних проблем.[2]

Головними критеріями аналізу та оцінки соціальних перетворень є їх направленість на збереження комунікативної цілісності соціальної системи. Крім цього, соціальні трансформації повинні бути спрямовані на:

- зростання соціального капіталу;
- розвиток соціальної системи в державі;
- можливість вибору соціального суб'єкта.[3]

Найповніше та найпоширеніше визначення сутності соціального підприємництва надав Г.Дізу, виділивши 5 факторів, які його характеризують, а саме:

1. здійснення постійного процесу новітніх перетворень, пристосування та навчання;
2. взяття на себе місії формування та підтримання соціальних благ та цінностей;
3. виявлення та використання сучасних можливостей для впровадження затверджених цілей та місії;
4. рішучість дій, яка не залежить від розташовуваних ресурсів;
5. високий ступінь відповідальності за результати своєї роботи як перед споживачами виробленої продукції чи послуг, так і перед суспільством.[4]

Слід також виділити основні критерії, за якими визначається приналежність бізнесу до соціального підприємництва, а саме: забезпечення робочими місцями громадян з соціально вразливих груп населення (люди з інвалідністю, жителі сільської місцевості, ветерани АТО та ін.); певна частина чи весь прибуток від господарської діяльності направляється на підтримку громадських організацій, благодійних організацій чи фондів;

певна частина або весь прибуток направляється на фінансування окремих видів послуг, що надаються незахищеним групам населення, допомогу в реалізації соціальних, культурних чи спортивних проєктів. Наразі, соціальні підприємства розповсюджені по всій території України.

Соціальне підприємництво з'явилося у відповідь на постійні соціальні проблеми, такі як роз'єднаність громади, низький рівень доходів громадян, безробіття та ін. Нішею для діяльності соціального бізнесу є задоволення потреб населення, які не в змозі вирішити держава, а приватний сектор – ігнорує. Отож, саме місцеві громади отримують найбільшу користь від розвитку соціального підприємництва.

Цей напрям є досить молодий, але розвивається дуже динамічно. Однак, проблеми виникають вже на етапі створення соціального підприємства через важкість формування початкового капіталу та проблем з фінансовими ресурсами. Наступною причиною є конкуренція на економічному ринку з некомерційними громадськими організаціями. Крім цього, в населення наявні обмежені соціальні очікування, певний ступінь недовіри та необізнаності. Перепоною стаю також недостатня професійна підготовка керівників та низька заробітна плата для працівників.[6]

Отже, соціальне підприємництво є відносно новим видом бізнесу в Україні. Його головна роль полягає в допомозі соціально вразливим верствам населення, покращення добробуту та якості життя суспільства, полегшення фінансового навантаження на державу, вирішення різноманітних проблем в соціальній сфері. На сьогодні соціальне підприємництво відіграє вагомий роль в соціумі та державному управлінні, адже сприяє розвитку соціальної сфери, реалізації суспільних проєктів, наданню робочих місць тощо.

Список використаної літератури

1. Учасники проєктів Вікімедіа. *Соціальне підприємництво – Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне_підприємництво (дата звернення: 05.10.2021).
2. Парламентські слухання. «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» (запис від 17.06.2009 р.) URL: <http://www.in.gov.ua/files/content/84789023470892.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
3. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&pz=1988> (дата звернення: 18.10.2021).
4. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship Duke University's Fuqua School of Business, 2001. URL: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf (date of request: 14.10.2021).
5. Баранова О. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби. *БІЗНЕС. Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/-interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi (дата звернення: 11.10.2021).
6. Багатир Н. Соціальне Підприємництво як Неоціненна Необхідність для України. *ВoxUkraine | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну*. URL: <https://voxukraine.org/sotsialne-pidpryemnytstvo-yak-neotsinenna-neobhidnist-dlya-ukrainy-ua/> (дата звернення: 11.10.2021).

Ворона Л. І.

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки
КЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
orcid.org/0000-0001-9878-6547

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПОЗАШКІЛЛЯ

Розвиток системи освіти, у тому числі, позашкільної, пошук нових форм та методів заохочення дітей до навчання та виховання повинні бути пріоритетними напрямками діяльності органів публічної влади. Органи місцевого самоврядування, як засновники закладів позашкільної освіти мають сприяти забезпеченню доступності та якості позашкільної освіти в регіонах. Необізнаність чиновників новостворених ТГ щодо значення позашкільної освіти для учнівської молоді, сприйняття позашкільля як «обузи місцевого бюджету», як дозвілєвої діяльності, а не як засобу всебічного розвитку та виховного впливу на дитину, призводять до ліквідації або реорганізації закладів позашкільної освіти місцевою владою. Тому варто акцентувати увагу на важливості підтримки місцевого самоврядування та органами державної влади діяльності та розвитку закладів позашкільної освіти, в умовах реформування освітньої галузі країни [1].

Саме на рівні регіону необхідно створювати відповідні умови для розвитку освітньої галузі позашкільля, як ефективного інтелектуально-насиченого середовища в освітньому регіональному просторі. Цілком слушно дослідники наголошують, що такий результат можливий у разі поєднання зусиль органів державної виконавчої влади й місцевого самоврядування (*всієї публічної влади*), а також навчальних закладів, установ і організацій [2]. Протягом багатьох років позашкільні навчальні заклади виконують важливі організаційно-методичні функції і надають дітям додаткових знань, формують вміння та навички за інтересами, забезпечують потреби особистості у творчій самореалізації, інтелектуальному, духовному, фізичному розвитку. У наш час важливого значення набуває розвиток таких властивостей особистості, які дають можливість креативно використовувати здобуті знання. А саме, творчих здібностей дитини як здатність генерувати ідеї, застосовувати знання та уміння в новій ситуації, гнучкість розуму. Сьогодні існує реальна потреба суспільства в інтенсивному розвитку інтелектуального потенціалу кожної людини. Сучасний позашкільний заклад якраз і є тією інституцією, яка задовольняє інтелектуальні потреби дитини, розвиває її творчий потенціал, сприяє вибору майбутньої професії. Сьогодні в умовах децентралізації влади регіоналізація освітньої системи має бути постійно на порядку денному. Її кінцева мета – забезпечення потреб, що зростають, щодо отримання якісної освіти на будь-яких рівнях.

Позашкільля покликане розширювати кругозір учнів, поглиблювати знання вихованців усіх освітніх рівнів, розвивати вміння та навички. При цьому позашкільна освіта виступає не тільки дієвим засобом у процесі

конвергенції основних компетентностей, які засвоюють вихованці впродовж усього освітнього процесу, а й створює підґрунтя та базу для самоосвіти й саморозвитку, професійного становлення в майбутньому. В сучасних умовах, пов'язаних із наявністю значних кризових явищ освіти цей чинник, який недопустимо ігнорувати, має особливе значення [3].

В основі позашкільної освіти лежить система позашкільних навчальних закладів, які різняться напрямками роботи з дітьми та формами організації діяльності в них. На регіональному рівні вирішення питань державної політики у сфері позашкільної освіти відноситься до компетенцій виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, у відомстві яких знаходяться департаменти, управління, відділи та інші структури, що безпосередньо забезпечують координацію діяльності у сфері позашкільної освіти на обласному рівні. Важлива роль на обласному (регіональному) рівні належить обласним закладам позашкільної освіти, як закладам, що координують роботу регіону за напрямками позашкільної освіти (рис.1).

Органи виконавчої влади та місцевого самоврядування здебільшого не пропонують учнівській молоді ніяких альтернативних варіантів здобуття позашкільної освіти, крім як навчання у пришкольних гуртках та секціях за рахунок освітньої субвенції. Однією з важливих проблем позашкільної освіти в умовах децентралізації є: неналежна увага та підтримка держави щодо, гарантування прав дітей на здобуття позашкільної освіти у закладах позашкільної освіти; велика залежність залучення дітей позашкільною освітою від територіальної доступності закладів позашкільної освіти та можливості місцевих бюджетів утримувати заклади такого типу; відсутність належного кадрового забезпечення системи позашкільної освіти; не належне фінансування функціонування закладів та відсутня належна матеріально-технічна база, недостатнє оновлення змісту і методики освітнього процесу у закладах позашкільної освіти [4].

Позашкільна освіта є потужним, цілеспрямованим та ефективним джерелом розвитку особистості. Вона спрямована на оволодіння дітьми вміннями та навичками творчої діяльності, забезпечує застосування знань на практиці, сприяє забезпеченню потреб особистості у самореалізації, соціалізації, включенню в суспільні відносини. Тому основні пріоритети діяльності департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій повинні бути орієнтовані на потреби та запити здобувачів освіти, спрямовані на підвищення якості позашкільної освіти й створення відкритого простору системи позашкільної освіти регіону для будь-якої дитини, де вона могла б набути ключових компетентностей.

Так як управління освітою є делегованим повноваженням місцевих державних адміністрацій, то вона має бути під наглядом державних виконавчих органів та органів місцевого самоврядування. Тому дуже важливо, щоб обласні адміністрації та новостворені районні державні адміністрації надавали всю необхідну методичну підтримку громадам у питаннях організації освітньої мережі закладів позашкільної освіти [5].

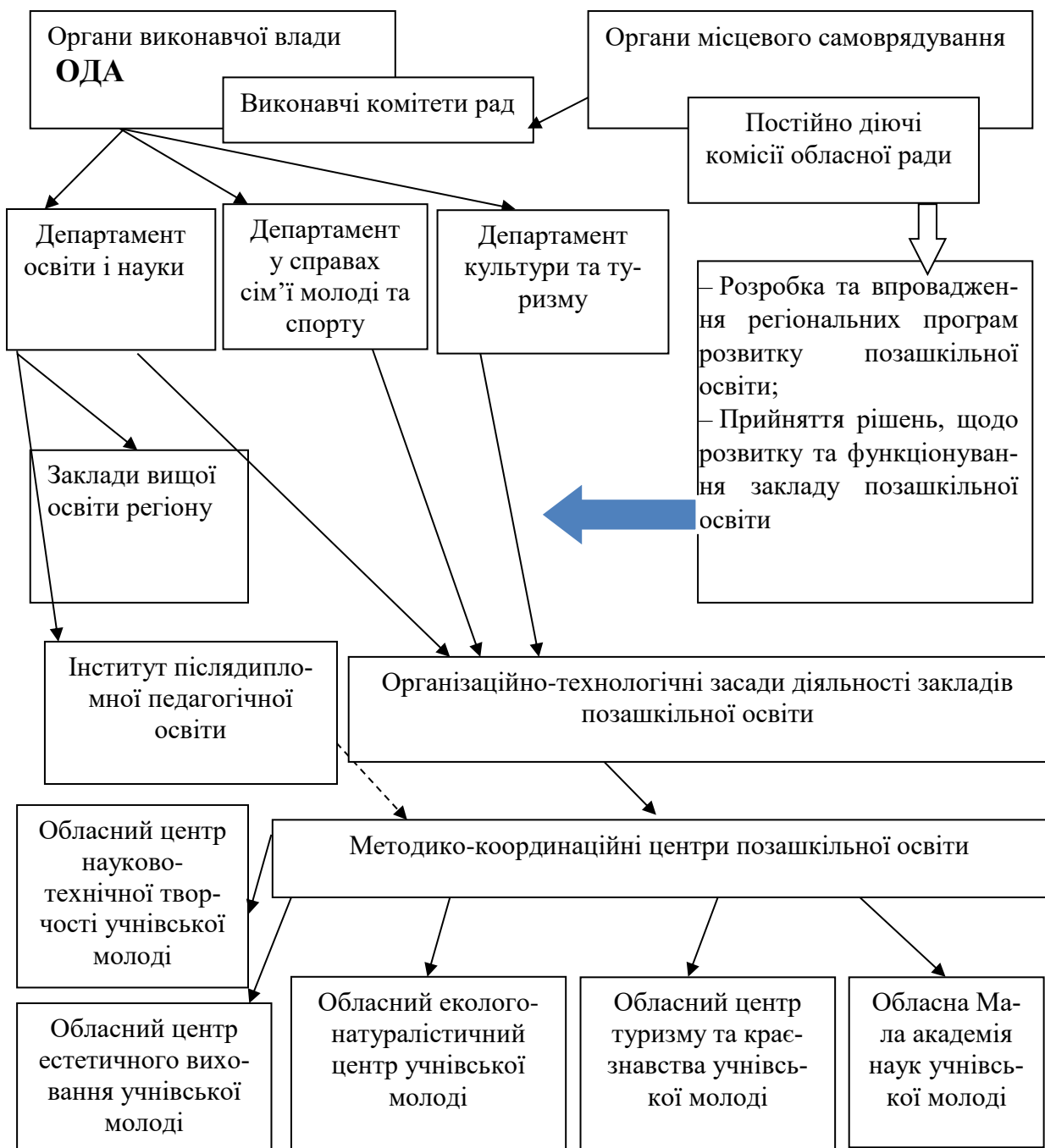


Рис. 1. Структура та система управління позашкільною освітою України на регіональному рівні

З 2014 року в Україні розпочалася реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що супроводжується формуванням спроможного первинного інституту місцевого самоврядування – територіальної громади шляхом її укрупнення. Новостворені громади наділені новими повноваженнями, мають різнопланові ресурси та можливості для самостійного вирішення питань місцевого значення в тому числі і питань, що стосуються освіти. Відповідно до ст. 32 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР) [6] у сфері освіти виконавчі органи сільських, селищних, міських рад наділені власними (самоврядними) та делегованими повноваженнями:

– «забезпечення здобуття повної загальної середньої освіти, створення належного освітнього середовища для виховання, навчання, професійної самовизначеності, розвитку обдарованості школярів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів;

– забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності освіти на відповідній території;

– забезпечення, відповідно до закону, розвитку всіх видів освіти, розвитку та вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності» [6].

Відповідно до статті 66 ЗУ «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII) [8] районні, міські ради та ради ОТГ:

– «відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

– планують та забезпечують розвиток мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

– гарантують доступність дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території ;

– забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти ;

– створюють рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності;

– здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом» [7].

Питання закріплення системи позашкільної освіти в ОТГ залишається відкритим. У багатьох випадках керівники створених ОТГ розуміють актуальність та важливість проблем виховання, навчання й розвитку молоді, як найбільшого потенціалу ТГ, що як правило відбувається через освіту і позашкільну зокрема. Можливо фінансова та управлінська децентралізація допоможе ОТГ вирішити важливу проблему сільських регіонів – гарантування права кожної дитини на здобуття якісної позашкільної освіти. На сьогодні важливо, щоб керівники створених громад зрозуміли і належно оцінили проблеми й значення розвитку позашкільної освіти на місцях, як важливий процес, що планується на перспективу з урахуванням потенціалу ОТГ: кількості дітей дошкільного й шкільного віку, наявності кваліфікованих педагогічних працівників, фінансові можливості громади, наявності шкільних автобусів, або програм для їх закупівлі, сучасне матеріально-технічне забезпечення, розвиток інфраструктури тощо. Суттєво, щоб кожна ОТГ працювала над створенням власної моделі розвитку позашкільля в громаді в якій збережуться всі напрацювання та досягнення щодо залучення дітей та учнівської молоді до позашкільної освіти та буде гарантоване право кожної дитини ОТГ на здобуття позашкільної освіти незалежно від того, де живе дитина: чи в адміністративному центрі громади чи у віддаленому її селі.

Список використаної літератури

1. Науменко Р. А. Державне регулювання розвитку позашкільної освіти в Україні. Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2012. 391 с.
2. Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді. 2016. Вип. 48 (101) 25. URL: <https://nenc.gov.ua/old/1634.html> (дата звернення: 21.10.2021).
3. Биковська О., Громовий В. Позашкільна освіта: концептуальні засади в умовах реформування системи освіти України. *Освітня політика. Портал громадських експертів*. URL: <https://http:educationua.org/ua/articles/435-pozashkilna-osvita-kontseptualni-zasadi> (дата звернення: 11.10.2021).
4. Науменко Р. А. Державне регулювання розвитку позашкільної освіти в Україні: стан та проблеми фінансового забезпечення. *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 154–162.
5. Концепція позашкільної освіти в умовах децентралізації. *Освітня політика. Портал громадських експертів*. URL: http://education-ua.org/ua/draft-regulations/1376-kontseptsiya-pozashkilnoji-osviti-v-umovakh-detsentralizatsiji?fbclid%20=IwAR0ugSoYut-pwUZycJHrJDfU371px-yETG8Gq6eLGgsQf0p%2060m1JSW_NAiXrA (дата звернення: 19.10.2021).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.10.2021).
7. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 11.10.2021).

Ворона П.

доктор наук з державного управління, професор,
начальник управління грантового забезпечення
Національний фонд досліджень України
<https://orcid.org/0000-0002-6755-9023>

ДЕРЖАВНІ ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ

Роль наукових досліджень для соціально-економічного поступу країни важко переоцінити. Держава має пропонувати науковцям реальні механізми інституцій, що підтримуватимуть розвиток науки в країні, як основи суспільно-політичного розвитку. На думку академіка Б. Патона «в перші роки незалежності під час занепаду економіки наука в Україні зазнала величезних втрат. І це стосується не тільки її матеріально-технічної бази. Майже вдвічі скоротилася кількість наукових працівників. Була фактично зруйнована галузева наука» [3]. Якраз у той період, вважав академік Б. Патон «науково-технічний супровід базових галузей вітчизняного виробництва взяла на себе Національна академія наук (НАН), а до її структури увійшли окремі провідні галузеві організації союзного підпорядкування». Було збережено творчий потенціал, у першу чергу провідні наукові школи, не втрачено майновий комплекс і, головне, підтримали на багатьох сучасних напрямках належний рівень досліджень і розробок. І це відбулося значною мірою завдяки підтримці з боку держави [3].

А з іншого боку, національне відродження Української держави надало великий позитивний вплив на вітчизняну науку. Значно оновилися сфери соціальних і гуманітарних досліджень. У науці започаткувались на-

укові напрями: демографія, соціологія, політологія, українознавство. Було створено нові наукові установи відповідного профілю. І це було вкрай потрібно для становлення молоді незалежної Української держави. Важливо й те, що українські вчені отримали можливість вільної інтеграції до світової наукової спільноти. Було відчутним кількісне та якісне зростання міжнародних зв'язків, а налагодження співпраці з провідними зарубіжними науковими центрами стало вагомим чинником підтримки на багатьох напрямках сучасного рівня наукових досліджень.

Важливим кроком української влади щодо підтримки фундаментальної науки, причому грантової (на конкурсних засадах), було утворення в 1992 році за ініціативи НАН Державного фонду фундаментальних досліджень (ДФФД). На думку Б. Патона, ця подія була не дуже «повноцінним кроком», а Академія тоді наполягала на тому, що «цей фонд повинен бути незалежним від будь-якого відомчого впливу, отримувати з держбюджету кошти безпосередньо як їх головний розпорядник. І ці кошти треба значно збільшити, принаймні до рівня 6% загальних витрат на науку. Важливо було започаткувати загальнодержавну систему адресної підтримки талановитої наукової молоді - це премії, стипендії, гранти на дослідження. Так, з 500 молодих науковців, яким ще в 2000-му були надані на 2 роки 200 стипендій Президента України та 300 стипендій НАН, понад 60% продовжують зараз працювати в інститутах НАН, кожний 10-ий став доктором, а кожний 2-ий став кандидатом наук» [3].

Згодом, Постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2018 року № 528 було створено Національний фонд досліджень України (НФДУ) [4]. Цією Постановою було також затверджено Положення про Національний фонд досліджень України (Фонд). У відповідності до неї Фонд є правонаступником прав та обов'язків ДФФД, який припиняється в результаті реорганізації шляхом приєднання до НФДУ.

Створення Фонду стало важливою подією процесу реформування системи фінансування науки в Україні. Адже до тих пір в Україні ще не існувало інституції такого формату, яка б надавала гранти (державні кошти) на дослідження і розробки через відкриті конкурси і незалежно від відомчих ознак.

Основним завданням НФДУ визначено грантову підтримку фундаментальних наукових досліджень у галузі природничих, технічних, суспільних і гуманітарних наук та прикладних наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки.

Згідно з ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність» НФДУ здійснює такі види грантової підтримки: індивідуальний грант; колективний грант; інституційний грант. А основними напрямками грантової підтримки НФДУ виокремлено:

- «виконання наукових досліджень і розробок;
- розвиток матеріально-технічної бази наукових досліджень і розробок високого рівня;

- розвиток наукової співпраці, у тому числі наукова мобільність, організація, проведення та участь у конференціях, симпозиумах, спільні дослідження університетів та наукових установ тощо;
- наукове стажування наукових працівників, аспірантів і докторантів, у тому числі за кордоном;
- створення, функціонування та розвиток дослідницької інфраструктури;
- трансфер знань та їх поширення;
- підтримка проектів молодих вчених;
- підтримка діяльності, спрямованої на залучення учнівської молоді до наукової та науково-технічної діяльності;
- популяризація науки та інші напрями, погоджені наглядовою радою НФДУ [5].

У результаті реорганізації ДФФР у НФДУ Українська держава створила дієву інституцію, що реально володіє механізмом державної підтримки наукових фундаментальних та прикладних досліджень та розробок про яку зазначав Президент НАН, академік Борис Патон [3].

Функції наглядової ради Фонду виконує Науковий комітет Національної ради з питань розвитку науки і технологій, який під час здійснення повноважень наглядової ради Фонду керується Положенням про Національну раду України з питань розвитку науки і технологій та Положенням про НФДУ, затвердженими Постановами Кабінету Міністрів України (від 5 квітня 2017 р. № 226 та 4 липня 2018 р. № 528). Наглядова рада Фонду складається з найбільш знаних та авторитетних представників наукової спільноти, її чисельність становить 24 особи [2].

А керівним органом Фонду є Наукова рада чисельністю 30 осіб, до складу якої теж входять провідні вчені та науковці. А очолює наукову раду Голова Фонду, який має трьох заступників з числа членів ради. Основні функції наукової ради: визначає основні наукові напрями діяльності Фонду щодо підтримки фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок та перелік пріоритетних питань, з яких передбачається проведення конкурсу; розробляє проєкт загальної стратегії роботи НФДУ; формує структуру НФДУ, зокрема визначає кількість секцій Фонду та напрями їх діяльності; здійснює загальний розподіл коштів, які спрямовуються на розв'язання основних завдань Фонду; затверджує результати конкурсного відбору НФДУ проєктів з виконання наукових досліджень і розробок; погоджує проєкт порядку формування та використання коштів НФДУ, який розробляється дирекцією; здійснює контроль за виконанням наукових проєктів та використанням коштів Фонду; розглядає річні звіти Фонду [2].

Ввиконавчим органом Фонду є Дирекція, який очолює виконавчий директор. Дирекція має такі повноваження:

- «здійснює науково-організаційну діяльність, спрямовану на методичне, організаційне і фінансове забезпечення підтримки конкурсних фундаментальних, прикладних наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок;

– подає науковій раді НФДУ пропозиції щодо розроблення та підтримки основних напрямів наукової діяльності, окремих програм і проєктів та їх фінансування;

– забезпечує технічну та організаційну підтримку проведення та організації конкурсів НФДУ;

– здійснює правове, організаційне, документальне, інформаційне, експертно-аналітичне, фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності Фонду;

– створює і підтримує базу даних наукових досліджень та розробок, що фінансуються або фінансувалися Фондом;

– розробляє порядок формування та використання коштів Фонду;

– готує матеріали та організовує засідання наукової ради Фонду [2; 4].

Нині НФДУ проведено і реалізується два («Наука для безпеки людини та суспільства», «Підтримка досліджень провідних та молодих учених»). У цих конкурсах взяло участь десятки наукових установ та понад тисячу науковців. Як правило, умови конкурсів передбачають обов'язкове залучення до наукових досліджень молодих вчених, а оголошено і проводиться 3 конкурси («Наука для безпеки і сталого розвитку України»; «Передові дослідження в галузі математичних, природничих і технічних наук», «Людина, суспільство, наука перед сучасними викликами: інноваційні дослідження в суспільно-гуманітарній сфері») [2]

Варто наголосити, що вітчизняні фахівці достатньо мають досвіду участі в найскладніших інноваційних наукових розробках (космічна та військова техніка, авіалайнер-«важковаговик» «Мрія», реактори тощо). Високий технологічний потенціал країни формують наукові дослідження, якраз вони створюють добрі передумови для виходу на вільний ринок, як на вітчизняний так і на міжнародний. Але нині ефект від розробок та винаходів вітчизняних вчених та винахідників у порівнянні з потенційними можливостями та по аналогії з зарубіжною практикою (як приклад Ізраїль) є дуже не великим. Очевидно – ще потрібно багато зробити для того, щоб налагодити і запустити механізми державного сприяння втілення результатів наукових досліджень та розробок, їх комерціалізації: від відбору перспективних досліджень та розробок, до виведення на ринок готової продукції чи нових послуг.

На нашу думку, важливо вивчити і використати досвід індустріальних та постіндустріальних країни, наприклад, Ізраїлю де давно діють технологічні інкубатори, виконуючи роль установ, що допомагають реалізувати інноваційні ідеї і надають державну підтримку і навіть з страхування ризиків [1, с. 72-75].

Програма технологічних інкубаторів, поза сумнівом, вносить великий вклад до інтеграції Ізраїлю до промислово розвинених націй і допомагає створити одну з технологічно успішних економік світу. Програма замислювалася, як допомога в абсорбції нових репатріантів (іммігрантів великої еміграційної хвилі) алії 90-х рр., серед яких було багато вчених і ін-

женерів, здатних внести важливий науковий вклад до розвитку економіки Ізраїлю. На початок XXI ст. програма вже виконала своє завдання і почався процес трансформації в програму, заохочення розвитку високотехнологічних компаній стартапів. Вона вже не націлена на участь в ній переважно нових репатріантів, її двері відкриті для всіх власників нових цікавих і перспективних ідей [1].

Українському Уряду, для досягнення нових результатів у розвитку економіки, варто створити національні технологічні інкубатори, як інституції підтримки та реалізації прикладних наукових досліджень, що сприятиме перетворення України не просто на успішну країну, але і в безперечні світові лідери у сфері високих технологій у тій чи іншій сфері виробництва.

Список використаної літератури

1. Ворона П. В., Мучник А. М. Особливості програми технологічних інкубаторів Ізраїлю, як державної підтримки бізнесових проєктів та ініціатив на сучасному етапі. *Економіка та держава*. 2009. № 5 (77). С. 72–75.

2. Національний фонд досліджень України: офіційний сайт. URL: <https://nrfu.org.ua> (дата звернення: 06.10.2021).

3. Патон Б. Наука стане пріоритетом - без цього Україна не матиме майбутнього, на яке заслуговує. Інтерв'ю з України. URL: <https://rozмова.wordpress.com/2020/05/10/borys-paton-10> (дата звернення: 06.10.2021).

4. Про Національний фонд досліджень України: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2018 р. № 528. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2021).

5. Про наукову і науково-технічну діяльність. Законом України від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 09.10.2021).

Воронцовая Л. Г.

магістр

заведующая сектором социально-демографической политики
Института экономики Национальной академии наук Беларуси

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Для оценки эффективности регулирования миграционных процессов целесообразно использовать подход, предполагающий оценку достижения плановых значений целевых показателей, характеризующих миграционные процессы. Целевые показатели и их плановые значения обычно устанавливаются в государственных программах, имеющих прямое или косвенное отношение миграции населения.

Степень достижения планового значения целевого показателя, характеризующего миграционные процессы, можно рассчитать по формуле (1) или формуле (2).

Для целевых показателей, желаемой тенденцией которых является увеличение значений используется формула (1):

$$C_{Дп/ппз} = 3П_{п/пф} / 3П_{п/пп}, \quad (1)$$

Для целевых показателей, желаемой тенденцией которых является снижение значений используется формула (2):

$$СД_{п/ппз} = ЗП_{п/пп} / ЗП_{п/пф} , \quad (2)$$

где $СД_{п/ппз}$ – степень достижения планового значения целевого показателя, характеризующего задачи подпрограммы;

$ЗП_{п/пф}$ – значение целевого показателя, характеризующего задачу подпрограммы, фактически достигнутое на конец отчетного периода;

$ЗП_{п/пп}$ – плановое значение целевого показателя, характеризующего задачу подпрограммы

При расчетах как по формуле (1), так и по формуле (2) достижение значение целевого показателя будет характеризовать результат, равный или больше 1, недостижение – результат меньше 1 [1].

Косвенно об эффективности государственного регулирования можно судить и по улучшению показателей, характеризующих миграционные процессы:

- коэффициент миграционного прироста на 1000 человек населения;
- динамика выбывших из страны мигрантов, тыс. чел.;
- динамика прибывших в страну мигрантов, тыс. чел.;
- численность иностранных трудовых мигрантов, тыс. чел.;
- оформлено разрешений на работу иностранными гражданами и лицами без гражданства;
- оформлено разрешений на работу иностранными гражданами и лицами без гражданства, относящимися к категории высококвалифицированных специалистов;
- удельный вес иностранных гражданина и лиц без гражданства, относящихся к категории высококвалифицированных специалистов, в общей численности мигрантов, %;
- доля иностранных граждан, обучающихся в аспирантуре и доктрантуре в общей численности обучающихся в аспирантуре и доктрантуре, %;
- сальдо внешней миграции, тыс. чел.;
- сальдо миграции в пределах страны (отдельного региона с другими регионами страны);
- доля международной трудовой миграции в страну в общем входящем потоке мигрантов, %;
- доля миграционного прироста, которая превышает естественную убыль населения, %;
- доля естественной убыли населения, которую возмещает миграционный прирост, %;
- доля естественной убыли населения, которую не возмещает миграционный прирост, %;
- динамика выбывших из страны трудовых мигрантов, тыс. чел.;
- динамика прибывших в страну трудовых мигрантов, тыс. чел.;

– коэффициент нагрузки на рынок труда безработными (КНБРТ) – отношение численности безработных граждан, зарегистрированных службой занятости, к числу вакансий, заявленных предприятиями и организациями в службу занятости (далее – вакансий);

– коэффициент миграционной нагрузки на рынок труда (КМНРТ) – отношение миграционного сальдо населения в трудоспособном возрасте к числу вакансий;

– коэффициент нагрузки на рынок труда иностранной рабочей силы (КНИРС) – рассчитывается как отношение численности иностранных работников, имеющих разрешение на работу, к числу вакансий;

– коэффициент нагрузки на рынок труда внутренними (межрегиональными) трудовыми мигрантами (КНВТМ) – рассчитывается как отношение численности внутренних трудовых мигрантов, выезжающих для работы в другую местность, к числу вакансий;

– коэффициент суммарной миграционной нагрузки на рынок труда (КСМНРТ) определяется путем сложения коэффициентов нагрузки каждой категорией мигрантов (формула (3)) [2, с. 142–143]:

$$\text{КСМНРТ} = \text{КМНРТ} + \text{КНИРС} + \text{КНВТМ} \quad (3)$$

– общий коэффициент нагрузки для оценки полной или общей нагрузки на рынок труда как безработными, так и мигрантами (формула (4) или формула (5)) [30, с. 142–143]:

$$\text{КОНРТ} = \text{КНБРТ} + \text{КМНРТ} + \text{КНИРС} + \text{КНВТМ}, \quad (4)$$

или

$$\text{КОНРТ} = \text{КНБРТ} + \text{КСМНРТ} \quad (5)$$

Развитие идей и подходов к оцениванию эффективности государственного регулирования миграционных процессов призвано стимулировать формирование необходимых качеств и желаемого образа управленческой деятельности, направленных на улучшение условий жизни населения и удовлетворение его потребностей. Постоянное развитие научной мысли в этом направлении способно поступательно совершенствовать методику оценивания полезного результата (эффекта) деятельности управляющих субъектов и сопоставлять его с декларируемой на государственном уровне целью. В конечном итоге это позволит процессу оценивания эффективности регулирования миграционных процессов стать реальным инструментом обоснования управленческих решений в рамках формирования и совершенствования механизма регулирования миграционных процессов [3].

Таким образом, результатом миграционной политики является достижение или недостижение ее целей, выполнение или невыполнение задач. Для оценки эффективности регулирования миграционных процессов

целесообразно использовать подход, предполагающий оценку достижения плановых значений целевых показателей, характеризующих миграционные процессы. Косвенно об эффективности государственного можно судить и по улучшению ряда показателей, характеризующих миграционные процессы.

Список використаної літератури

1. Об утверждении государственной программы «Здоровье народа и демографическая безопасность Республики Беларусь на 2016–2020 годы»: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 14 марта 2016 г. № 200.

2. Топилин А. В. Миграционные процессы и рынок труда в России. *Наука. Инновации. Технологии*. 2015. № 2. С. 140–153.

3. Торенко А. Н. Проблемы оценки эффективности регулирования миграционных процессов в Дальневосточном федеральном округе. *Социально-гуманитарные знания*. 2014. № 1. С. 147–153.

Гавриленко М. О.

слухач магістратури

Університет митної справи та фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Державна політика у напрямі підтримки створення інновацій у сфері охорони здоров'я та застосування інструментарію державного регулювання інноваційного розвитку цієї сфери постали невід'ємним елементом сучасної економіки, яка ґрунтується на знаннях, технологіях із залученням підприємств, закладів, установ, управлінських органів усіх рівнів, що залучені до процесу створення та застосування новітніх знань задля досягнення основної мети – підвищення якості та рівня життя населення.

Важливим завданням для України в умовах сьогодення постає питання модернізації структури сфери охорони здоров'я із врахуванням напрямів державного регулювання інноваційного розвитку. Зокрема, модернізація системи фінансування сфери охорони здоров'я повинна рухатися до моделі збалансованого, оптимального трикутника дій «споживач – замовник – постачальник», яка працює у передових країнах світу.

У межах реформи охорони здоров'я України пропонується, що функціями замовника медичних послуг буде наділена організація, що повинна розподіляти фінансові ресурси, які поповнюватимуться за рахунок пацієнтів завдяки страховій медицині або шляхом оподаткування. Так, постачальниками послуг визначено медичні заклади, а споживачами медичних послуг – пацієнтів. Відповідно до ключових ідей реформи передбачено формування автономного замовника послуг, автономних постачальників, які продаватимуть замовнику послуг медичні послуги, ґрунтуючись на підписанні договорів. Однак, у моделі збалансованого, оптимального трикутника дій «споживач – замовник – постачальник» відсутній важливий елемент – інноваційна компонента. Посилення інноваційної спрямованості розвитку економіки особливо актуальне в умовах сьогодення для України, оскі-

льки «...інноваційні процеси у сфері охорони здоров'я розвиваються уповільнено і потребують врегулювання» [1; с. 84].

Важливу роль для сфери охорони здоров'я відіграють суб'єкти господарювання, що займаються створенням товарів і виробів медичного призначення, інноваційних медичних технологій та ін. До них можна віднести фармацевтичні компанії, інноваційні кластери, технопарки, малі високотехнологічні підприємства, приватні наукові медичні підприємства, медико-технічні центри та інститути, інші суб'єкти інноваційної інфраструктури.

До напрямів інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я можна віднести такі, як: проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції; розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального та екологічного становища; технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології. Держава повинна сприяти та підтримувати розвиток наукових досліджень у сфері охорони здоров'я задля впровадження апробованих ефективних результатів наукових досліджень у практику та застосування їх закладами охорони здоров'я [2, с. 55].

На сьогодні державні наукові та науково-технічні програми є основним засобом реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки. Вони передбачають концентрацію науково-технічного потенціалу країни для розв'язання найважливіших національних проблем (табл.).

Таблиця

Інноваційні державні проекти у сфері охорони здоров'я в Україні

№	Проекти
1	Інноваційний проект «Зупинити епідемію серцево-судинних захворювань» у різних регіонах провідні фахівці проводять обстеження та консультації пацієнтів, аби попереджати та вчасно діагностувати серцево-судинні захворювання
2	Інноваційний проект «Європейська стратегія здоров'я – 2025» щодо неінфекційних захворювань на період до 2025 року на основі удосконалення системи педіатричної, неонатальної, кардіологічної й кардіохірургічної допомоги.
4	Інноваційні проекти, що спрямовані на впровадження в систему охорони здоров'я сімейної медицини.
5	Інноваційні проекти, що мають організаційно-технічне значення внаслідок відображення міжнародних інтеграційних процесів у сфері розробки та обігу лікарських засобів. На МОЗ України покладено обов'язок забезпечити обіг лікарських засобів відповідно до вимог належної виробничої, дистрибуторської, лабораторної та клінічної практики, гармонізації згідно з директивами ЄС і ВООЗ, спрямованих на переоснащення фармацевтичних підприємств
6	Реєстрація медичної техніки та виробів медичного призначення

Джерело: систематизовано на основі [3]

Варто зазначити, що в Україні цільові програми загальнодержавного рівня скеровані передусім на ключові напрями у сфері охорони здоров'я та науково-технічній сфері.

Для реалізації стратегічних напрямів державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України потрібно сформувати та втілити систему заходів із залученням інструментарію державної інноваційної політики. Регулювання з боку державних органів інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я повинно бути багатoproфільним і відповідати тим напрямам та сферам, що передбачають активний розвиток, внесення змін і реалізацію інноваційних програм. На сьогодні державні наукові та науково-технічні програми є основним засобом реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки. Вони передбачають концентрацію науково-технічного потенціалу країни для розв'язання найважливіших національних проблем.

Розв'язання проблем охорони здоров'я потребує реалізації чітких і зрозумілих кроків, які мають ґрунтуватись на державному регулюванні інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я, стратегічному управлінні, що передбачає формування концепції, вибір стратегій інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я для визначення й одержання потрібних ресурсів та їх використання, розподілу з метою забезпечення ефективної роботи сфери охорони здоров'я в майбутньому. Грамотне та ефективне забезпечення державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України сприятиме забезпеченню процесу створення і впровадження інновацій та організаційних змін у достатньому обсязі для адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Список використаної літератури

1. Ридзель Ю. М. Особливості державного регулювання інноваційного розвитку галузі охорони здоров'я в Україні. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства* : II Міжнар. наук.-практ. конф. (11 жовтня 2019 року, м. Чернігів). С. 54–57.

2. Петрух О. А., Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та 13 досвід*. наук.-практ. журн. 2018. Вип. 21. С. 83–86.

3. План діяльності Міністерства охорони здоров'я України на 2021 рік. *Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України*. URL: https://moz.gov.ua/uploads/5/28724-dn_226_10_02_2021_dod.pdf. (дата звернення: 12.11.2021).

Головата О. М.

керівник експертної групи з питань євроінтеграції Директорату стратегічного планування, координації політики та євроінтеграції Міністерства соціальної політики України
здобувач
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСОБІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Електронне урядування слугує ефективним та швидким механізмом для досягнення цілей сталого розвитку суспільства. Впровадження засобів

реалізації європейської моделі е-урядування є джерелом інновації та гарантією покращення якості життя українського суспільства. В державах - членах Європейського Союзу застосовується впровадження великої кількості веб-порталів відкритих даних. [1, с. 6-7].

Україна відповідно до своїх зобов'язань за Угодою про асоціацію між Україною та ЄС забезпечує поступове приведення національного законодавства чи прийняття нових нормативно-правових актів у відповідність до європейського законодавства. Впровадження електронного урядування є одним із важливих питань щодо реформ у сфері цифровізації в Україні.

З 2001 року в Україні застосовувалися різні заходи з метою створення відповідних сервісних платформ електронного урядування. Проте масштабні та дієві проекти у цій сфері почали реалізуватися лише протягом 2015-2016 років [2].

У 2016 році було запроваджено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів під час надання адміністративних послуг, а також здійснення інших повноважень відповідно до покладених на них завдань та підключення до електронної взаємодії, враховуючи вимоги ЄС [3]. У 2017 році Урядом було прийнято Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, затверджено План заходів щодо її реалізації та прийнято Закон України „Про електронні довірчі послуги”, який передбачає заходи для побудови цифрової інфраструктури довіри, що є важливим елементом цифрової економіки. Основною метою - є усунення бар'єрів на шляху цифрової трансформації України, а також Закон став основою для запровадження електронного документообігу в Україні [4].

Концепцією розвитку електронного урядування в Україні було зазначено: „напрями, механізми і строки формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних і юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку держави.” [5].

Наступним стратегічним документом в Україні є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр., та відповідний план заходів. Основною метою документа є реалізація цифрової стратегії шляхом стимулювання економіки та залучення інвестицій, подолання цифрової нерівності, поглиблення співпраці з ЄС у цифровій сфері та розбудови інноваційної інфраструктури країни та цифрових перетворень. Одним з основних завдань було визначено проведення навчання щодо цифрових компетенцій та знань [6].

У 2019 році після проголошення Президентом України концепції „Держава в смартфоні” цифровізація стає базовим пріоритетом розвитку України. В Україні забезпечується реалізація сучасного, масштабного цифрового проекту „Дія. Цифрова держава”, метою якого є об'єднання всіх відомств в єдину ефективну онлайн-систему, щоб забезпечити зручну

та прозору комунікацію громадян і представників бізнесу з державою. Таке об'єднання є гарантією надсилання електронних документів та дає можливість отримання юридично значущих повідомлень про доставку таких документів. Окремим питанням є процедура погодження нормативно-правових актів міністерствами та відомствами. З метою запровадження ефективного підходу та використання цифрових технологій наразі створюється відповідна система для цифрового погодження нормативних документів. Також однією з цілей є відмова від використання паперового документообігу. З 23 серпня 2021 року Україна застосовує режим „без паперу” - державні органи не мають права вимагати паперові документи, якщо необхідна інформація вже наявна у відповідних реєстрах.

Водночас розвивається нова для України цифрова індустрія відкритих даних, що має на меті підвищення відкритості, прозорості та ефективності роботи державних органів. Основним завданням у цьому напрямі є забезпечення інтеграції українського порталу data.gov.ua до порталу відкритих даних ЄС europeandataportal.eu та порталу data.europa.eu. Центральний європейський портал відкритих даних є основною точкою і встановлює загальні стандарти з метою зниження ризиків корупції, сприяючи прозорості влади для позитивного впливу на розвиток економіки. [2].

У жовтні 2020 року Урядом схвалено Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери, метою якої є створити єдиний облік тих, хто отримує соціальні послуги та виплати, і тих, хто їх надає, а також систему їх перевірки. Стратегією передбачено забезпечення електронної інформаційної взаємодії Єдиної інформаційної системи соціальної сфери з веб-порталом електронних послуг „Дія” для забезпечення дистанційного доступу громадян до всіх послуг, що надаються інституціями соціального захисту, зокрема осіб, які мають порушення зору, слуху, опорно-рухового апарату, мовлення та інтелектуального розвитку, а також різні комбінації порушень [7].

Крім того, 03 березня 2021 року Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року та відповідний план заходів щодо її реалізації. Завдяки імплементації Концепції громадяни зможуть підвищити свою конкурентоздатність на ринку праці, отримають можливості для навчання протягом всього життя, ознайомляться з основними правилами поведінки в мережі Інтернет та алгоритмом дій у разі виникнення кібератак та загроз, що дозволить убезпечити свої персональні дані та навчитись розпізнавати фейки. Зазначена Концепція стала поштовхом до подальших дій - на місцевому рівні планують створювати свої концепції та плани дій, які будуть направлені на розвиток цифрових компетентностей мешканців територіальних громад. До підвищення цифрових компетенцій громадян долучаться як органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади, так і освітні заклади, громадські організації та професійні спільноти [8].

Основною стратегічною метою у цьому напрямі є за три роки навчити 6 млн українців цифрової грамотності. Для цього у 2020 році Мінцифра запустила національну онлайн-платформу „Дія. Цифрова освіта”, а в 2021 році - перший національний тест на цифрову грамотність „Цифрограм”, після успішного складання якого можна отримати сертифікат про рівень цифрової грамотності та додати його до свого резюме. Протягом листопада 2021 року всі державні службовці мають пройти відповідне навчання і скласти тест „Цифрограм”, щоб на достатньо високому рівні оволодіти цифровими навичками з метою розроблення політики, подальшого впровадження стратегічних політичних рішень, а також розроблення та надання відповідних послуг громадянам у електронному форматі [9].

Водночас впроваджено нові онлайн платформи, застосунки та проекти, які направлені на надання публічних та державних послуг соціального характеру, оформлення документів, допомог, здобуття освіти, самоосвіти, навчання та підвищення кваліфікації, працевлаштування громадян, зокрема осіб з інвалідністю, такі як: „Дія”, „Дія. Цифрова держава”, „Дія. Цифрова громада”, „Дія. Бізнес”, „Платформа з профорієнтації та розвитку кар’єри”, „Освітній портал державної служби зайнятості”, „Національний соціальний портал ВІЛЬНО!”, портал електронних послуг Пенсійного фонду України, мобільні застосунки „Дія” та „Пенсійний калькулятор”.

Все вищезазначене забезпечить відповідність європейським стандартам та вимогам щодо цифрових компетентностей, модернізацію процесів державного управління, зокрема електронної демократії та е-урядування, зменшить цифровий розрив.

Наразі цифровізація стає ключовим фактором, що впливає на усі суспільні процеси, як повсякденні, так і глобальні. Досвід провідних країн свідчить, що для повного впровадження цифрових трансформацій недостатнім є окремі зусилля – необхідним є створення повсюдного цифрового урядування.

Важливим є питання цифровізації публічного управління - це процес реалізації цифрових трансформацій у діяльність органів публічної влади з метою переходу від електронного до цифрового врядування через застосування цифрових технологій, під якими маються на увазі інструменти цифрового робочого місця, алгоритми штучного цифрового інтелекту, мережі інтернет-речей та послуг, блокчейн, хмарні та смарт-сервіси, інструментарій цифрової ідентифікації (Mobile ID, Bank ID), а також засоби опрацювання даних великих обсягів (BigData).

Повсякденне життя громадян стає більш „цифровим”, а це у свою чергу передбачає високий рівень очікувань від діяльності органів публічної влади, зокрема розвитку сучасних цифрових форм взаємодії, прозорості та відкритості діяльності, а також інклюзії громадян до прийняття управлінських рішень. Цифрове урядування у цьому сенсі

означає планування, мотивацію, організацію, реалізацію та моніторинг діяльності органів публічної влади на основі застосування цифрових алгоритмів прийняття управлінських рішень. Після інформатизації, електронного урядування та цифровізації цифрове урядування є наступним етапом технологічних трансформацій управління завдяки поєднанню фізичного, цифрового та біологічного світу [10, с. 7-9].

Завдяки цифровим технологіям розвиток процесів взаємодії людини та суспільства стає більш інтенсивним, внаслідок чого з'являються нові системи та процеси, а створення цифрової держави супроводжується трансформацією всієї системи управлінських процесів як на центральному, так і на місцевому рівні, що допомагає подолати бюрократичні процедури. Ефективне управління будь-якою галуззю є неможливим без повсюдного застосування сучасних цифрових інструментів, які використовуються для обробки великих об'ємів даних [11, с. 9].

Враховуючи вищезазначене, нова публічна служба повинна стати ефективною, надійною та гнучкою структурою із застосуванням цифрових технологій, яка здатна виробляти цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики.

Список використаної літератури

1. Пилаєва В. М. Правові засади реалізації електронного врядування в країнах Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: ПРАВО*. 2019. № 28. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/13111/14032> (дата звернення: 20.11.2021).

2. Духовна О. Україна в «цифрі»: напрямки реформування. *Юридична газета online*. № 45–46. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciune-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifri-napryamki-reformuvannya.html> (дата звернення: 21.11.2021).

3. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2021).

4. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 15.11.2021).

5. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2021).

6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2021).

7. Про запровадження експериментального проекту з реалізації функціоналів першої черги Єдиної інформаційної системи соціальної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1278. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1278-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.11.2021).

8. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р.

9. Онлайн-платформа «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 24.11.2021).

10. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018, № 1. С. 5–10.

11. Карпенко О. В. Цифрове врядування: конспект лекцій. Дніпро: НАДУ. Р. 2.

Дегтяр О. А.

доктор наук з державного управління, доцент, професор
кафедри управління та бізнес-адміністрування
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ ІКТ (ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ) В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасне інформаційне суспільство ставить перед системою державного управління нові пріоритетні завдання. Процеси цифровізації вже стали буденними та мають високу актуальність при формуванні системи надання послуг високої якості, доступних та мобільних. Публічне адміністрування у системі державного управління є базовим ресурсом для організації надання послуг для населення. Національна система публічного адміністрування, її регіональні та територіальні складові формують не лише доступ людини до якісних адміністративних послуг, а загалом імідж системи державного управління в країні. Глобальним викликом для суспільства стали карантинні заходи та загроза поширення коронавірусної інфекції. В даних умовах особливої актуальності набуває питання організації ефективних комунікацій у системі публічного адміністрування, що потребує удосконалення з урахуванням процесів автоматизації та цифровізації.

Процеси цифровізації у широкому розумінні визначають механізми автоматизованого мобільного доступу людини до інформації, отримання послуг, проведення інших активностей шляхом віддаленого доступу через мережу Інтернет, спеціально розроблені додатки до мобільних пристроїв, соціальні мережі, онлайн платформи та інші види цифрових ресурсів [1]. Дані ресурси допомагають вирішити наступні проблемні аспекти надання публічних послуг для їх споживачів:

- можливість отримання оперативного доступу до інформації про адміністративні послуги,
- онлайн консультування, створення електронних черг та онлайн подача заявок, що економить час для споживача та автоматизує процеси організації надання адміністративних послуг,
- цифровізація надання адміністративних послуг робить їх більш доступними для споживача, в якому б віддаленому куточку країни (селищі чи селі) він не знаходився,

- забезпечення прозорості та неупередженості службовців при наданні адміністративних послуг,
- вичерпання елементів бюрократизму та корупції у процесах надання адміністративних послуг, що пов'язано із прозорістю їх організації,
- особлива роль цифровізації процесів надання адміністративних послуг в умовах карантинних обмежень під час заходів по боротьбі із коронавірусом.

Дані переваги свідчать про високу актуальність процесів цифровізації надання адміністративних послуг. Місто Харків є одним із флагманів процесів цифровізації в Україні. У 2018 році у місті Харкові було відкрито Регіональний центр надання адміністративних послуг. Даний центр здійснює обслуговування громадян, які потребують отримання адміністративної послуги (наприклад, оформлення та видача документів, довідок тощо) в режимі онлайн реєстрації, електронної черги із чітким визначенням часу візиту. Даний центр оснащений електронними табло, системами документообігу, базами даних, що дозволяють мобільно та повно отримати інформацію, що необхідна для надання тієї чи іншої адміністративної послуги. Будівля центру оснащення сучасним обладнання, є енергоефективною та повністю доступною для всіх категорій населення [2]. У 2020 році у місті Харкові було відкрито Будинок нерухомості – сучасна будівля, відреставрований пам'ятник архітектури, що повернув історичний вигляд власного фасаду. У центрі надаються адміністративні послуги, що пов'язані із нерухомим майном та земельними відносинами. Даний центр дозволив об'єднати ресурси баз даних щодо організації роботи із обліку та упорядкування об'єктів нерухомості та земельних ділянок [3]. У 2020 році в місті Харкові вперше в Україні у рамках реалізації проекту Міністерства цифрової трансформації «Дія» при співпраці з Харківською міською радою було протестовано сервіс «Е-малятко», який визначає можливість батьків онлайн зареєструвати новонароджену дитину. Також, у 2020 році було реалізовано проект онлайн додатка для смартфонів, що об'єднав у собі можливість отримання муніципальних послуг [4].

Отже, в умова пандемії та карантинних заходів процеси цифрової трансформації українського суспільства набувають високої актуальності та мають глобальну роль, забезпечуючи доступ населення до адміністративних послуг.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Українського інституту майбутнього. Доповідь: «Україна 2030 Е-країна з розвинутою цифровою економікою». URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 12.09.2021).
2. Офіційний сайт Регіонального центру надання адміністративних послуг. URL: <https://dozvil.kh.ua/index.htm> (дата звернення: 12.09.2021).
3. Офіційний сайт ЦНАП у сфері нерухомості у місті Харкові. URL: <https://budynok.city.kharkov.ua/ua/> (дата звернення: 12.09.2021).
4. Офіційний сайт Харківської міської ради. URL: <https://www.city.kharkov.ua> (дата звернення: 12.09.2021).

Залознава Ю. С.

член-кореспондент НАН України, заступник директора
Інституту економіки промисловості НАН України

Панькова О. В.

кандидат соціологічних наук, доцент, завідувача сектором
економічної соціології та соціальних комунікацій
Інституту економіки промисловості НАН України

**НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО РИ-
НКУ ПРАЦІ ТА ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В КОНТЕКСТІ
ПРОТИПАНДЕМІЙНОЇ ПОЛІТИКИ МОП¹**

Міжнародна організація праці (МОП) орієнтує національні уряди, організації роботодавців та працівників на мобілізацію ресурсів та ефективно їх поєднання для боротьби із довгостроковими негативними економічними та соціальними наслідками пандемії, на відновлення повноцінних робочих місць та максимальне забезпечення захисту працівників на робочому місці. Цей порядок денний певною мірою відповідає вимогам збереження умов гідної праці в форс-мажорних обставинах там, де це можливо забезпечити.

Міжнародні трудові норми стають базовим підґрунтям для вироблення стратегій реагування та антикризових національних політик, реалізація яких спрямована на постпандемійне відновлення, на стійкість національних ринків праці, на дотримання норм соціальної справедливості. Трудові норми втілюють орієнтований на інтереси людей підхід до економічного розвитку і сприяють підтримці необхідного балансу між стимулюванням попиту, підтримкою підприємств і захистом працівників. Такий підхід є підґрунтям збереження якості трудового життя в умовах санітарно-епідеміологічних загроз, що сформувалося ще у допандемійних період. У зв'язку з цим МОП розробляє 4-х секторальну модель мобілізації ресурсів для ефективної протидії ризикам та загрозам пандемії COVID-19 для глобального та національних ринків праці саме на основі дотримання міжнародних трудових норм [1]. В узагальненому виді таку модель представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Базові засади політики МОП щодо мобілізації ресурсів
для ефективної протидії ризикам та загрозам пандемії COVID-19
для глобального та національних ринків праці [1]**

Сфера 1. СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАЙНЯТОСТІ: – Активна фінансова політика, зокрема фіскальна політика	Сфера 2. ПІДТРИМКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЗБЕРЕЖЕННЯ РО- БОЧИХ МІСЦЬ ТА ДОХОДІВ: – Розширення соціального захисту на всіх
--	---

¹ Публікацію підготовлено в межах реалізації проєкту ІЕП НАН України з проблем становлення нової якості трудового життя в умовах цифрових трансформацій (Договір № 02/2021 від 15 червня 2021 р.)

<ul style="list-style-type: none"> – Ефективна монетарна політика – Кредитування та фінансова підтримка окремих секторів, включаючи сферу охорони здоров'я 	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження заходів щодо збереження зайнятості, поширення форм нестандартної зайнятості – Надання фінансових / податкових та інших пільг для підприємств (перш за все для мікро-, малого та середнього бізнесу), субсидій
<p style="text-align: center;">Сфера 3.</p> <p style="text-align: center;">ПОСИЛЕННЯ ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Посилення протиепідеміологічних заходів з безпеки, гігієни та охорони праці – Зміни в процесах організації праці – поширення форм дистанційної зайнятості, запровадження режимів віддаленої роботи) – Запобігання дискримінації та виключенню (ексклюзії) – Забезпечення доступу до медичних послуг для всіх – Розширення механізмів надання оплачуваних відпусток 	<p style="text-align: center;">Сфера 4.</p> <p style="text-align: center;">ОПОРА НА СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УЗГОДЖЕНИХ РІШЕНЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зміцнення спроможності та стійкості організацій роботодавців та працівників – Зміцнення спроможності національних урядів – Зміцнення інститутів соціального діалогу, механізмів його забезпечення через колективні переговори, домовленості та трудові відносини

Ця базова 4-х секторальна модель МОП є системною і її доцільно застосувати як рамкову основу вироблення системних кроків для реагування українських урядових структур, сторін Соціального діалогу (СД) на ризики та загрози пандемії COVID-19 в трудовій сфері, для мінімізації впливу їх негативних наслідків в системі державного антикризового регулювання в Україні.

Систематизація інформаційних, методичних, рекомендаційних матеріалів, веб-ресурсів, посібників, розроблених Бюро МОП для ефективного реагування на коронакризу в трудовій сфері представлено на рис.1 (скорочений варіант). Така систематизація полегшує процеси вироблення узгоджених рішень суб'єктами СТВ та сторонами соціального діалогу на підґрунті дотримання рекомендацій МОП. Ті національні уряди, які дотримуються цих рекомендацій, забезпечують більші можливості для зайнятих зберегти якість трудового життя в період коронакризи.

Результати проведених авторами досліджень [3, 4] дозволяють виробити пріоритетні напрями подолання негативних наслідків коронакризи для забезпечення стійкості національної економіки, національного ринку праці. Їх реалізація позитивно впливатиме на якість трудового життя працюючих в новітніх умовах. Запропоноване авторами втілення 4-х секторальної моделі протипандемійної політики МОП для України з визначенням пріоритетних напрямів державної політики за кожною Сферою представлено в Табл. 2.

ПОСІБНИКИ І РЕСУРСИ, РОЗРОБЛЕНІ ДЛЯ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗУ, СПРИЧИНЕНУ COVID-19

Посібник роботодавця з управління підприємством під час COVID-19	Посібник розроблений Бюро МОП з діяльності роботодавців (ILO- ACT/EMP) і містить настанови з управління підприємством і захисту працівників, включно з безпекою і здоров'ям на роботі.	https://www.ilo.org/actemp/publications/wcms_740212/lang-en/index.htm
COVID-19 і світ праці	Цей веб-портал містить актуальні новини, інформацію про те, що можуть зробити роботодавці та працівники, практичні поради для світу праці та інші медійні ресурси.	https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-en/index.htm
COVID-19 і організації працівників	Ця веб-сторінка, яку веде Бюро МОП з діяльності працівників (ACTRAV), містить регулярно оновлювані відомості про COVID-19 і організації працівників.	https://www.ilo.org/actrav/lang-en/index.htm
COVID-19 і світ праці: вплив і дії у відповідь	У цій записці оцінюється вплив ситуації щодо COVID-19 на світ праці та пропонуються можливі стратегічні варіанти пом'якшення цього впливу та підготовки до ефективного відновлення.	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf
Урахування потреб осіб з інвалідністю у заходах реагування на COVID-19 у світі праці	Цей безплатний вебінар у архівному форматі включає вивчення передової практики врахування потреб осіб з інвалідністю у заходах реагування на COVID-19, пов'язаних із світом праці.	https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/wcms_739022/lang-en/index.htm
Норми МОП і COVID-19 (коронавірус)	Основні положення міжнародних трудових норм, актуальні для спалаху COVID-19, що розвивається.	https://www.ilo.org/global/standards/wcms_739937/lang-en/index.htm
Засади ефективної дистанційної роботи під час пандемії COVID-19	У цьому ресурсі описано способи ефективного забезпечення дистанційної роботи під час пандемії.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/wcms_739879/lang-en/index.htm
Профілактика і пом'якшення наслідків поширення COVID-19 на робочому місці. Контрольний перелік заходів	Цей контрольний перелік включає 30 пунктів, які можуть бути виконані підприємствами для планування і реалізації заходів, котрі можуть зменшити масштаби поширення COVID-19.	https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741813/lang-en/index.htm

*За джерелом [2, С.38]

Рис. 1. Добірка актуальних інформаційних, рекомендаційних матеріалів та веб-ресурсів МОП щодо протидії наслідків впливу пандемії COVID-19 на національні ринки праці

Таблиця 2

Пріоритетні напрями забезпечення стійкості національного ринку праці, якості трудового життя на підґрунті 4-х секторальної моделі протипандемійної політики МОП

<p>Сфера 1. СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАЙНЯТОСТІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування і розвиток внутрішніх спроможностей і потужностей держави й суспільства організувати життєдіяльність при форс-мажорних обставинах; – прийняття владними структурами, суб'єктами СТВ узгоджених рішень щодо вироблення та реалізації державної антикризової соціально-економічної політики для подолання ризиків та загроз коронакризи, забезпечення стійкості національного ринку праці; – гармонізація з міжнародним законодавством нормативно-правової бази 	<p>Сфера 2. ПІДТРИМКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЗБЕРЕЖЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ ТА ДОХОДІВ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прийняття узгоджених рішень суб'єктами СТВ (державою, роботодавцями, профспілками) щодо створення механізмів забезпечення безпечних робочих місць у тому числі шляхом запровадження гнучких (зокрема дистанційних) форм зайнятості, інноваційних механізмів організації трудового процесу, переходу на віддалений режим роботи; радикальне підвищення епідеміологічної захищеності робочих місць; – запобігання та зменшення використання нелегальної праці, незадекларованої праці під
--	--

<p>України, що регулює відносини між основними суб'єктами соціально-трудова та суспільних відносин на за-садах безпеки (національної, інформаційної, економічної, соціальної, виробничої, громадської тощо), відповідальності, партнерства для протидії ризикам та загрозам пандемії COVID-19.</p> <p>– розробка та запровадження механізмів посилення і затребування відповідальності державних та регіональних органів виконавчої влади за зростання санітарно-епідеміологічних, соціальних, економічних, громадських небезпек в умовах поширення пандемії COVID-19.</p>	<p>час пандемії COVID-19;</p> <p>– посилення запровадження фінансово-економічних стимулів та адміністративних методів для підвищення зацікавленості роботодавців у створенні безпечних умов праці, у додержанні карантинних вимог;</p> <p>– розробка та реалізація програм соціального, економічного, епідеміологічного захисту зайнятих в умовах коронакризи, у першу чергу тих, хто ризикує життям і здоров'ям в умовах пандемії</p>
<p style="text-align: center;">Сфера 3.</p> <p>ПОСИЛЕННЯ ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ:</p> <p>– створення системи соціально-комунікаційної взаємодії між лікувальними закладами (лікарями) та підприємствами щодо реалізації потреб у наданні та залученні медичних послуг в умовах пандемії COVID-19;</p> <p>– вироблення політики захисту здоров'я працюючих, зокрема, через впровадження технологій дистанційної діагностики та лікування на підґрунті спільних домовленостей сторін соціального діалогу та суб'єктів СТВ;</p> <p>– створення національної превентивної ризик-орієнтованої системи забезпечення професійної безпеки, яка обумовлює управління виробничими ризиками для життя та здоров'я працюючих з врахуванням особливостей пандемії COVID-19;</p> <p>– запобігання одночасному впливу епідеміологічних, виробничих, побутових, екологічних, психологічних ризиків і забезпечення зниження їх негативного впливу через прийняття відповідних заходів у державних і регіональних, галузевих стратегіях розвитку, колективних договорах тощо;</p> <p>– визначення та конкретизація серед завдань та обов'язків суб'єктів соціально-економічного розвитку локального (виробничого рівня) нових завдань та обов'язків, виконання яких необхідно</p>	<p style="text-align: center;">Сфера 4.</p> <p>ОПОРА НА СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УЗГОДЖЕНИХ РІШЕНЬ:</p> <p>– формування нової парадигми розвитку соціального діалогу в Україні у форматі «соціальний діалог+» на основі дотримання принципів мультисуб'єктності з широким використанням ІКТ технологій, ефективних комунікаційних стратегій;</p> <p>– чітке дотримання норм відповідальності сторонами соціального діалогу відповідно до діючих документів колективно-договірного регулювання – угод, колективних договорів, контрактів тощо;</p> <p>– створення сприятливих умов через інструменти соціального діалогу для максимального залучення адаптивних механізмів, запропонованих вищими органами міжнародної співпраці – ООН, МОП, Європейською комісією, ОЕСР, іншими провідними організаціями.</p> <p>– зміцнення платформи соціального діалогу та відповідальності для забезпечення відповідності діючої в Україні системи соціально-трудова відносин міжнародним трудовим нормам (вимогам конвенцій МОП, нормам Східного партнерства, нормам виконання Угоди Україна – ЄС) для забезпечення соціального захисту працюючих в умовах пандемії.</p> <p>– залучення потенціалу сучасних інформативно-комунікативних технологій до реалізації сучасних інноваційних форм взаємодії сторін СТВ, інших суб'єктів соціально-економічного розвитку</p> <p>– оновлення механізмів колективно-договірного</p>

<p>під час пандемії COVID-19, – створення для громадян умов для повноцінного захисту та безпеки життя і здоров'я (на робочому місці, в громадському житті – у транспорті, в лікарнях, супермаркетах тощо); – розробка нових й удосконалення існуючих механізмів медіації та конструктивного вирішення колективних та індивідуальних трудових спорів і конфліктів, що виникають на підприємствах в умовах пандемії.</p>	<p>регулювання через застосування інструментів цифровізації, посилення технологічних можливостей для цього на рівні підприємств (виробничому), територіальному, галузевому й національному рівнях управління.</p>
--	---

*Розроблено О.В.Паньковою

Запропоновані авторами пріоритетні напрями доцільно включити в систему антикризової регуляторної політики України в трудовій сфері. Їх зміст та структура узгоджуються з базовими критеріями Концепції гідної праці, яка має комплексний характер і спрямована на забезпечення високої якості трудового життя, на захищеність прав та збалансування інтересів працівників, роботодавців, держави і суспільства та регламентує коло інтересів кожного із суб'єктів СТВ.

Список використаної літератури

1. COVID-19 и сфера труда: последствия и ответные меры Вестник МОТ № 1, 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/briefingnote/wcms_746166.pdf (дата обращения: 12.09.2021).
2. Перед обличчям пандемії: забезпечення безпеки і здоров'я на роботі. Женева : МОП, 2020. С. 38. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_744721.pdf (дата звернення: 18.09.2021).
3. Zaloznova Y., Pankova O., Ostafiichuk Y. Global and Ukrainian labor markets in the face of the challenges of digitalization and the threats of the COVID-19 pandemic. 2020. URL: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/87> (дата звернення: 17.09.2021).
4. Новікова О. Ф., Панькова О. В., Шастун А. Д. Цифровий розвиток у процесах подолання ризиків та небезпек в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3 (60). С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-15>

Заставська О. В.

студентка магістратури
Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Сутність стратегічного розвитку регіону як об'єкта державного регулювання полягає в якісних збалансованих перетвореннях територіальної системи в процесі реалізації власного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Державне регулювання має бути спрямоване на реалізацію стратегічного потенціалу регіону, під яким доцільно розуміти ресурсну спроможність, що є основою сукупності наявних переваг та можливостей території

на даному етапі її розвитку, і який може бути реалізований у майбутньому за певних умов.

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «механізм державного регулювання» дозволила виокремити серед них такі: процесний (засіб здійснення державно-управлінської діяльності), цільовий (орієнтація на досягнення визначеної мети), функціональний (забезпечення виконання державою серії взаємозалежних функцій), механістичний (пристрій, що діє та є рушійною силою змін), системний (наявність системотворюючих ознак), та комплексний (внутрішня єдність усієї системи державного регулювання).

Механізм державного регулювання стратегічного розвитку регіону - це комплекс принципів, функцій, методів та інструментів, що функціонують одночасно і в тісному взаємозв'язку задля досягнення визначеної мети стратегічного розвитку регіону. Складовими системи державного регулювання стратегічного розвитку регіону є мета, принципи, функції, форми, нормативно-правовий, адміністративно-інституційний та фінансово-економічний механізми, методи та інструменти, об'єкт та суб'єкт управлінського впливу.

В розвитку механізмів державного регулювання стратегічного розвитку регіону в Україні виділяється кілька етапів: створення передумов для формування механізмів державного регулювання стратегічного розвитку регіону (1991-1999 рр.); формування механізмів державного регулювання стратегічного розвитку регіону та їх складових (2000-2005 рр.); становлення механізмів державного регулювання стратегічного розвитку регіону (2006-2013 рр.); інтеграція механізмів державного регулювання стратегічного розвитку регіону в міжнародний простір (2014р. – до цього часу). Це дозволяє визначити проблемні питання, що потребують вирішення.

В Україні доволі успішно йдуть реформа місцевого самоврядування і реформа адміністративно-територіального устрою. Вже сформований надійний фундамент для подальших змін. Але самі ці зміни поки однозначно не детерміновані у позитивний бік, оскільки існуючі механізми можна повернути по-різному у політичний спосіб. Розподіл державних інвестицій може розподілятися за європейським формульним принципом, за яким працює Державний фонд регіонального розвитку, а може за політичним принципом - через субвенцію на соціально-економічний розвиток регіонів.

Розглядаючи агенцію регіонального розвитку у якості перспективного робочого інструмента стратегічного розвитку регіону, можна сформулювати його, віддавши повну ініціативу і відповідальність регіонам і місцевому бізнесу, а можна зробити це чи не єдиним приймачем-розподільником державних інвестицій у проекти, а отже, і практично паралельним регіональним урядом.

Питання напрямів подальшого вдосконалення та комплексного застосування механізмів державного регулювання стратегічного регіонального розвитку на сучасному етапі все ще залишається вельми дискусійним. Навіть сам термін «децентралізація», що набув поширення в Україні для полегшення ідеологічного сприйняття реформ населенням, не в повній мірі

розкриває суть, а відтак не дозволяє їй ґрунтовно спрогнозувати можливі наслідки процесів, що відбуваються в державі, оскільки характеризує лише один з їхніх аспектів, а саме: передачу частини доходів та повноважень з розпорядження ними з центрального рівня на місця. В той же час, набагато більш важливим аспектом реформ вбачається акцент саме на створенні достатніх стимулів до виникнення нових центрів зростання соціального та економічного капіталу за рахунок запровадження ефективних механізмів та розширення інструментарію управління сталим розвитком територій на всіх рівнях – від державного, до регіонального та місцевого. В цьому відношенні сутність і масштаб змін набагато більш повно відображає інше поняття: «поліцентризм». Саме ця парадигма дозволяє розглядати нові механізми управління регіональним розвитком, що стверджуються в Україні.

Комплексний механізм державного регулювання стратегічного розвитку регіону включає три рівні управління: рівень регіону, рівень якірного проекту і рівень області. Даний механізм дозволяє досягти більш високого ступеня взаємодії публічно-управлінських, зокрема державних, інституцій з господарюючими суб'єктами у підвищенні якості і результативності стратегічного розвитку регіону, оскільки вони об'єднані однією стратегічною метою.

Подання комплексного механізму у вигляді трирівневої структури дозволяє розглядати її, з одного боку, укрупнено в рамках регіону як єдиного цілого, а з іншого – деталізовано на регіональному рівні, рівні великого і міжсекторального проекту та обласної програми з власними бюджетними коштами і відповідальністю за них. При такій побудові комплексного механізму з'являється можливість максимального врахування наявних резервів конкурентних переваг на кожному рівні управління.

В організаційній структурі комплексного механізму державного регулювання стратегічного розвитку регіону в якості керуючих підсистем на рівні регіону виступають обласна координаційна рада, на рівні якірного проекту – неприбуткова організація «Керуюча компанія», на рівні цільової програми – департаменти обласної адміністрації. Керовані підсистеми відповідно представлені: на рівні регіону – координаційний центр, якірного проекту – виконавча дирекція, обласної програми – керівник програми.

Іваницька О. М.

доктор наук з державного управління, професор,
в. о. завідувача кафедри теорії та практики управління

Боднар Є. І.

слухачка магістратури
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПОЛІТИКА ЗАПОБІГАННЯ ВЕРС: НАСЛІДКИ ДЛЯ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ

В умовах поширення глобалізаційних процесів посилюється тенденція до ерозії (розмивання) бази оподаткування, маніпулювання цінами та

укриття доходів. І саме виробництво, і доходи виводяться із процесів оподаткування та переміщуються в низькоподаткові юрисдикції («податкові гавані»).

Масштаби цих явищ досягли загрозливого розміру. Багато в чому дії щодо виведення прибутку з-під оподаткування, якими особливо зловживають транснаціональні компанії ІТ-сфери, обумовлені різними підходами до норм і положень податкового законодавства в різних країнах. Отже, виникла необхідність в розробці та імплементації міжнародних податкових стандартів, які б сприяли уникненню або оптимізації оподаткування.

План BEPS (аббревіатура англ. слів «Base erosion and Profit Shifting») представляє собою міжнародний проєкт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та країн G20, який було схвалено в листопаді 2015 року на саміті G20 в Туреччині. Положення цього проєкту «надають урядам внутрішні та міжнародні правила та інструменти для запобігання ухиленню від сплати податків, забезпечуючи оподаткування прибутку там, де здійснюється економічна діяльність, що приносить прибуток, і де створюється вартість» [1].

План BEPS (далі – План) складається з 15-ти заходів (кроків), які описують окрему податкову проблему або сферу реалізації Плану для імплементації у національне законодавство країн, а також у відповідні міжнародні договори.

Мінімальний стандарт Плану дій BEPS включає такі 15 кроків [2]:

1. Розробка правил для оподаткування цифрового сектору економіки.
2. Боротьба з наслідками гібридних податкових схем.
3. Розроблення ефективних правил контролю за контрольованими іноземними компаніями (КІК).
4. Обмеження вирахування відсотків (фінансових виплат) з бази оподаткування.
5. Протидія шкідливим податковим практикам з урахуванням принципу прозорості та сутності.
6. Запобігання зловживанням перевагами, передбаченими двосторонніми угодами про уникнення подвійного оподаткування.
7. Боротьба зі штучним уникненням статусу постійного представництва.
- 8–10. Вдосконалення правил трансфертного ціноутворення.
11. Створення системи аналізу та моніторингу інформації щодо ризиків BEPS (ризикоорієнтована система).
12. Обов'язкове розкриття інформації про використання схем агресивного податкового планування.
13. Документація ТЦО та звітність в розрізі країн (Local file, Master file, Country-by-country report).
14. Механізми вирішення спорів в рамках двосторонніх угод про уникнення подвійного оподаткування.
15. Багатостороння конвенція (MLI) про виконання заходів, які стосуються угод про уникнення подвійного оподаткування.

Україна приєдналась до Програми розширеного співробітництва в рамках ініціативи ОЕСР 1 січня 2017 р. У межах міжнародної співпраці на основі багатосторонніх конвенцій і стандартів, відповідно до Указу Президента України від 28.04.2016 № 180/2016 [3], українська держава має невідкладно долучитися до ініціатив ОЕСР щодо автоматичного обміну податковою інформацією [4].

Особливої уваги потребує міжнародного регулювання питань запобігання ухиленню від сплати податків в ІТ-сфері. По-перше, диджиталізація, штучний інтелект і роботизація стануть головними драйверами зростання світової економіки до 2030 року. Вже у 2025 році майже чверть світового ВВП припадатиме на цифрову економіку завдяки діджиталізації промисловості. По-друге, саме ІТ-компанії активно виводять свої активи з-під оподаткування. Тому з 2015 року на порядку денному щорічних самітів G20 обов'язково є питання цифрової економіки, а ОЕСР присвятила виключно цьому проблемному питанню дії № 1 Плану дій BEPS.

Проте, на відміну від успіхів у реалізації інших заходів протидії BEPS, прогрес у розв'язанні спірних питань компаній цифрового ринку настав лише у червні 2019 року. Тоді міністри фінансів G20 підтримали пропозиції ОЕСР щодо досягнення консенсусу у сфері оподаткування цифрової економіки. Вже восени 2019 року ОЕСР презентувала світовій спільноті максимально узгоджені пропозиції щодо подальшої реформи міжнародного оподаткування, за якою вже закріпилася назва Плану дій BEPS 2.0 [5].

План дій BEPS 2.0 входить у Програму роботи з вирішення податкових викликів, пов'язаних із цифровою економікою, що була прийнята групою із 135 країн (включно з Україною) Inclusive Framework.

План складається з двох блоків (Pillar 1 та Pillar 2). Заходи з Pillar 1 передбачають новий підхід до розподілу прав держав на оподаткування прибутку найбільших міжнародних бізнес-груп (включаючи цифровий бізнес). Кожна держава отримає право на оподаткування прибутку групи, яка продає товари чи послуги у цій державі, незалежно від наявності класичного постійного представництва. Заходи з Блоку 2 (Pillar 2) покликані доповнити та удосконалити правила оподаткування іноземних контрольованих компаній, розміщених у юрисдикціях з низькими ефективними ставками оподаткування. Блок 2 також передбачає заходи, які будуть реалізовані через міжнародні податкові конвенції та стосуються оподаткування операцій з резидентами низько-податкових країн [5].

Хоча Україна поки що не повністю привела своє законодавство у відповідність до рекомендацій ОЕСР, однак впевнено рухається до повноцінної імплементації розширеного пакету Правил BEPS. Імплементація світових стандартів сприятиме усуненню технічних і логічних неузгодженостей у національному податковому законодавстві, підвищить обсяги стягнення податків, сприятиме удосконаленню податкового контролю, особливо в ІТ-сфері.

Список використаної літератури

1. BEPS actions. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/> (дата звернення: 15.10.2021).

2. План дій BEPS: ключові аспекти для України. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/2020_BEPS.pdf (дата звернення: 18.10.2021).

3. Про заходи щодо протидії зменшенню податкової бази і переміщенню прибутків за кордон : Указ Президента України від 28 квітня 2016 р. № 180/2016. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1802016-19966> (дата звернення: 15.10.2021).

4. Олейнікова Л. Г., Долженко І. І. Удосконалення податкового контролю в Україні на основі реалізації інструментів плану BEPS та автоматичного обміну інформацією. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 3 (92). С. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.33763/prndfi2020.03.079>.

5. Мішин М., Шолохова А. План дій BEPS 2.0: що передбачає подальша реформа міжнародного оподаткування. URL: <https://mind.ua/openmind/20207189-plan-dij-beps-2-0-shcho-peredbachae-podalsha-reforma-mizhnarodnogo-opodatkuvannya> (дата звернення: 19.10.2021).

Кісліцин П. О.

слухач магістратури

Університет митної справи та фінансів

Антонова О. В.

доктор наук з державного управління, доцент

зав. кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університет митної справи та фінансів

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Діючі механізми реалізації державної політики розвитку освіти в умовах діджиталізації не створює мотивації щодо працевлаштування випускників закладів освіти. Для забезпечення сталої взаємодії освіти та роботодавців необхідно сформувати механізми реалізації державної політики розвитку освіти в умовах цифрової трансформації та її взаємодії із суб'єктами бізнесу. Розвиток соціально-економічних систем визначається рівнем взаємодії учасників закладів освіти та роботодавців. Головною проблемою при створенні такої інформаційної системи є формування сталого ефективного взаємозв'язку між освітою та бізнесом.

Сучасна модель освіти має включати дві головні складові: формування особистості та формування професіоналізму. Від того, наскільки гармонійно взаємопов'язані ці складові, залежить ефективність всієї системи освіти сьогодні, що відображає всі цифрові процеси та новітні технології. Тому в рамках національної інноваційної освітньої системи державного управління наукова складова є невід'ємною складовою трансформаційних змін. Передбачається стійкий взаємозв'язок з інноваціями на підприємствах, у галузі, в регіоні. З іншого боку, це гарантує створення гнучкої системи реагувань на зміни в кваліфікаційних вимогах підприємства до освітнього рівня випускника, тобто до закладу освіти. На основі такої взаємодії навчального закладу та суб'єктів бізнесу формується колективна система знань, їх використання під впливом суспільних інституцій, де виробляються норми, цінності та інше [1, с. 140].

Державне управління розвитком освіти в інформаційному суспільстві повинне включати в себе взаємодію між державою, системою освіти та еко-

номічними суб'єктами, яким необхідні кваліфіковані кадри. Постійні зміни в використанні актуальних технологій та пошук інновацій ставлять перед економікою завдання випуску інноваційного продукту з вимогою здешевлення процесу виробництва. Це призводить до різкого збільшення попиту на кваліфікованих працівників творчих напрямків, коли рутинна робота будь-якого виду успішно замінюється автоматизацією виробництва.

У той же час у процесі постійних змін система освіти в наш час не справляється з завданнями підготовки випускника з актуальними знаннями. Причинами цьому є часовий розрив і помітна відмінність теорії та практики, що не дозволяють відповідати наповненню освітнього процесу вимогам часу.

Отже формування моделі державного управління розвитку вищої освіти в умовах цифрової трансформації повинно ґрунтуватись на:

1) Оновленні змісту, організації навчального процесу і підвищення якості навчання;

2) Створенні інфраструктури і умов, здатних забезпечити прискорену реалізацію отриманих знань в професійній діяльності;

3) Підготовка спеціалістів в галузі інноваційного менеджменту, організаторів інноваційних процесів, які володіють навичками пошуку перспективних науково – технічних ідей та практичної реалізації в інноваціях;

4) Підготовці спеціалістів, здатних генерувати нові знання і технології, а й впровадити доробки в практику.

Систематизуючи комплекс завдань стоять перед державою, слід виділити наступні стратегічні напрями управління розвитком вищої освіти в Україні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Стратегічні напрями державного управління розвитком вищої освіти в Україні

Стратегічний напрямок	Програма дій	Загальний опис	Очікуваний результат
Підвищення конкурентоздатності вищого навчального закладу	Розвиток наукових досліджень	Стимулювання розвитку науки в університетах, створення дослідницьких лабораторій, наукових центрів. При цьому слід використовувати новітні досягнення науки і техніки	Підвищення престижу вищого навчального закладу та його розвиток
	Неперервний освітній процес	Програми підготовки, перепідготовки кадрів та післядипломна освіта, заміна застарілих програм на сучасні	Соціально-економічний розвиток держави
Інновації в освіті	Нововведення освітньої сфери	Імплементування кращих світових практик в сучасний процес навчання з використанням новітніх досягнень науки і техніки	Підготовка високо кваліфікованих кадрів відповідно до потреб ринку
	Розвиток нових видів освітніх послуг	Розвиток дистанційної освіти, e-learning та ін.	Підвищення конкурентоздатності освіти

Ефективна взаємодія освіти, науки та бізнесу	Залучення кваліфікованих кадрів до освітнього процесу	Підвищення оплати праці викладачів	Підвищення конкурентоздатності освіти, навчального закладу
	Взаємодія освіти, науки та бізнесу і використання результатів їх діяльності	Трансфер знань між освітою, наукою та бізнесу, шляхом створення спільних об'єднань, стимулювання взаємодії та обміном кадрами.	Стимулювання соціально-економічного розвитку держави

Джерело: розроблено автором на основі [2]

На основі зазначеного переліку стратегічних напрямів, можна зробити висновок, що основою державного управління розвитком вищої освіти має стати використання сучасних досягнень науки і техніки, заміна застарілих програм на сучасні. Такі зміни дозволять підвищити конкурентоздатність вищого навчального закладу та приверне увагу потенційних роботодавців.

Основною проблемою реалізації запропонованих програм в Україні насамперед дуже повільне втілення в життя та не проводиться моніторингу ефективності від їх реалізації, оскільки деякі заклади вищої освіти не здатні забезпечити в умовах швидких змін попит на ринку праці на нові професії та спеціалістів з нових технологій через значну застарілість навчальних програм та нестачу висококваліфікованих педагогічних кадрів.

Тому державне регулювання системи вищої освіти в умовах цифрової трансформації потребує спрощення акредитації нових навчальних програм, забезпечення закладів вищої освіти необхідним технічним оснащенням та стимулювання розвитку науки в університетах.

Список використаної літератури

1. Руденко О., Якубек П. Державне регулювання ринку освітніх послуг та їх вплив на економічну безпеку країни. *Оцінка та регулювання економічної безпеки регіонального співробітництва депресивних територій в рамках євроінтеграційних процесів* : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2018. С. 136–154.

2. Стратегія розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр. *Сайт Міністерства освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/-2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 28.10.2021).

Козарь Т. П.

доктор наук з державного управління, доцент,
директор Центру підвищення кваліфікації
Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Суспільні виклики та загальна нестабільність в державі вимагає перформатування публічного управління, а саме, зміни підходів публічного

сектору до надання послуг суспільству. Тому, реформування публічного управління та освіти вимагає подальшого ефективного розвитку системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом підвищення їх кваліфікації, набуття нових та удосконалення існуючих професійних компетенцій.

В Україні функції організації та координації підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад виконує Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС). Також НАДС сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають освітні послуги з підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

Загалом, система професійного навчання з підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад базується на Законах України «Про вищу освіту» [1], «Про державну службу» [2], «Про освіту» [3], «Про статус депутатів місцевих рад» [4], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5], а також низки постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів НАДС.

Статтею 18 Закону України «Про освіту» зазначено, що «підвищення кваліфікації - набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань» [3].

Особливої уваги приділяється професійному навчанню державних службовців в Законі України «Про державну службу» (стаття 7) «державний службовець має право на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу», статтею 48 зазначено, що «державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно» [2].

В «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р робиться акцент на тому, що починаючи з 2018 року на державній службі впроваджено процеси управління результативністю. На підставі визначених завдань і ключових показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування працює неефективно, що стримує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти, створює нерівні умови для закладів освіти у сфері підготовки та підвищення кваліфікації різних форм власності. Не забезпечують оперативне задоволення поточних потреб у навчанні та випереджальний характер підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування запроваджені механізми визначення потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замов-

лення на підвищення кваліфікації, що призводить до зниження рівня доступності навчання за державним замовленням.

Значна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації. Питання професійного розвитку вищого корпусу державної служби, методологічного, методичного забезпечення професійного навчання управлінських кадрів, підготовки кадрового резерву для державної служби є основою для формування концепції закладу освіти нового типу - вищої школи публічного управління.

Одним із завдань є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, що включатиме такі компоненти:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання [6].

Отже, подальше функціонування публічного управління залежить від того, наскільки ефективно фахівці працюють в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування. Тому, в Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року проблематика професійного навчання публічних службовців займає одне із головних напрямів здійснення реформ в державі.

На сьогодні, державою зроблено чимало вагомих кроків в системі реалізації професійного навчання державних службовців та *посадових осіб місцевого самоврядування*, зокрема, в запровадженні вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» НАДС, який створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Портал управління знаннями призначений для:

- забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації;
- організації електронної взаємодії суб'єктів Порталу з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, обміну практиками та досвідом.

Власником Порталу та виключних майнових прав на його програмне забезпечення є держава в особі НАДС [7].

Отже, можемо зробити висновки, що система професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, підвищення їх кваліфікації, потребує подальшого ефективного розвитку та оптимізації. На сьогодні, прийняті досить вагомими законодавчі та нормативно-правові акти для вдосконалення професійного розвитку фахівців в області публічного управління, велику роль в професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відіграє НАДС.

Список використаної літератури

1. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20140701#Text> (дата звернення: 22.11.2021).
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text> (дата звернення: 22.11.2021).
3. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#Text> (дата звернення: 22.11.2021).
4. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11 липня 2002 р. № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15/ed20020711#Text> (дата звернення: 22.11.2021).
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/ed20010607#Text> (дата звернення: 22.11.2021).
6. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: 21.11.2021).
7. Національне агентство України з питань державної служби : веб-сайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/about> (дата звернення: 21.11.2021).

Кравцов М. О.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри правознавства
Міжрегіональна академія управління персоналом

ІНСТИТУТ ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЯК КОНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ

Звернення громадян є формою безпосередньої артикуляції інтересів людей, які знаходять відображення у вигляді юридично оформленої вимоги до публічної влади. Сьогодні гарантія права звернення громадян до державних органів влади в Україні має особливу актуальність: в умовах формування нової державності, появи і розвитку нових державних інститутів, нових економічних інститутів громадяни потребують вдосконалення захисту своїх прав та інтересів, у виробленні нової системи взаємин з представниками різних гілок влади [5, с. 118]. Право на звернення є важливим конституційно-правовим засобом захисту та однією з організаційно-правових гарантій дотримання прав і свобод громадян. Це право включає дві складові. По-перше, звернення громадян є однією з форм участі населення в державному управлінні, у вирішенні державних і суспільних справ, можливістю активного впливу громадянина на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. По-друге, це спосіб відновлення порушеного права громадянина через подання до органів державної влади

скарг, заяві клопотань. У такому розумінні – це механізм виконання соціальних обов'язків публічної влади.

В науковому тлумаченні звернення людини (громадянина) визначається як “нормативно регламентована форма комунікативної взаємодії особи та держави, яка здійснюється шляхом подання усного або письмового (електронного) індивідуального (колективного) повідомлення до органів державної влади, місцевого самоврядування, посадових осіб цих органів та інших, уповноважених на це суб'єктів, про різноманітні питання суспільного, державного, колективного чи особистого життя, з метою налагодження діалогових форм участі в управлінні державними та суспільними справами, а також реалізації та захисту своїх прав, свобод та законних інтересів, та припускає обов'язковість їх розгляду та надання обґрунтованої відповіді у встановлені законом строки” [4, с. 80].

Інститут звернення громадян до органів влади в сучасному науковому дискурсі розглядається як конституційний механізм «зворотного зв'язку» між правлячою елітою і народом. Зокрема, на цьому наголошує Г. Котляревська, яка зазначає, що “державна через систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування оптимально намагається забезпечити механізм реалізації прав та свобод людини та громадянина, залучаючи громадян до активної участі в управлінських процесах через різні форми суспільно-політичного самовираження, серед яких – інститут звернень громадян” [1, с. 1].

Звернення громадян мають стати вагомим елементом формування системи глибокого і об'єктивного аналізу стану справ у суспільстві та державі, виявлення ключових тенденцій, що загрожують стабільному розвитку особистості, соціальних груп, суспільства у цілому. Більше того, перспективи розвитку для конкретної країни відкриваються за умови, коли держава і громадянське суспільство не лише розпочнуть діалог, а й налагодять між собою стійку взаємодію, що припускає участь громадянського суспільства у справах держави і одночасно у реалізації запитів та інтересів людей.

Варто зауважити, що для ефективного функціонування інституту звернень громадян необхідний певний рівень політичної і правової культури як власне громадян, так і чиновників. При цьому слід пам'ятати, що основною ознакою демократичності є існування правил (процедур) та їх дотримання. Важливим є також рівень моральної культури та громадянської свідомості службовців. Демократичність службовців може визначатися через їх ставлення до простих громадян, а також визнання ними демократичних цінностей як базових цінностей їхньої професійної діяльності. Відтак, – зазначають Я. Новак та Н. Добренька, – “на сьогоднішній день актуальним є завдання розробки інструменту, що дозволяв би зробити процес роботи зі зверненнями відкритим і прозорим, підвищити відповідальність посадових і службових осіб за результати розгляду звернень. При цьому підготовка звернення громадянами повинна проводитися в максимально комфортних умовах, включаючи комплексне надання всієї необхідної інформації” [2, с. 23].

Враховуючи європейську та євроатлантичну інтеграцію України, можна стверджувати про необхідність нарощування в нашій державі суспільної інституційної спроможності. Очевидно, що захищеність прав та свобод громадян передбачає створення дієвих механізмів реагування на їх звернення з боку органів державної влади різних рівнів та органів місцевого самоврядування, які слугують одним з об'єктивних інтегральних індикаторів оцінки рівня сформованості громадянського суспільства, зрілості й незворотності демократичних перетворень у державі.

Специфіка і особливості процесу комунікації між державою та громадянами в Україні визначають перспективу формування такого роду механізмів взаємодії [3, с. 77]. Мова йде саме про конституційну спроможність органів державної влади, що полягає в:

- наявності спеціалістів у питаннях публічної політики, котрі мають спроможність до вироблення політики у сфері державного управління;
- рівні розвитку суспільства, яке здатне до генерування та аналізу інформації, а також до впливу на процес ухвалення рішень;
- існуванні дієвих механізмів в частині надання консультацій;
- наявності урядової відповідальності стосовно реагування на зауваження та пропозиції з боку громадськості;
- забезпеченні достатньої кількості часу на сприймання, акумулювання та опрацювання нових ідей та пропозицій, що надходять від населення.

Отже, на нашу думку, становлення та розвиток демократії об'єктивно спричиняє принципову зміну структури суспільства, утвердження нових компонентів, а також сутнісну трансформацію змісту старих складових. Посівши своє місце в новій структурі соціуму, ці оновлені елементи мають сформувати системи зв'язків і відносин між собою, які дадуть змогу поступально розвиватися їм самим і робити свій внесок у прогресивний розвиток суспільства і держави, у забезпечення прав і свобод людини та громадянина. Інститут звернень громадян нерозривно й органічно пов'язаний з формуванням громадянського суспільства, оскільки дає можливість урізноманітнити канали інформації, досягти синергетичного ефекту через об'єднуючі людей ідеї, підвищення ролі партій, суспільних рухів, неурядових організацій, профспілок, засобів масової інформації. Разом з цим інститут звернень громадян може розглядатися як єдина форма участі громадськості у соціально-економічних, політичних процесах, яка одночасно інтегрована в структуру публічної влади, причому в такий спосіб, що не може бути вилучена звідти без завдання значної шкоди для цієї структури.

Список використаної літератури

1. Котляревська Г. М. Адміністративно-правове забезпечення механізму звернення громадян в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2020. 30 с.
2. Новак Я. В., Добренька Н. В. Звернення громадян як форма зв'язку влади з населенням. *Конституційно-правові академічні студії*. 2019. Вип. 1. С. 21–26.
3. Радченко О. В., Погорелий С. С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. пр. 2012. № 3 (11). С. 77–85.

4. Савич Є. Звернення людини (громадянина) як конституційно-правова категорія: дискусійні питання. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7. Vyd. 3. С. 73–81.

5. Юськов Г. М. Гарантії права звернення громадян до державних органів влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 117–120.

Маліновська О. Я.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка

Палайда Д. Р.

студент
Львівський національний університет імені Івана Франка

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ

В даний час українська держава та суспільство перебувають у надзвичайно складній політичній та соціально-економічній ситуації. Сьогодні українське суспільство потребує змін у всіх сферах життя. Подальший розвиток України як суверенної, демократичної, соціальної, правової держави та інтеграція до ЄС значною мірою залежить від успіху модернізації державного управління в країні. Відповідно, без комплексної програми реорганізації системи державного управління неможливо уявити перспективний прогрес України. Стратегічним напрямком реформи державного управління є реформа державної служби. Адже створення професійної державної служби, орієнтованої на громадян, що здійснює діяльність в інтересах держави та суспільства, підвищить ефективність державних функцій, основних прав і свобод громадян.

За численними висновками звітування Уряду станом на 2021 р., основними проблемами реформування української держави є несвоєчасне виконання заходів реформ у зв'язку з відсутністю реалістичних термінів їх проведення та завершення. Зазначимо, що будь-яка суспільна реформа як вид політичного управління, є апріорно соціальною, адже будучи безпосередньо спрямованою на поведінку людей, їх життєдіяльність, в тій чи іншій мірі впливає на хід різних суспільних процесів. Особливо актуально це для реформи державного управління та модернізації державної служби в Україні.

Аналіз стратегічних документів довів, що зобов'язання щодо проведення реформи державного управління та державної служби були закріплені в Стратегії сталого розвитку «Україна-2020». У 2016 р. Уряд розробив і затвердив Стратегію реформування державного управління до 2020 року. Через два роки була проведена комплексна оцінка стану реформування державного управління у співпраці з органами державної влади та за участю Представництва ЄС в Україні, міжнародних експертів та представників громадськості. Зміст Стратегії було відкориговано і затверджено її нову редакцію під назвою «Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року».

Постає необхідність в аналізуванні змісту звітів про виконання Стратегії реформування державного управління України до 2021 року (Страте-

гії) за останні роки. Зазначимо що у Звіті про виконання Стратегії у 2018 р. визначені ключові досягнення реформи, зокрема мова йде про: 1) завершення реорганізації пілотних міністерств. Так, у десяти пілотних міністерствах, двох агентствах та Секретаріаті Кабінету Міністрів України сформовано 58 директоратів з чисельністю більш ніж 500 фахівців з питань реформ; 2) проведення оцінювання результатів діяльності державних службовців; 3) продовження розбудова мережі Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП); 4) збільшення кількості електронних послуг, (з яких, доступними стала 121 послуга для громадян та бізнесу); 5) започаткування впровадження системи електронної взаємодії державних органів «Трембіта»; 6) внесення до Верховної Ради України проекту Закону України «Про адміністративну процедуру».

Також, у тексті цитованого документу зазначається, що станом на кінець 2018 р. Україна посіла друге місце серед країн, які досягли найбільшого прогресу у відкритті даних за останні чотири роки (рейтинг *Open Data Barometer*). Вказано, що уперше проведено комплексну оцінку стану справ в системі державного управління у відповідності до програми SIGMA за методологією, що застосовується до країн-кандидатів на вступ до Європейського Союзу. На основі оцінки SIGMA оновлено Стратегію та строк її реалізації до 2021 р.

Доцільним, на нашу думку, є аналіз тексту Звіту про виконання Стратегії за 2019 р. Незважаючи на політичні зміни, реалізація реформи державного управління залишилася у фокусі Уряду України, а у 2019 р. зокрема, реалізовано такі ініціативи: 1) посилено роль «центру Уряду» та Національної агенції державної служби у формуванні політики у сфері державного управління; 2) консолідовано повноваження у сфері надання адміністративних послуг; 3) схвалено єдину цільову модель міністерства на основі пілотного проекту щодо реорганізації міністерств у 2017-2019 рр.; 4) концепцію фахівців з питань реформ поширено на всі міністерства; 5) схвалено зміни до Регламенту Кабінету Міністрів України; 6) розширено використання веб порталу вакансій *career.gov.ua* на всі категорії посад державної служби в міністерствах; 7) здійснено запуск мобільного додатку «Дія» з можливістю використання електронного посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу.

Зауважимо, що основними проблемами процесу реформування є не своєчасне виконання заходів реформи у зв'язку з нереалістичністю термінів та недоведенням до кінця реформи пілотних міністерств. Зокрема, можна виокремити кілька ключових аспектів, що гальмують 100% виконання реформи:

1. Реформа ризикує загальмувати, оскільки досі не прийнято значну частину необхідної нормативної бази (наприклад, щодо цільової структури міністерства, розподілу сфер політики тощо). Особливо важливо удосконалити нормативну базу щодо фінансування вказаних держслужбовців без збільшення загальних витрат державного бюджету. Окрім нормативних актів Кабінету Міністрів України, настав час для глибинних зрушень: прий-

няття нової редакції Закону України «Про Кабінет Міністрів України» та Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», а також внесення необхідних змін до Закону України «Про державну службу» після кількох років його «тестової експлуатації».

2. Частина перешкод у просуванні реформи державного управління пов'язана з недоліками самої Стратегії, у якій недостатньо чітко визначено проблематику її впровадження, не проаналізовані альтернативні варіанти її реалізації, не досліджено можливі ризики; відсутня оцінка впливу на суспільство результатів реформування, які заплановано досягти.

3. Через недостатнє використання аналітичних інструментів при плануванні Стратегії так і не визначено комплекс реальних проблем у державному управлінні та відповідні інструменти їх вирішення. Цілі, сформувані у Стратегії, мають загальний характер та не дають чіткого уявлення щодо моделі реформування на яку вона спрямована. Через вказане, на етапі підведення проміжних підсумків реформування виникає закономірна проблема: звіти Уряду України не розкривають стан досягнення цілей, виконання показників результативності (*outcomes*) та, особливо, ефективності щодо вирішення проблем.

4. Вітчизняні дослідники зазначають, що існує спротив з боку міністрів, які побоюються втратити провідних співробітників та керованість над щоденними процесами. З іншого боку, реформа відбувається, саме в інтересах міністрів, хоча вони самі цього часто не усвідомлюють: замість виконання щоденних доручень у міністерствах встановлюється чітка відповідальність за вплив на відповідні сфери політики. У цілому, міністерство концентрується на аналізі та розробці заходів відповідно до напрямку, а решта процесів йде «у фоновому режимі».

5. Вагомим недоліком у процесі реформування є певний конфлікт між так званою «новою» і «старою» державною службою. Представники нереформованих структурних підрозділів не зрозуміли, чому у «нових» фахівців з реформ така висока заробітна платня. Сформувалося усвідомлення, що після запровадження реформи значну кількість працюючих державних службовців буде звільнено. Суттєвим викликом реформи державного управління є слабкий кадровий потенціал директоратів, окремі з яких так і не були сформовані, а деякі – сформовані частково. Іноді за результатами конкурсних відборів в експертну групу з кількох кандидатів обиралися чотири особи. Проходження конкурсу претендентами на посаду, які не мали попереднього досвіду роботи у цій сфері, свідчить, на нашу думку, не про недосконалість конкурсної процедури, а про їх високу мотивацію. Така ситуація демонструє наявність вагомих проблеми щодо підготовки майбутніх державних службовців.

На основі вивчення даної проблематики актуальним є запропонувати стратегічні напрями побудови нової державної служби України. Дані напрями, на наш погляд є ключовими, на яких базується результативного здійснення реформи державної служби України. Стратегічні напрями зображені на рис. 1.



Рис. 1. Стратегічні напрями побудови нової державної служби України

У цілому варто зауважити, що модернізація державної служби України передбачає приведення її основних принципів відповідно до сучасних світових стандартів. Виходячи з функцій, що реалізує державна служба, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку суспільства вона постає, як складний інституціональний комплекс у процесі модернізації якого, варто активно використовувати мережеві організаційні структури, співпрацювати з громадянським суспільством через його інституції, всебічно підтримувати діалог органів державної влади з населенням та залучати його до прийняття управлінських рішень, використовуючи багаторівневе узгодження проблемних питань з громадськими організаціями, політичними партіями, інтелектуальними елітами тощо.

Маматова Т.

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Забезпечення доступу громадян і бізнесу до якісних та зручних публічних, зокрема й адміністративних, послуг без корупційних ризиків є одним із першочергових пріоритетів в Україні. Переосмислення, удоскона-

лення, спрощення процесів надання послуг, їх реінжиніринг разом з їх оцифруванням повністю змінюють сутність послуг, допомагають зробити їх логічнішими, зручнішими, зрозумілішими та прозорішими [2].

Децентралізація публічних, зокрема адміністративних послуг, підвищення їх якості є нині пріоритетними напрямками у сфері реформування публічного управління в Україні. За час реформування проводилося чимало важливих заходів з метою наближення адміністративних послуг до громадян, підвищення якості обслуговування споживачів послуг [1]. Крім того, утворено систему нормативних актів, які надають можливість децентралізувати частину повноважень центральних органів виконавчої влади щодо надання базових послуг на регіональному та місцевому рівнях, підвищувати компетентність персоналу, що надає публічні послуги [3].

За інформацією, яку оприлюднено Укрінформ із посиланням на виступ віцепрем'єр-міністра - міністра цифрової трансформації України М. Федорова під час щорічної конференції Програми «U-LEAD з Європою» - «Послуги для всіх», якістю послуг у ЦНАП задоволені 77% українців. Наступним завданням є досягнення рівня, коли якість послуг у ЦНАП буде перевищувати очікування відвідувачів, а кількість громадян, задоволених державними послугами, буде більшою ніж 90% [7]. Саме тому у 2021 році Міністерство цифрової трансформації України запустило нові формати ЦНАП – «Центри Дія», де можна буде отримати усі необхідні державні послуги та вирішити кілька питань за один візит. Загалом до 2024 року заплановано відкрити понад 3,5 тис. точок доступу до адміністративних послуг [7].

Відбувається подальший розвиток системи моніторингу якості надання адміністративних послуг. Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифри) як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг, відповідно до покладених на нього завдань буде здійснювати моніторинг якості надання електронних та адміністративних послуг. Відповідно до пп. 2 п. 5 постанови Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» [4], якою затверджено Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості надання адміністративних послуг, Мінцифри передбачено завдання до 30 грудня 2021 року провести пробну зовнішню оцінку рівня задоволеності суб'єктів звернення [5].

Надзвичайно важливим є те, що постановою Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» нормативно закріплено низку понять, зокрема:

– «якість надання адміністративних послуг» – рівень відповідності процедури (процесу) та умов надання адміністративних послуг установленим законодавством вимогам, зокрема Основним вимогам до якості обслу-

говування суб'єктів звернення, затвердженим Мінцифри, а також принципам, на яких базується державна політика у сфері надання адміністративних послуг;

– «система онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг (далі - система моніторингу)» – підсистема (модуль) Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (далі – Портал Дія), яка призначена для збору та обробки оціночних даних, розміщення результатів моніторингу, а також ведення профілів центрів надання адміністративних послуг;

– «удаваний суб'єкт звернення» – особа, яка під час отримання адміністративної послуги збирає в установленому порядку оціночні дані без відома суб'єкта надання адміністративних послуг та центру надання адміністративних послуг [4].

Останнє визначення безпосередньо стосується поширення практики зовнішнього оцінювання якості діяльності ЦНАП із використання методу «таємний клієнт» – одного із найбільш ефективних різновидів досліджень якості публічних послуг, який спрямований на виявлення недоліків процесу обслуговування клієнта. Таємні клієнти – це спеціально навчені та проінструктовані люди, які відвідують заклади чи установи під виглядом звичайного клієнта [6].

З метою навчання користувачам відповідним програмним забезпеченням Мінцифри спільно з компанією ТОВ «Форсервіс ЮА Сейлз» проведено навчальні вебінари для керівників ЦНАП, а саме: «Як поєднати слова «ЦНАП», «якість» і «QR-код»?», на якому були обговорені питання запровадження пробної зовнішньої оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення та опрацювання відгуків за допомогою програмного забезпечення підрядної організації; «Таємні покупці - небезпечні люди чи наші помічники?», де обговорені питання оцінки рівня задоволеності якістю надання адміністративних послуг методом «Таємний покупець», опрацювання анкет за допомогою програмного забезпечення підрядної організації та впливу результатів такого дослідження на якість обслуговування в ЦНАП [5].

Список використаних джерел

1. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1 (44). С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.33287/102011>.

2. Маматова Т. В., Кравцов О. В. Забезпечення якості публічних послуг в умовах цифрової трансформації (Section 10. Ensuring the administrative services' quality in the context of digital transformation). *Development vectors in public management and administration* : collective monograph. Riga : Publishing House «Baltija Publishing», 2021. 338 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-082-7-10>.

3. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 164–177. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520115>.

4. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.10.2021).

5. Про розміщення друкованих матеріалів, що містять гіпертекстові посилання та QR-коди на форми-опитувальники, представниками маркетингової компанії ТОВ «Форсервіс ЮА Сейлз» та проведення навчальних вебінарів : лист Міністерства

цифрової трансформації України № 1/06-3-11534 від 18 жовтня 2021 р. URL: <https://center.diiia.gov.ua/uploads/0/835-> (дата звернення: 15.10.2021).

6. Маматова Т., Шаров Ю., Зварич М. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / за заг. ред. Ю. Щербіної ; Проект Європейського Союзу та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг». Київ : ПРООН, 2013. 120 с.

7. Якістю державних послуг у ЦНАП задоволені 77% українців – Федоров. Укрінформ. 12 квітня 2021 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisne-zhyttia/3225961-akistu-poslug-u-snap-zadovoleni-77-ukrainciv-fedorov.html> (дата звернення: 19.10.2021).

Мануїлова К. В.

доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

Колєснікова К. С.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

Несененко П. П.

слухач магістратури
Одеська національна академія харчових технологій

СТВОРЕННЯ ЦНАП В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ: РЕЗУЛЬТАТИ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ

Сутністю реформи децентралізації влади яка була розпочата в нашій державі у 2014 р. є надання широких повноважень і фінансових ресурсів органам місцевого самоврядування.

Ключовими завданнями політики децентралізації в Україні є:

- передусім відхід від централізованої моделі управління в державі;
- забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад через фінансову самодостатність місцевого самоврядування;
- створення умов для фінансової самодостатності місцевого самоврядування;
- побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні;
- реалізація засад в положень Європейської хартії місцевого самоврядування [1] в нашій державі;
- запровадження принципів субсидіарності.

Отже, результатами реформи децентралізації влади має стати:

- всебічне задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності в ОТГ;
- становлення інституту прямого народовладдя;
- значне покращення життєвого середовища для громадян в об'єднаних територіальній громаді;
- надання якісних, швидких і доступних публічних послуг,

Щодо сфери надання публічних послуг, то реформою децентралізації влади передбачено по-перше, максимальне територіальне наближення

надання публічних послуг; по-друге делегування центральними органами виконавчої влади повноважень надання публічних послуг органам виконавчої влади об'єднаних територіальних громад; по-третє, надання фінансових ресурсів об'єднаним територіальним громадам.

Отже, децентралізація влади в Україні передбачає не просто передачу повноважень для надання послуг, не лише фінансових ресурсів, а надання якісних адміністративних послуг, адже реформується передусім органи місцевого самоврядування. Для цього, реформою передбачено створення в об'єднаних територіальних громадах центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). За задумом реформаторів ЦНАП мають спростити швидкий доступ громадян до отримання публічних послуг й зробити отримання послуг більш зручним для громадян, що є необхідною передумовою створення сервісної держави.

За словами міністра регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства Г. Зубка: «ЦНАП – являється новим форматом комунікації влади та суспільства. Це – обличчя держави в її спілкуванні із громадянами. Ця комунікація має бути зручною, комфортною і не створювати бар'єри. Це – крок до європейського суспільства в Україні. Він є одним із принципових результатів децентралізації, який сьогодні відчутний у громадах. Розбудова мережі ЦНАПів в Україні – секторальний вимір реформи і одне з пріоритетних завдань», – зазначив він. [2]

За даними Моніторингу процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, який щомісяця здійснює Мінрегіон України, в ОТГ створено 1047 ЦНАПів. [3, с. 3] Щодо Одеської області, то тут станом на 30.09.2021 р. створено 59 ОТГ створено ЦНАП, у 32 ОТГ - ЦНАПів не створено, до кінця року планується створити ще 2 ЦНАПа на Одещині [3, с. 21].

У відсотковому відношенні в ОТГ лише створено 70% ЦНАПів загалом по Україні, а в Одеській області цей показник нижче ніж в цілому по Україні й він складає 65% [3, с. 21].

Отже, активізація процесу створення ЦНАП в ОТГ Одеської області є пріоритетним напрямком удосконалення роботи органів місцевого самоврядування та децентралізації влади.

У сучасних умовах існує декілька джерел допомоги у створенні ЦНАПів. Передусім, це надання фінансової допомоги: з державного бюджету, зокрема субвенція на розвиток інфраструктури ОТГ; із Державного фонду регіонального розвитку. Важливим напрямом допомоги у створенні ЦНАП є потужні міжнародні проекти технічної допомоги.

Значну фахову та фінансову підтримку в розбудові мережі ЦНАП нашій державі надають європейські партнери в рамках реалізації Програми «U-LEAD з Європою». Загальний бюджет програми 152,3 млн. і більша частина спрямовується саме на допомогу в створенні ЦНАПів [4]. Програма пропонує комплексний підхід і для ОТГ, і для громад, які в процесі об'єднання, і навіть для малих міст, у тому, щоб облаштувати інфраструктуру ЦНАП – приміщення, дизайнерські рішення, техніка, програмне забезпечення, меблі, кадрова підтримка.

Список використаної літератури

1. Європейська хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р. *Офіційний переклад*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994036#Text> (дата звернення: 18.10.2021).
2. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. *Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ СІАЗ НЮБ ФПУ*. URL: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3518:pidtrimka-detsentralizatsiji-programa-u-lead-z-evropoyu-2&catid=64&Itemid=376 (дата звернення: 18.10.2021).
3. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/755/07.10.2021.pdf> (дата звернення: 18.10.2021).
4. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/u-lead з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку». URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead> (дата звернення: 18.10.2021).

Марценюк О. О.

кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університет митної справи та фінансів

Соколенко В. О.

слухач магістратури
Університет митної справи та фінансів

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни. Перевагами цього виду транспорту є велика розгалуженість транспортних вузлів та відносно низькі тарифи. Пропускна спроможність залізничної мережі значно перевищує показники інших видів транспорту. Залізничні колії України є частиною міжнародних транспортних коридорів, система вітчизняних морських портів залучає міжнародні вантажопотоки, збільшуються пасажиропотоки на закордонні напрями. Ефективне використання зазначених можливостей вимагає усунення низки недоліків транспортного обслуговування транзитних перевезень, які забезпечують надходження до бюджету іноземної валюти.

Зважаючи на особливу роль залізничного транспорту в економіці країни та добробуті населення, перед державою постає важливе завдання щодо охорони та розвитку залізничного транспорту, підвищення його експлуатаційних можливостей та конкурентоздатності. Подальше удосконалення залізничних перевезень та зростання їх ефективності не може досягти необхідного рівня без технічного переоснащення галузі.

Відставання розвитку української залізниці від залізниць країн-сусідів, насамперед Європейського Союзу, у поєднанні із зростанням напруженості у відносинах з деякими країнами СНД, стали причиною фактичної втрати залізничного транзиту, який на 70-80% формував весь обсяг

транзиту України. Світова фінансово-економічна криза, наслідки якої негативно позначились на економіці України в цілому, і транспортній галузі зокрема, надала новий поштовх процесу єврорегіонального співробітництва, який характеризується значними фінансовими інвестаціями та обміном передовим досвідом.

Урядами країн ЄС не тільки модернізовано технічне оснащення залізниць в рамках програм державної підтримки, а й розроблено стандартизований набір інструментів управління транспортною системою і переходу від монопольного стану галузі до конкурентного. Процес реформування залізничного транспорту в ЄС включає в себе розподіл функцій державного регулювання та управління господарською діяльністю, виділення природно-монопольних і конкурентних секторів.

Державна політика підтримки залізниці спрямована на посилення позицій залізничного транспорту в конкуренції з іншими видами транспорту, підвищення ефективності залізниці. Найбільша увага приділяється посиленню ролі залізничного транспорту та переорієнтації на нього вантажопотоків з автомобільного транспорту [1, с. 124].

Основними чинниками розвитку залізничного транспорту ЄС вважаються питання управління інфраструктурою, гарантування недискримінаційних умов доступу до залізничних мереж, лібералізації вантажних перевезень, ліцензування залізничних підприємств, активне залучення до фінансування інфраструктури приватних перевізників.

Досвід реформування державного управління та розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації реформ галузі у порівнянні з вітчизняною практикою наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Європейські моделі державного управління залізничною галуззю

Країна	Державне регулювання	Регіональне управління	Відповідальність за інфраструктуру
Франція	Національне товариство залізниць Франції	Відповідальність за регіональні пасажирські повідомлення в порядку експерименту передається на рівень місцевих властей шести провінцій з правом розпоряджатися наданими державою відповідними фінансовими ресурсами	Відомство “Мережа залізниць Франції”
Швеція	Державні залізниці Швеції розділені на дві компанії, одна з яких розвиває інфраструктуру, інша займається експлуатацією	Експлуатація регіональних ліній належать адміністраціям пасажирських перевезень провінцій	Компанії залишаються у державній власності, але працюють на комерційній основі

Німеччина	Державні залізниці Німеччини	Транспортні адміністрації земель або округів, чотири самостійно діючі на транспортному ринку сектори (інфраструктури, перевезень пасажирських в приміських сполученнях, далеких і вантажних) з власними балансами	холдингова компанія
-----------	------------------------------	---	---------------------

Джерело: систематизовано автором на основі [2-3]

Отже, на сучасному етапі державна підтримка повинна спрямовуватись на досягнення збалансованого розвитку інфраструктури залізничного транспорту; забезпечення доступності послуг для населення; забезпечення значного зростання якості послуг; підвищення конкурентоспроможності перевезень і реалізація транзитного потенціалу країни; забезпечення безпеки системи залізничного транспорту і досягнення світових екологічних стандартів. Процес реформування і розвитку системи залізничного транспорту повинен передбачати інноваційні методи розвитку, що забезпечують конкурентоздатну логістику перевезень, зниження сукупних витрат національної економіки і інтересах суспільства і держави, а також ефективну інтеграцію вітчизняної системи залізничного транспорту в світовий транспортний простір.

Список використаної літератури

1. Сурилова О. О. Спільна транспортна політика Європейського Союзу та розвиток транспортної системи України. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»* / голов. ред. Ю. В. Цуркан-Сайфуліна ; МОН України, НУ «ОЮА». Одеса : Гельветика, 2020. Т. 26. С. 122–133.
2. Infrastructure – TEN-T – Connecting Europe – Corridors. URL: <https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors> (дата звернення: 28.10.2021).
3. Структура компанії. *Укрзалізниця*. URL: <http://www.uz.gov.ua/about/investors/-ukrainianrailwaysstructure/> (дата звернення: 28.10.2021).

Мерзляк А. В.

доктор наук з державного управління, професор,
директор Інституту управління
Класичний приватний університет

Скрябіна Д. С.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту Інституту управління
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ НА ЗАСАДАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНИХ РЕГІОНІВ»

У сучасних умовах все більшої актуальності набуває питання розбудови якісно нової моделі адміністративно-територіального устрою та тери-

торіальної організації влади з метою покращення економічних, соціальних, екологічних показників розвитку окремих регіонів в державі. Такий підхід останнім часом все більше втілюється через запровадження на території окремих територій країни елементів концепції «розумних регіонів» («Smart regions»).

На практиці виокремлюють такі моделі державного управління регіонами в залежності від ступеня їх інноваційності, зокрема: «управління збереженням» (традиційний підхід до управління регіоном); «управління перетворенням» (управління регіоном на засадах концепції «розумні регіони»). Терміни «розумний регіон» та «розумне місто» почали поширюватися з початку 90-х років ХХ ст., оскільки саме цей період пов'язаний з активною інформатизацією та поширенням ІКТ, які почались у Західних державах. А з початку 2000-х рр. при формуванні ефективної моделі регіонального розвитку окрім інформаційних аспектів стали приділяти увагу людському, освітньому, соціальному капіталу, а також екологічній складовій, що в сукупності формували вектор сталого розвитку регіону.

Відповідно від рівня втручання в процес управління державних органів влади та ступеня залучення громадськості до прийняття рішень на рівні регіону моделі управління можуть коливатися від «бюрократичної моделі» (місцеві органи влади зберігають провідну роль у реалізації й управлінні «розумними» ініціативами в регіоні, уряд проектує стратегію реалізації розумних ініціатив і управляє взаємодією різних ланок, які в них задіяні, така модель ґрунтується на урядовому контролі, а громадяни мають менше влади над розумними ініціативами, приймають більш пасивну роль у розбудові регіону та є по суті лише приймачами розумних технологій, представлених на цій території) до «моделі самоврядування» (регіонами можуть управляти повністю організації із активним залученням громадськості, місцевий орган влади при цьому виступає як централізований брокер або провідна організація, яка управляє розвитком розумного регіону на засадах демократії).

При цьому концепція «розумного регіону» поєднує в собі засади концепцій «сталого розвитку» та «цифрового міста» (рис. 1).

Найбільш поширеним серед науковців є аналіз концепції «розумного регіону» з позиції шести критеріїв: «розумна економіка» (конкурентоспроможність) – інноваційний потенціал, розвиток підприємництва, економічний імідж та торговельні марки, продуктивність, гнучкість ринку праці, включеність до міжнародних систем, спроможність до трансформацій; «розумні люди» (соціальний та людський капітал) – рівень кваліфікації, схильність до «навчання впродовж життя», соціальне та етнічне розмаїття, гнучкість та мобільність, творчий потенціал, відкритість, участь у громадському житті; «розумне врядування» (участь, партнерство) – участь у прийнятті рішень, доступ до публічних та соціальних послуг, прозоре врядування, політичні стратегії та перспективи; «розумна мобільність» (транспорт та ІКТ) – місцева доступність, міжнаціональна доступність, розвиненість інфраструктури ІКТ, сталі інноваційні та безпечні транспортні систе-

ми; «розумне довкілля» (природні ресурси) – привабливість природних умов, рівень забруднення, захист навколишнього середовища, стає управління ресурсами; «розумне життя» (якість життя) – заклади культури, умови охорони здоров'я, безпека проживання, якість житла, заклади освіти, туристична привабливість, соціальна згуртованість.

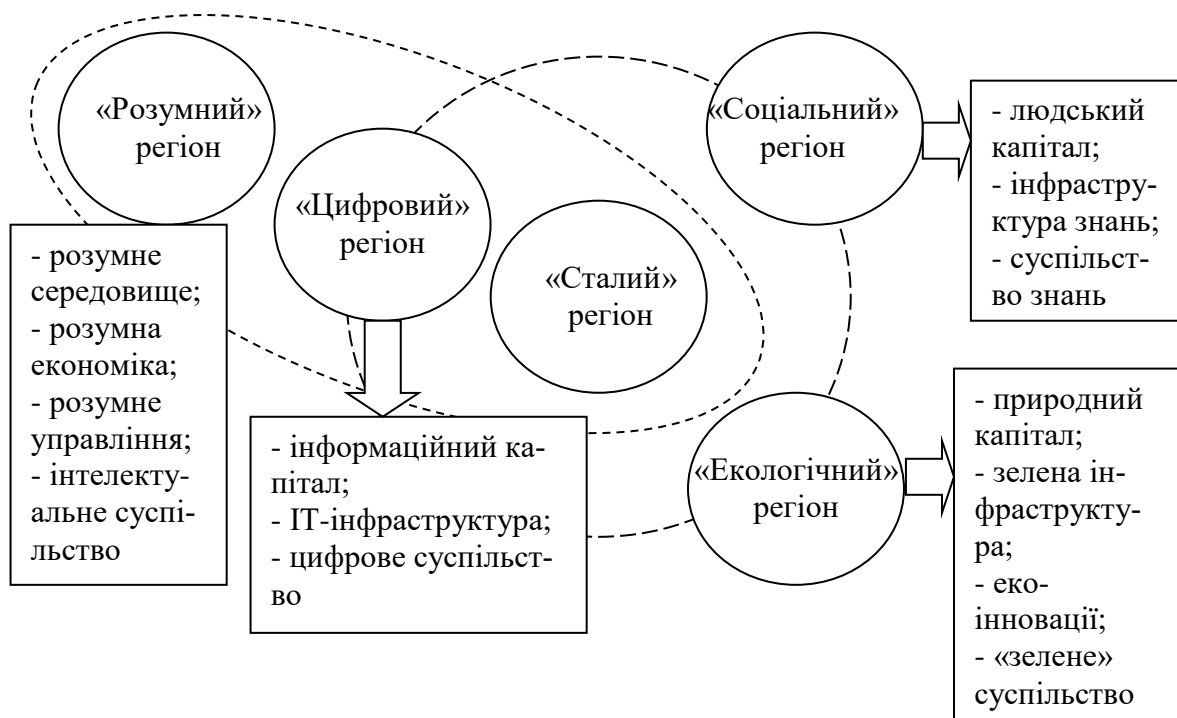


Рис. 1. Місце концепції «розумних регіонів» у сучасних моделях регіонального розвитку

Серед основних переваг концепції «розумного регіону» виокремлюють: перспективність в економічному та екологічному аспектах; контроль за функціонуванням регіональної інфраструктури (системи енерго- та водопостачання, рух транспорту, великі будівлі тощо); краща оптимізація ресурсів; поєднання різних інфраструктур (ІТ, соціальної і ділової) з використанням громадської думки; вдосконалення сфери послуг; контроль за безпекою громадян; прагнення стати «розумнішим» (більш ефективним, екологічним, доступним для проживання); використання інформаційних технологій, щоб зробити регіон і послуги (адміністрація, освіта, охорона здоров'я, транспортні, комунальні служби і т.д.) більш «інтелектуальними», інтегрованими та ефективними.

Щодо українського досвіду у цій частині, то в Україні діє веб-сервіс «Розумне місто», що реалізує концепцію «Smart City». На інформаційному порталі передбачено наступні інструменти для регіонів України: петиції, зауваження по ЖКГ, опитування, електронні послуги, відкриті фінанси, відкритий бюджет, електронні закупівлі, реєстр ліків, черги на житло тощо.

У цілому, концепція «розумного регіону» спирається на поєднання зусиль територіальних органів виконавчої влади та місцевого самовряду-

вання, представників бізнесу та громадськості й ґрунтується при цьому на використанні та впровадженні передових інформаційно-комунікаційних технологій у різних сферах життя та діяльності суспільства, що призводить до зростання економічного потенціалу регіонів і підвищення рівня якості життя їх населення на засадах синергії.

Список використаної літератури

1. Родченко В. Б., Матюшенко І. Ю., Навроцький О. О. Смарт-розвиток економіки: концепти та інструментарій : монографія. Харків, 2019. 204 с.

2. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Київ, 2021. URL: <chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfmadadm/-https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf> (дата звернення: 05.11.2021).

Муцько А. Ю.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління та адміністрування
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ І САМОРЕГУЛЮВАННЯ СПОЖИВЧИХ РИНКІВ

Економічні відносини, що виникають в процесі державного впливу і саморегулювання споживчих ринків; регулювання розвитку споживчих ринків як система заходів з державного програмування структури економіки України та областей. Тобто досліджується безперервний процес впливу на ринок з боку попиту і пропозиції, а також боротьби із «тіньовою» економікою, налаштований на вирішення завдань, що стоять перед суб'єктами підприємницької діяльності і державою в умовах економічної та законодавчої невизначеності.

Сторони взаємодії національного споживчого ринку:

- виробничі та торгові організації;
- органи державного управління та контролю;
- саморегульовані організації (союзи, асоціації).

Органи державного управління та контролю здійснюють свою регуляторну діяльність у таких напрямках:

– реалізація державної політики щодо розвитку роздрібної та оптової торгівлі, а також торговельно-виробничої сфери на основі використання ринкових механізмів господарювання, здійснення технічної політики у сфері торговельної діяльності;

– сприяння формуванню та товарному насиченню споживчого ринку, виробництву товарів, розширенню їх асортименту та поліпшенню якості з урахуванням попиту населення;

– розроблення та запровадження правил торгівлі, забезпечення контролю за їх додержанням, здійснення заходів щодо вдосконалення організації торговельного обслуговування;

– координація роботи з питань розвитку торговельної інфраструктури, розроблення торговельно-технічного обладнання;

- державне регулювання цін;
- контроль за повнотою та своєчасністю сплати податків та зборів;
- детінізація економіки.

взаємодія з місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у сфері забезпечення державного регулювання торговельних відносин.

Сторони взаємодії перебувають в інституційному середовищі, що являє собою сукупність «правил гри» (правила, настанови, норми, санкції тощо), що формують економічні, політичні, соціально-правові рамки взаємодії між сторонами (суб'єктами) споживчого ринку.

Суб'єктна структура регуляторного впливу на споживчому ринку представлена державними, регіональними інститутами та організаціями. При цьому зазначені інститути є не тільки інститутом політичної влади, але і громадським інститутом, формуючим соціально-правове поле функціонування економічних агентів.

Зазначені суб'єкти забезпечують функціональну основу реалізації організаційного інституційного управління споживчим ринком в Україні.

Відповідно взаємодія сторін на споживчому ринку характеризується правовими, економічними та організаційними форми впливу на процес соціально-економічного розвитку. Таку взаємодію можна представити у вигляді кількох сценаріїв:

- збереження тенденції скорочення об'єктів виробництва в окремих галузях економіки, відсутність істотних структурних та кон'юнктурних змін, що не може гарантувати стійкість соціально-економічного розвитку країни;

- орієнтація на отримання максимальних прибутків та виробництво найбільш конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку;

- відображення інтересів підприємців – інвесторів;

- максимізація доходів, спрямованих на розвиток виробництва, та мінімізація доходів, спрямованих на соціальні потреби;

- розвиток як реакція на сучасні ринкові тенденції.

Формалізація взаємодії сторін споживчого ринку відбувається з урахуванням особливостей національного характеру, до яких можна віднести:

- пріоритетність взаємовідносин та моделей соціального взаємодії;

- патерналізм у взаємовідносинах громадян та держави;

- консервація в поведінкових моделях;

- блокування реалізації прийнятих рішень інституційного рівня через неузгодженість інтересів різних груп економічних агентів або різких змін економічних умов.

Обмежена раціональність сторін взаємодії обумовлюється також:

- ментальними бар'єрами (культура, традиції, гносеологія мотиваційної сфери, моделі взаємозв'язку);

– інерційність у розвитку (механічне копіювання досвіду розвинутих сторін без урахування специфіки національного інституційного середовища).

Витрати домогосподарств свідчать про вподобання громадян, споживчу поведінку, традиції, доходи, модель домогосподарства, економічну структуру. Вони складаються також під впливом зміни цін, кліматичних умов та активності виробників. За допомогою дослідження споживання можливо проаналізувати соціально-економічний розвиток суспільства та окремі моделі споживача.

Аналізуючи структуру сукупних витрат домогосподарств за даними Державної служби статистики (Витрати і ресурси домогосподарств України за даними вибіркового обстеження життя домогосподарств України у I півріччі 2020 року) можна зробити висновок, що майже весь дохід сім'ї витрачається на споживання, а саме на забезпечення продуктами харчування та непродовольчими товарами та послугами, що стримує споживання інших послуг, а отже і витрат на освіту, відпочинок, розваги, заощадження тощо. Це все призводить до зменшення добробуту домогосподарств, що, у свою чергу, впливає на неефективне формування і використання їх фінансових ресурсів.

Структура споживання непродовольчих товарів і послуг у складі сукупних витрат доводить, що найбільший відсоток витрат у загальній структурі непродовольчих витрат займають витрати на житло, воду, електроенергію, газ – близько 40%, на одяг і взуття – трохи більше 10%. Витрати на відпочинок та культуру й освіту становлять всього близько 5%.

У процесі виявлення обмеженої раціональної взаємодії під час регулювання споживчих ринків необхідно взяти до уваги такі фактори:

- рівень споживчих витрат у сукупних доходах домогосподарств;
- динаміка співвідношення між витратами на споживання на споживання та збереженнями;
- питома вага витрат споживчого ринку у ВВП;
- рівень концентрації капіталу у відбитті потреби, зокрема, торгівлі;
- рівень інтегрованості логістичної інфраструктури в національному та глобальному господарському просторі;
- традиції, звичаї, культура та структура споживання, культурно-етнічні та історичні причини.
- державна цінова політика як складова державної економічної та соціальної політики (забезпечення розвитку національної економіки та підприємницької діяльності; протидія зловживанню монополієм становищем у сфері ціноутворення; розширення сфери застосування вільних цін; збалансування ринку товарів та підвищення їх якості, соціальних гарантій населенню в разі зростання цін; надання необхідних економічних гарантій для виробників; орієнтація цін внутрішнього ринку товарів на рівень цін світового ринку).

Пазюк А. С.

слухачка магістратури

Поліський національний університет

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасному світі інформація це один із найважливіших елементів ресурсного потенціалу організації. Новітні інформаційні системи дають можливість вести безперервний облік та контроль за станом і рухом товарно-матеріальних, фінансових, людських ресурсів на підприємстві, отримувати інформацію про результати діяльності підприємства в режимі реального часу, швидко здійснювати підготовку аналітичних документів, прогнозів і планів робіт на основі достовірної та повної інформації про діяльність підприємства, яка доступна у будь-який момент часу. Використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління підприємством слугує підвищенню ефективності діяльності підприємства. Питання щодо використання новітніх інформаційних технологій в управлінні та їх економічне обґрунтування отримали завдяки таким науковцям, як: А.Г. Литвак, Н.Б. Кирич, З.М.Соколівська, Н.С.Меджибовська та інші.

Виклад основного матеріалу. Інформаційні технології управління - це сукупність методів і засобів пошуку, збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації і знань для вирішення завдань управління на базі програмного забезпечення і засобів обчислювальної та телекомунікаційної техніки. У сучасному управлінні все частіше використовуються автоматизовані інформаційні технології, тобто управлінські технології, реалізовані із застосуванням технічних і програмних засобів.

Функції новітніх інформаційних технологій управління підприємствами - пошук, збір, обробка, зберігання необхідних даних, вироблення нової інформації, рішення оптимізаційних задач. При цьому ставиться завдання не тільки автоматизувати трудомісткі, регулярно повторювані рутинні операції переробки великої кількості даних, а й шляхом переробки даних отримати принципово нову інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень.[1]

Розробці інформаційних технологій управління організацією передують детальне обстеження і аналіз керованого об'єкта, завдань і структури управління, утримання і потоків інформації. На основі цього аналізу розробляється інформаційна модель управління організацією, яка фіксує зв'язок між завданнями обробки даних і новими потоками інформації. Потім проводиться вибір технічних засобів і розробляється відповідна інформаційна технологія.

Інформаційні технології починають відігравати провідну роль в управлінні розвитком фактично будь-якого соціально-економічного процесу. Ефективність суспільного виробництва значною мірою визначається ступенем використання засобів обробки інформації (обчислювальної техніки, ксероксів, телефонів, програмного забезпечення), щільністю потоку

винаходів нових продуктів і нових технологій за допомогою комп'ютерних програм.

В наш час частіше впроваджують різноманітні інформаційні системи в бізнес, а також автоматизацію процесів керування. Мета цих заходів бути конкурентним, а також "йти в слід" моді, але найголовніше – це ефективна система керування. Ця система знижує витрати підприємства, прискорює процеси, не вимагає постійного контролю.

На ринку І-технологій існує значний вибір програмного забезпечення, тобто будь-яка компанія може придбати будь-який програмний продукт.

Звичайно, ефективна інформатизація значно підвищує керованість процесами соціально-економічного розвитку підприємства, призводить до поліпшення якості і рівня прийнятих управлінських рішень, оперативності інформаційних процесів і послуг, які, у свою чергу, призводять до поліпшення соціально-економічних, науково-технічних, культурних і інших показників [2].

Отже, застосування будь-яких методик і розроблення алгоритму впровадження ІТ-технологій дає можливість управлінцю підвищити якість та результативність керування в соціально-економічній сфері підприємства за рахунок впровадження сучасних інформаційних систем.

Висновок. Підсумовуючи викладене вище можна констатувати, що завдяки інформатизації досягається рівень ефективного керування всіма відділами підприємства. Маючи сучасні технології, управлінці мають змогу оптимізувати організаційну структуру, покращити діяльність на підприємстві і цим підвищити ефективність своєї діяльності..

Список використаної літератури

1. Серант А., Огірко І. В., Огірко О. Б. Інформаційна технологія та формула управління змінами. 2017. ВИП. 2 (51). Ч. 1. 2017. С. 63–64.
2. Новаківський І. І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 425. С. 285–286.

Пашко Л. А.

доктор наук з державного управління, професор кафедри політології та публічного управління
Волинський національний університет імені Лесі Українки

STEM-НАВЧАННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

Стан справ Української держави на сучасному етапі функціонування все більше переконує в істинності вічної аксіоми про пряму залежність ефективності та результативності держави, а, отже, й органів публічної влади від професійності та професіоналізму управлінців усіх рівнів. Саме їхня професійність та професіоналізм у сфері публічного управління і має їх характеризувати як державників, тобто професіоналів-україноцентристів.

Виходячи з цього, стає зрозумілим, що професійна підготовка здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування потребує постійного оновлення та безперервного динамізму відповідно до викликів, які постають нині перед сферою публічного управління та публічними службовцями зокрема та перед Українською державою в цілому. Хочеться вірити, що саме з таких позицій виходили розробники Програми Єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти (далі – Програма) та організатори його проведення [1]. Тим паче, що ця Програма корелюється зі Стандартом вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування (далі – Стандарт) [2].

Оскільки саме ці засадничі документи і визначатимуть у недалекому майбутньому долю майбутніх магістрів публічного управління та адміністрування на часі, на нашу думку, постає підхід до професійної підготовки здобувачів вищої освіти з публічного управління та адміністрування з позиції STEM-освіти. Саме така освіта має чітко окреслити не лише STEM-освітню парадигму, а й STEM-контекст професійної підготовки майбутніх фахівців сфери публічного управління та адміністрування. Це передбачає посилення міждисциплінарності та активізації міжкафедральної взаємодії у процесі викладання дисциплін навчального циклу.

Як слушно наголошують науковці, «STEM-освіта ґрунтується на між- транс-дисциплінарних підходах у побудові навчальних програм різного рівня, окремих дидактичних елементів, до дослідження явищ і процесів навколишнього світу, вирішення проблемно орієнтованих завдань. Змінюється звична для нас форма викладання, коли заняття побудовано навколо викладача. За STEM методикою, в центрі уваги знаходиться практичне завдання чи проблема. Майбутні фахівці навчаються знаходити шляхи вирішення не в теорії, а прямо зараз шляхом спроб та помилок» [3].

Такий підхід актуалізує STEM-управління знаннями, причому це управління має бути об'єктивним, адекватним причому з підходом до здобувачів вищої освіти цієї спеціальності як до суб'єктів, а не об'єктів навчального процесу [4].

Саме тому студентоцентризм має стати, на нашу думку, реальним, а не удаваним, принципом запровадження STEM-освіти у професійну підготовку майбутніх публічних службовців.

Крім цього, пріоритетності у цьому контексті набуває оновлення відповідного методичного забезпечення як викладачів, так і студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Список використаних джерел

1. Програма Єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої

освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України та Національного агентства України з питань державної служби від 18 жовтня 2021 р. № 10105/165-21. URL: prog_kval_pua.pdf (дата звернення: 20.11.2021).

2. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: Наказ Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 р. № 1001. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).

3. Плачинда Т. С., Урсол О. В. Доцільність впровадження STEM-освіти в навчальний процес ЗВО. *Науковий вісник Льотної акад. Серія: Педагогічні науки* : зб. наук. пр. / Нац. авіац. ун-т., Льотна акад. Нац. авіац. ун-ту. Кропивницький, 2019. Вип. 5. С. 407–414. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfasps_2019_5_70 (дата звернення: 20.11.2021).

4. Ростока М., Ростока А. Феномен STEM-управління знаннями у контексті адаптивного підходу. *STEM-освіта: проблеми та перспективи* : зб. матер. III Наук.-практ. семінару (м. Кропивницький, 24–25 жовтня 2018 р.) / за заг. ред. О. С. Кузьменко, В. В. Фоменка. Кропивницький : ЛА НАУ, 2018. С. 56–59.

Педак І. С.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Інтеграція України у глобальний економічний та інформаційний простір об'єктивно вимагають створення необхідних умов для ефективного використання робочої сили та забезпечення продуктивної зайнятості населення як вирішального фактору конкурентоспроможності національної економіки.

Національний ринок праці поступово запозичує загальносвітові тенденції. Серед принципів інновацій у сфері зайнятості можна виділити такі як лізинг персоналу, дистанційну зайнятість, нестандартні графіки робочого часу і т.ін.

Серед інструментів регулювання ринку праці найбільш перспективними є ті, що спрямовані на забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг та ринку праці в умовах трансформації структури зайнятості; прогнозування та планування розвитку ринку праці; покращення професійно-кваліфікаційної підготовки кадрів відповідно до вимог ринку праці та науково-технічного прогресу; підвищення мотивації до праці, зайнятості та підприємництва.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України стратегічною метою є побудова сильної європейської демократичної держави з розвинутою економікою та соціальною сферою для забезпечення гідного рівня життя громадян. Це потребує реалізації комплексу заходів, спрямованих на формування та реалізацію ефективної державної політики зайнятості, що є однією з важливих умов інтеграції України в Європейське співтовариство. Вирішення зазначеної проблеми пов'язано з подоланням негативного впливу певних чинників на стан зайнятості, що є наслідком існую-

чих ризиків соціально-економічного розвитку країни особливо в умовах військового конфлікту, впливом глобальної пандемії, а також низькою результативністю проведення реформ в країні. В таких умовах вкрай актуальним постає питання модернізації державної політики зайнятості. В системі функціонування вітчизняного ринку праці в основному сформований державний механізм регулювання зайнятості, важелі якого спрямовані на забезпечення продуктивної зайнятості.

В сучасних умовах розвитку країни, впливу глобалізаційних процесів на вітчизняний ринок праці, виникає значна потреба в удосконаленні діючих державних механізмів політики зайнятості та пошуку нових оптимальних, результативних моделей державного регулювання зайнятості населення, особливо в умовах інтеграції країни в світовий економічний простір. В системі національного ринку праці виникають також і нові аспекти регулювання зайнятості, які пов'язані із посиленням регулюючої функції держави щодо найманої праці та сприяння самозайнятості.

При формуванні ефективної системи регулювання ринку праці України необхідно брати до уваги весь комплекс глобальних процесів і тенденцій, зокрема переплетення та інтеграції національних економік, зростання їх відкритості, значне збільшення масштабів і лібералізацію міжнародної торгівлі, збільшення міграційних потоків. Особливо слід акцентувати увагу на ролі транснаціональних і міжнаціональних компаній, яка проявляється перш за все в їх намаганні монополізувати певні товарні ринки і ринки окремих країн. Це є важливою методологічною передумовою формування ефективної системи регулювання ринку праці, яка б враховувала як переваги, так і загрози глобалізації. Тому сучасна система регулювання ринку праці має також враховувати процеси глобалізації економіки та їх багатовекторний вплив на вітчизняний ринок праці.

Активна політика у сфері зайнятості має розроблятися і здійснюватися так, щоб сприяти гідній праці – праці з повною зайнятістю, продуктивній та вільно обраній. Така політика має допомагати в стимулюванні економічного зростання та розвитку, підвищення рівня життя, задоволенні потреб у персоналі, подоланні безробіття та неповної зайнятості.

Проведення активної політики зайнятості обумовлює позитивні зміни в сфері зайнятості і як результат – підпорядкування процесів, що відбуваються на ринку праці, загальноекономічним. Це потребує удосконалення механізму державного регулювання зайнятості населення, орієнтованого на забезпечення збалансованості на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та її продуктивності.

У сфері зайнятості населення ефективна державна політика має сприяти раціональному використанню трудового потенціалу як окремого громадянина, так і суспільства загалом. Держава забезпечує реалізацію політики у сфері зайнятості населення шляхом: проведення податкової; кредитно-грошової, інвестиційної, бюджетної, соціальної, зовнішньоекономічної та інноваційної політики з метою розширення сфери застосування праці, забезпечення повної, продуктивної, вільно обраної зайнятості,

підвищення рівня кваліфікації та конкурентоспроможності робочої сили; визначення у загальнодержавних програмах економічного та соціального розвитку; включення до системи регулювання ринку праці заходів щодо запровадження стимулювання вітчизняного виробництва до створення нових робочих місць.

Важливе місце у формуванні та реалізації державної політики зайнятості належить місцевим органам виконавчої влади, місцевого самоврядування, які формують пріоритети соціально-економічного розвитку та забезпечують реалізацію державної політики зайнятості на регіональному рівні.

Отже, на сьогодні пріоритетними завданнями державної політики у сфері зайнятості населення є, зокрема, активізація економічної активності населення, розширення сфери застосування праці за рахунок створення нових робочих місць, зменшення масштабів неформальної (тіньової) зайнятості, удосконалення правових механізмів регулювання нестандартних форм зайнятості, подолання диспропорції між попитом на робочу силу та її пропозицією, забезпечення відповідності якості робочої сили сучасним потребам розвитку національної економіки та соціальної сфери, її ефективного використання, підвищення якості соціальних послуг, які надаються незайнятому та безробітному населенню державною службою зайнятості.

Пересунько О. М.

начальник відділу видачі документів
на право провадження авіаційної діяльності управління справами
Державна авіаційна служби України

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ГАЛУЗІ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ

Державне регулювання авіаційної галузі є оптимальним способом впливу держави на суспільні відносини, які виникають в процесі провадження авіаційної діяльності і такий вплив здійснюється завдяки встановленню загальнообов'язкових авіаційних правил для суб'єктів такої діяльності, а також інших фізичних та юридичних осіб, дотичних до вказаної сфері діяльності.

Розвиток механізмів державного регулювання діяльності цивільної авіації можна розглядати за принципами та методами правового регулювання через призму адміністративно-правових норм. Так, законодавство у сфері цивільної авіації України містить норми різних галузей права, зокрема: конституційного, за правилами якого встановлено повний і винятковий суверенітет України над її повітряним простором; адміністративного, згідно з якими встановлено порядок реєстрації і сертифікації повітряних суден та аеродромів, на виконання якого прийнято правила розробки і сертифікації авіаційної техніки, правила льотної придатності повітряних суден, правила забезпечення безпеки польотів, за порушення яких встановлено відповідні штрафні санкції; цивільного – згідно з яким правилами перевезення пасажирів і багажу повітряним транспортом визначається цивільно-

правова відповідальність авіаційного перевізника за цілісність багажу і вантажу, а також за збитки, заподіяні пасажиром та іншим особам у зв'язку з порушенням правил перевезення.

Закріплення характеристик цивільної авіації, авіаційного транспорту та авіаційної діяльності в таких законодавчих актах та інших нормативно-правових актах, як Повітряний кодекс України [1], Закон України «Про транспорт» [6] та Положення про використання повітряного руху України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2017 р. № 954 [4], приписів стосовно обов'язковості здійснення реєстрації та сертифікації суб'єктів та об'єктів авіаційної діяльності, які містяться і в інших нормативно-правових актах, дає підстави стверджувати про адміністративно-правове регулювання авіаційної діяльності, і як наслідок про його державний механізм.

Реалізація державної політики у сфері авіаційного транспорту має складну специфіку, базується на імплементації міжнародних стандартів і рекомендованої практики Міжнародної організації цивільної авіації, регламентів і директив Європейського Союзу.

Державне регулювання певного сектору економіки з боку держави потребує постійного нагляду та управління шляхом визначення уповноваженого державою суб'єкта. Розглядаючи авіаційну галузь, як специфічний об'єкт, такими повноваженнями наділено Державну авіаційну службу України (далі – Державіаслужба), як орган з розроблення, затвердження та впровадження технічних нормативів та стандартів у галузі цивільної авіації. Головним завданням і метою діяльності Державіаслужби є забезпечення безпеки цивільної авіації шляхом проведення сертифікації суб'єктів авіаційної діяльності, встановлення авіаційних правил України, здійснення постійного нагляду і контролю за їх дотриманням.

У зв'язку з реформуванням системи адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади, потребує перегляду підхід до надання державних послуг у частині сертифікації суб'єктів авіаційної діяльності, шляхом їх трансформації в адміністративні. Під час визначення шляхів розвитку правового регулювання таких послуг необхідно врахувати їх специфіку та особливості.

Сьогодні Державіаслужба, відповідно до покладених на неї завдань, здійснює сертифікацію, реєстрацію, схвалення суб'єктів авіаційної діяльності. За результатами проведення таких офіційних дій Державіаслужба видає сертифікат, яким засвідчує відповідність суб'єкта або об'єкта авіаційної діяльності вимогам авіаційних правил України.

Таким чином, видання сертифіката на право провадження авіаційної діяльності за своєю правовою природою є результатом здійснення Державіаслужбою владних повноважень за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи в розумінні Закону України «Про адміністративні послуги» [3].

Водночас, Державіаслужба проводить планові та позапланові перевірки з метою визначення відповідності утримувача сертифіката вимогам,

які встановлені авіаційними правилами України, виконуючи таким чином функції контролю та нагляду за забезпеченням безпеки авіації. Варто зазначити, що дія Закону України «Про адміністративні послуги» не поширюється на провадження контрольно-наглядової діяльності. Така діяльність, як заходи державного нагляду (контролю) - планові та позапланові заходи, які здійснюються у формі перевірок, ревізій, оглядів, обстежень, регулюється положеннями Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [5]. Так, заходи контролю здійснюються органами державного контролю з урахуванням особливостей, визначених законодавчими актами України у відповідних сферах та міжнародними договорами, зокрема державного нагляду (контролю) в галузі цивільної авіації - з урахуванням особливостей, встановлених Повітряним кодексом України [1], іншими нормативно-правовими актами України, прийнятими на його виконання (авіаційними правилами України), та міжнародними договорами у сфері цивільної авіації.

Аналіз викладеного вище дає всі правові підстави віднести до переліку адміністративних послуги щодо здійснення сертифікації, реєстрації, схвалення суб'єктів авіаційної діяльності. Разом з цим потребує законодавчого врегулювання на рівні закону положення, що отримані в результаті надання таких послуг кошти, які стягуються із суб'єктів у вигляді адміністративних зборів, спрямовуються на розвиток авіаційної діяльності та участь України в міжнародних авіаційних організаціях [2].

Реалізуючи пріоритетний напрям державної політики у сфері цифрової трансформації з урахуванням особливостей правового регулювання авіаційної галузі, потребує перегляду системний підхід з надання Державіаслужбою послуг з сертифікації, реєстрації, схвалення суб'єктів авіаційної діяльності в електронному вигляді.

Таким чином, запропонований спосіб удосконалення механізмів державного регулювання послуг у галузі цивільної авіації дозволить Державіаслужбі забезпечити реалізацію пріоритетного напрямку державної політики цифрового розвитку шляхом розширення переліку адміністративних послуг, забезпечивши їх надання в електронному вигляді із застосуванням засобів новітніх інформаційних технологій та дотриманням принципів відкритості, прозорості, технологічної нейтральності і портативності даних, орієнтованості на громадян, безпечності та конфіденційності, а також адміністративного спрощення.

Список використаної літератури

1. Повітряний кодекс України від 19 травня 2011 р. № 3393-VI із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text> (дата звернення: 12.07.2021).

2. Политика ИКАО по вопросу налогообложения: Международная организация гражданской авиации Doc 8632. 3-е изд. 2000. URL: https://www.icao.int/publications/Documents/8632_cons_ru.pdf (дата звернення: 07.11.2021).

3. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 15.11.2021).

4. Про затвердження Положення про використання повітряного простору України : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2017 р. № 954. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/954-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2021).

5. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 5 квітня 2007 р. № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 15.11.2021).

6. Про транспорт : Закон України від 10 листопада 1994 року № 232/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.08.2021).

Писаренко В. М.

слухач магістратури
Університет митної справи та фінансів

Івашова Л. М.

доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університет митної справи та фінансів

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСУВАННЯ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УКРАЇНІ

Зміна механізму фінансування вищого навчального є одним із пріоритетних завдань, оскільки чинна система, яка здійснюється через державне замовлення не є ефективною через недостатність фінансування з бюджету, диспропорцію цін на освітні послуги між вищими навчальними закладами державої та приватної форм власності

Нова система повинна базуватись на поділі фінансування на дві частини - державна та фінансові надходження від плати послуг вищої освіти абітурієнтів або бізнес-структур, які зацікавлені у спеціальності. Зміни повинні передбачати розподіл державного фінансування вищої освіти за формулою, яка враховує кількість здобувачів вищої освіти з найкращих абітурієнтів, які захотіли навчатися у ньому, так і показники, що ілюструють ефективність діяльності (наукові результати, внутрішня система забезпечення якості, рівень працевлаштування випускників тощо).

Переваги нового механізму фінансування ЗВО та розподілу між ними місць державного замовлення:

- відсутність адміністративного втручання з боку Міністерства освіти і науки України, інших державних замовників;
- безпосередній зв'язок між абітурієнтом та ЗВО;
- прозорий та автоматизований механізм вступу на освітні рівні.

Для визначення обсягу державного фінансування ЗВО, незалежно від форми власності, доцільно враховувати та використовувати схему, згідно з якою обсяги фінансування з державного бюджету залежатимуть від кількості залучених здобувачів послуг вищої освіти, які мають право на державне фінансування, грантове фінансування, фінансування за допомогою кредитів [1, с. 42]. Таке фінансування відображено на рис. 1.



Рис. 1. Фінансування вищої освіти за якісними показниками
Джерело: розроблено автором на основі [1]

Обсяг фінансування доцільно пропорційно розподілити між здобувачами вищої освіти залежно від отриманих у закладі освіти балів, які будуть скориговані для врахування інших факторів. Зокрема, формула розподілення базового фінансування серед здобувачів вищої освіти може враховувати таке: успішність навчання; результати ЗНО; коефіцієнти, які будуть враховувати вартість підготовки у розрізі спеціальностей. Відповідно, здобувач вищої освіти отримує обсяг базового фінансування, що пропорційний частці його балів у загальній кількості балів усіх вищих навчальних закладах, які мають право на отримання базового бюджетного фінансування на здобуття вищої освіти.

На основі запропонованої моделі державного фінансування вищого навчального закладу, досягаються наступні завдання вдосконалення системи вищої освіти (табл. 1).

Таблиця 1

Цілі та завдання механізму фінансування ЗВО в Україні

Цілі	Завдання відповідно до конкретної цілі
Рівність конституційних прав громадян на здобуття освіти	Заохочення приватних джерел фінансування шляхом кредитування здобувачів вищої освіти

Підвищення результативності освіти	Орієнтація на ключові показники ефективності закладів вищої освіти та їх оцінка під час визначення обсягів фінансування
Підвищення ефективності фінансування за рахунок державного бюджету	Створення конкурентного середовища за рахунок усунення дискримінації між закладами різних форм власності в частині фінансування з держбюджету

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 61].

Подальше удосконалення механізму фінансування вищої освіти може пов'язуватися з оптимізацією джерел фінансування і впровадженням системи бюджетування діяльності навчального закладу.

Список використаних джерел

1. Майборода Т. М. Державне регулювання освіти в контексті розвитку національної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Полтава, 2019. 259 с.
2. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи : монографія; за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д-ра екон. наук, проф. І. М. Грищенка. Київ, 2015. 260 с.

Радченко О. О.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування персоналом
Міжрегіональна академія управління

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна епоха характеризується наростанням глобальної нестабільності у її основних вимірах – геополітичному, соціально-економічному, природно-екологічному тощо. Загальна сукупність одночасних проблем порушення природного балансу життєдіяльності ноосфери, які стоять перед системами публічного управління настільки є великою, що з ними не можуть самотійно впоратися навіть найсильніші держави світу. На переконання експертів “складність розв’язання глобальних проблем у сучасних умовах полягає в тому, що людство до кінця не усвідомлює необхідності збереження просторової різноманітності й цілісності природних об’єктів, комплексів та продовжує ігнорувати питання екологічної безпеки” [5, с. 128].

Не випадково вже на рівні Організації Об’єднаних Націй однією з ключових проблем третього тисячоліття названо катастрофічну деградацію ноосфери і людської цивілізації як її центральної складової. Її одним з найголовніших напрямків діяльності цієї впливовою наднаціональної організації та усіх національних урядів визнається екологічна політика, покликана зупинити хижацьке руйнування глобальної екосистеми, досягти нового врівноваженого стану ноосфери. Водночас одним з пріоритетних принципів сталого розвитку всіх країн світу, за твердженням С. М. Лутковської,

на планетарному рівні визнається екологічна безпека, що передбачає запровадження такої моделі публічного управління, за якої можливе задоволення життєвих потреб як сучасних, так і майбутніх поколінь [4, с. 7]. Моделі, на нашу думку, свідомо-раціональної та морально-відповідальної перед нашими нащадками, моделі, яка буде формуватися державами й підтримуватися суспільством на основі принципів екологічного господарювання, базування промисловості на відновлювальних джерелах енергії та в поєднанні зі збереженням природних механізмів саморегуляції ноосфери й її складових підсистем.

Моделі, яка базується на гуманітарних ціннісних засадах свідомого вибору й свідомого та відповідального споживання. Так, за своєю антропологічною сутністю “людина сама по собі має бажання до задоволення інстинктів-потреб всіх категорій, обмежених хіба що конкретно-історичними та природно-географічними умовами. Однак, входячи до певної спільноти, індивід стикається з тим, що його інтереси перетинаються з подібними інтересами інших членів даної спільноти. Узгодити взаємосуперечливі інтереси може лише суспільство – нормами табу, моралі, права. Так виникає державно-політичний вимір – як простір гармонізації таких, що перетинаються, інтересів членів локальної людської спільноти” [6, с. 279]. Це означає, що людина має брати у природи стільки ж, скільки і віддавати їй в ході суспільної життєдіяльності та господарювання. Це необхідна й ключова умова екологічної безпеки – врахування інтересів майбутніх поколінь через обмеження використання невідновлюваних ресурсів нашими сучасниками на всій планеті.

У свою чергу, це вимагає, на думку Г. М. Буканова “створення системи відносин, що не існувала раніше, при якій кожна людина в силу свого виховання дбатиме про природу, буде підтримувати її в сприятливому стані; докорінна зміна ставлення до природи” [1, с. 63].

Хочемо звернути увагу, що публічне управління – це не тільки один з видів людської діяльності, це діяльність інституційна та системотворча, оскільки за умови правильної організації вона утворює нову системну якість життя, а за неправильної – призводить до хаосу й суспільно-політичних криз. Сучасна публічна політика та публічне управління перебуваючи у системному взаємозв’язку один з одним, взаємно обумовлюють одна одне, посилюють або ж послаблюють ефективність кожної з їх складових ланок.

Однією з таких надважливих в сучасних умовах ланок є державна екологічна політика, яка функціонально покликана забезпечити досягнення конституційно-гарантованого рівня екологічної безпеки та безпеки життєдіяльності людини й суспільства через формування необхідних для цього політичних, економічних та соціальних умов, а також через проактивну протидію глобальним екологічним загрозам. До таких умов О. М. Вишневська, М. Ю. Василенко та Н. В. Охота відносять, зокрема:

– адаптацію законодавства держав світу до норм міжнародного права;

- обов’язкове виконання усіх зобов’язань відповідно до ратифікованої Паризької угоди, посилення рівня обмежень для усіх сторін;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості, мотивація потенційних інвесторів до практичної реалізації екологічних проєктів, техніко-технологічне оновлення, екологізація виробництва;
- підвищення рівня соціальності відповідальності, екологічної свідомості, поширення сфери екологічної освіти;
- забезпечення результативності екологічного моніторингу з метою швидкої й результативної адаптації управлінських рішень;
- підвищення рівня відповідальності за порушення ратифікованих екологічних норм й зобов’язань, введення відповідних санкцій тощо.
- нейтралізацію транскордонних небезпек, які можуть спричинити посилення негативних екологічних проявів на територіях держав та регіонів світу [2, с. 44–45].

В методологічному плані механізми реалізації державної екологічної політики в діяльності органів публічного врядування має передбачати наступну низку інструментально-операційних дій:

- моніторинг та прогнозування аварійних, природно-катастрофічних та техногенних загрозливих ситуацій;
- оцінка існуючого рівня загроз (ризиків) екологічному стану довкілля в рамках тієї чи іншої сфери (галузі) компетенції даного органу;
- ідентифікація джерел небезпеки, усвідомлення рівня загрозливості проблеми та невідкладності її усунення;
- діагностика проблеми та визначення оптимального набору заходів щодо зниження існуючого рівня екологічної небезпеки;
- підготовка та ухвалення управлінського рішення, верстка плану проведення відповідних заходів, закріплення відповідальних осіб та строків виконання тощо;
- здійснення управлінських, інженерних та технічних заходів по підвищенню надійності, продовження ресурсу безаварійної експлуатації промислового та іншого устаткування, обладнання, тощо;
- проведення інформаційної кампанії з роз’яснення запланованих природоохоронних заходів, залучення до реалізації та громадського контролю виконання представників суспільного сектору.

Таким чином, є очевидним загальнопланетарний та гуманітарний характер політики екологічної безпеки в публічному управлінні сучасних держав. Тому в якості узагальнюючого висновку проведеної розвідки вважаємо за доцільне навести думку науковця Національної академії державного управління при Президентові України Г. М. Клешні: “мусимо визнати, що екологічна криза – це в основному філософсько-ідеологічна криза, світоглядна криза, яка не підпорядкована лише економічним факторам розвитку. Хочемо акцентувати увагу на тому, що із усіх всезагальних моральних законів, що ними керується людство, лише екологічний імператив виходить за межі світу людей, і має надлюдське, ноосферне значення, що може розглядатися як відправна точка формування сучасного наукового дискурсу та розуміння його сутності” [3, с. 59].

Список використаних джерел:

1. Буканов Г. М. Дискусійні аспекти характеристики елементів структури екологічної безпеки. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 78. С. 60–66.
2. Вишневецька О. М., Василенко М. Ю., Охота Н. В. Пріоритетні підходи розвитку глобального світу – екологічна безпека. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 41–46.
3. Клешня Г. М. Екологічний імператив як фактор антропологічної безпеки сучасного суспільства. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*. 2020. № 1. С. 57–63.
4. Лутковська С. М. Стійкій і сталий розвиток системи екологічної безпеки в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 5–11.
5. Мельник В. І., Романащенко О. А., Романащенко І. О. Проблеми та перспективи вдосконалення політики екологічної безпеки в Україні. *Інженерія природокористування*. 2019. № 2. С. 126–131.
6. Радченко О. В. Антропологічна природа ціннісної системи суспільства. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. 2008. Вип. 2 (21). С. 275–282.

Свиридова О. В.

викладач спецдисциплін, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист
Запорізький будівельний фаховий коледж

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ВЕДЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ І ОБЛІКУ ЗЕМЕЛЬ

Зміст і науково-методичні основи одержання земельно-кадастрової інформації були створені і апробовані в Україні ще до проголошення її незалежності. З метою переходу на постійно діючу систему даних земельного кадастру Кабінет Міністрів України постановою від 12 січня 1993 року № 15 «Про порядок ведення державного земельного кадастру» затвердив «Положення про порядок ведення державного земельного кадастру». В ньому конкретизується призначення державного земельного кадастру: він призначений для забезпечення споживачів необхідними відомостями не просто про землю (як у Земельному кодексі), а про господарський, природний стан та правовий режим земель.

У Положенні розширено зміст державного земельного кадастру, насамперед даними зонування територій населених пунктів. Це пов'язано із веденням містобудівного кадастру відповідно до Закону України від 16 листопада 1992 року «Про основи містобудування», який базується на даних державного земельного кадастру. Поряд з цим, у «Положенні про порядок ведення державного земельного кадастру», перша його складова частина визначається не як реєстрація землеволодінь, землекористувань, а як реєстрація права власності на землю, права користування землею.

Найбільш вживаною споживачами інформацією є дані про площі земельних ділянок, тобто обліку кількості земель. На відміну від попереднього періоду, коли облік вівся лише за категоріями земель, землекористувачами, угіддями і меліоративним станом, нині додатково включається числова інформація про землі в межах населених пунктів і поза ними, землі за формами власності, надані у тимчасове користування (у тому числі на умовах оренди), землі, що оподатковуються і не оподатковуються.

Дані обліку кількості земель відображають фактичний стан їх використання і щорічно доводяться до відома всіх господарських і державних

органів управління земельними ресурсами. Методика одержання даних щодо площ земель достатньо відпрацьована і не потребує особливих змін, але з точки зору способів одержання картографічних земельно-облікових матеріалів і точності визначення облік кількості земель потребує удосконалення. Це продиктовано зростанням ролі землі в ринковій економіці, особливо при оподаткуванні її власників, землекористувачів та при купівлі-продажу землі.

Ведення обліку якості землі відповідає потребам науково обґрунтованого врахування природних властивостей ґрунтів при використанні у господарській діяльності. За цими даними проводиться розміщення сільськогосподарського виробництва, аналіз використання земель, економічне стимулювання їх раціонального використання і охорони, планування урожайності культур, оцінка результатів господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Дані обліку якості земель використовуються при бонітуванні ґрунтів. Ці дані за кількістю показників дуже об'ємні. У повному обсязі ще не вдалося їх відобразити у наявній земельно-кадастровій інформації. Вони включають інформацію щодо якості сільськогосподарських земель з ряду показників. Так, нині ще не відображається інформація про забруднення ґрунтів пестицидами, гербіцидами, нітратами, важкими металами і радіонуклідами.

Якщо розглядати характеристики якості лісових угідь та земель населених пунктів, то земельно-кадастрова інформація ще не має таких даних через відсутність проведених робіт.

Щодо характеристики лісових угідь, то вона дається в системі державного лісового кадастру. Він містить низку документів про правовий режим лісового фонду, розподіл його між користувачами, якісний і кількісний стан лісового фонду, поділ лісів за групами та внесення до категорій захищеності, економічну оцінку та інші дані, необхідні для раціонального ведення лісового господарства і оцінки результатів господарської діяльності в лісовому фонді. Тому в системі державного земельного кадастру характеристика лісових угідь повинна даватися не за типом лісу, а за типом ґрунту, що має враховуватися при економічній оцінці лісового фонду. Як зазначається в «Положенні про порядок ведення державного земельного кадастру», економічна оцінка земель лісового фонду проводиться на основі нормативів економічного ефекту від водоохоронних, кліматорегулювальних, захисних та інших корисних природних властивостей лісів, а також їх лісосировинного значення. То в земельно-кадастровій інформації, яка буде використовуватися в лісовому кадастрі, мають значення дані про тип ґрунту. Вони впливають на обсяг лісової сировини, який економічно оцінює лісовий фонд.

Коли йдеться про землі населених пунктів, то дані обліку якості земель мають важливе значення для зонування території, розподілу земель за формами власності, плати за них. В останні роки набувають поширення експериментальні обстеження земель з метою одержання даних для проведення грошової їх оцінки. Ці роботи передбачають проведення ґрунтових

обстежень, за даними яких встановлюється генетичний тип ґрунтів для обчислення розміру грошової оцінки. У зв'язку з ним, на нашу думку, земельно-кадастрові дані щодо характеристики земель населених пунктів повинні обмежуватися лише відомостями про генетичний тип ґрунту та його площу. Що стосується характеристики земель населених пунктів за інженерно-геологічними умовами, рівнем забезпеченості соціальною, інженерно-транспортною та природоохоронною інфраструктурою, об'єктами оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення, то це входить до функцій містобудівного кадастру.

Як показує аналіз даних обліку якості земель у складі державного земельного кадастру, він забезпечує одержання необхідних і вірогідних відомостей для вирішення важливих завдань регулювання земельних відносин у країні. Зважаючи на те, що інформація про якісний стан земель багатогранна і об'ємна, необхідно при її одержанні суворо дотримуватися принципу економічності даних. В нинішніх умовах це має дуже важливе значення, оскільки коштів на виконання цих робіт в необхідних обсягах немає. Це, на нашу думку, вимагає переглянути пункт 19 «Положення про порядок ведення державного земельного кадастру», в якому зазначається, що звітні дані про якість земель складаються раз у п'ять років. Враховуючи досвід зарубіжних країн з ринковою економікою, де таким роботам приділяють велику увагу, доцільно обліковувати якість земель в Україні не через 5, а через 1,5 року.

Всебічні дані обліку якості земель, які є базою для бонітування ґрунтів, представляють собою порівняльну оцінку ґрунтів за основними природними властивостями, що мають сталий характер й істотно впливають на урожайність сільськогосподарських культур в конкретних природно-кліматичних умовах. Таким чином, сфера застосування даних бонітування ґрунтів обмежується потребами лише сільськогосподарського виробництва. Суцільні роботи з бонітування ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення в Україні вперше проведені в 1993 р. Бальна оцінка характеризувала агровиробничі групи ґрунтів за такими природними властивостями, як глибина генетичного горизонту, вміст гумусу, вміст фракцій фізичної глини, кислотність та ін. Як зазначається в методичних рекомендаціях з проведення бонітування ґрунтів в Україні, його дані служать для встановлення розмірів плати за землю і вартісної оцінки.

Северинюк В. М.

доктор політичних наук, професор,
кафедри богослов'я та гуманітарних дисциплін
Класичний приватний університет

ВЛАДА БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО: ВІД КОЗАЦЬКОГО ГЕТЬМАНА ДО «САМОДЕРЖЦЯ РУСЬКОГО»

Коли в 1648 р. розпочалася Визвольна антипольська війна в Україні, Богданові-Зіновію Михайловичу Хмельницькому було 53 роки, у які вмістився чималий військовий, політичний і життєвий досвід цієї людини.

Він походив з родини дрібного православного шляхтича, Михайла Хмельницького, який обіймав посаду чигиринського підстарости. У юнацькі роки здобув хорошу освіту в єзуїтському колегіумі у Львові, а тому вільно володів кількома мовами, у тому числі польською і латинською.

Як і батько, Богдан став реєстровим козаком. У грудні 1637 р. його було призначено на посаду писаря реєстрового війська. Але після ухвалення польським Сеймом антикозацького закону – «Ординації війська запорозького реєстрового» та реорганізації реєстру наприкінці 1638 р., він опинився на значно скромнішій посаді – сотника Чигиринського полку. Тим не менше у вересні 1644 р. посол Франції у Польщі граф де Брежі, у своєму листі до кардинала Д. Мазаріні, повідомляючи про переговори з представниками реєстрової старшини щодо залучення козаків на військову службу до французького короля, називає Хмельницького «полковником».

У 1618 р. батько і син Хмельницькі перебували в реєстровому війську, яке на чолі з гетьманом Петром Сагайдачним брало участь у поході польських військ королевича Владислава проти Москви. У битві з турками і татарами 1620 р. під Цецорою (Молдавія), яку польське військо програло, загинув батько Богдана, а він сам потрапив у турецький полон і не менше двох років провів у виснажливій праці на галерах. Як припускають історики, був викуплений з полону матір'ю або обмінений запорожцями.

Про участь Б. Хмельницького у козацьких повстаннях 1630-го та 1637 р. писав польський історик XVII ст. В. Коховський. На ці дані знаходимо посилання в Івана Крип'якевича [3, с. 72] та в сучасній українській історіографії. Сам же Хмельницький у листі до коронного гетьмана М. Потоцького, пояснюючи причини свого переходу на Запорожжя, між іншим зазначав: «...я, твій слуга, ніколи не брав участі в жодних заколотах та свавільних бунтах» [1, с. 80].

Попри невисоку посаду сотника, яку він обіймав до початку війни та обрання його у січні 1648 р. на Запорозькій (Микитинській) Січі гетьманом, Б. Хмельницький зумів за короткий час піднятися до найвищих щаблів воєнної та політичної кар'єри, а гетьманську булаву втримав до дня своєї смерті (27 липня 1657 р.), що після нього мало кому з козацьких гетьманів вдавалося.

Історичні джерела свідчать, що вперше «*єдиновладним самодержцем руським*» Б. Хмельницький назвав себе у лютому 1649 р. у Переяславі, під час переговорів з послами Речі Посполитої. На вмовляння шляхти припинити війну та обіцянки задовольнити усі козацькі вимоги гетьман відповів: «Марні розмови! Треба було раніше зі мною про це говорити; тепер я вже зробив те, що не думав. Зроблю те, що задумав. Визволю з лядської неволі весь руський народ! Раніше я воював за свою власну образу; тепер буду воювати за православну віру».

Беззаперечно високий політичний статус Б. Хмельницького визнавали і в Європі. Відомий венеційський дипломат Альберто Віміна називав його «*справжнім государем*». Красномовним є підпис під гравюрою із зображенням гетьмана роботи голландського художника

В. Гондіуса (1651 р.): «Bohdan Chmielnicki Exercitus Zaporovien Praefectus. Belli Servilis autor. Rebelliumq Cossacorum et Plebis Ukraynen dux» (1651 р.), який у перекладі з латинської звучить так: «*Богдан Хмельницький. Війська Запорозького начальник (гетьман). Призвідник війни рабів. Бунтівник козаків і народу українського проводир*» [див.: 1, с. 41]. Лідер англійської революції Олівер Кромвель, звертаючись у своєму листі до Б. Хмельницького, називав його «генералісимумом греко-східної церкви».

І дійсно, Б. Хмельницький зосередив у своїх руках практично необмежену владу. Йому належали найвищі військові, розпорядчо-адміністративні та судові функції. Гетьман майже одноосібно визначав внутрішню й зовнішню політику держави, видавав універсали, накази, вів дипломатичні переговори. Перед смертю схилився до думки про передачу гетьманської посади своєму синові Юрію, що означало б надання державному правлінню в козацькій Україні форми спадкової монархії.

Ці нові тенденції у функціонуванні державного апарату суперечили давнім традиціям і звичаям січового та реєстрового козацтва. При Хмельницькому дедалі рідше скликалися загальні козацькі ради, а важливі військові та адміністративні питання гетьман вирішував у вузькому колі старшини. На таку трансформацію гетьманської влади впливало кілька різнорідних об'єктивних і суб'єктивних чинників.

По-перше, ці процеси свідчили про більш чітке усвідомлення козацькою елітою мети визвольних змагань та їх головного здобутку – утворення власної держави. Називаючи себе «самодержцем руським», Б. Хмельницький тим самим підкреслював, що він є не лише козацьким полководцем, а главою усього «руського» (українського) народу, який перестає визнавати свою залежність від Польщі, а прагне до етнополітичної окремішності відповідно до своїх історичних прав ще з часів Київської Русі.

По-друге, відомо, що будь-яка влада має бути самодостатньою, авторитетною і сильною настільки, щоб своєю формою та діями адекватно реагувати на конкретні умови часу. Тож закономірно, що українсько-польська виснажлива війна, у якій майже не залишилося місця для компромісу, об'єктивно викликала потребу в концентрації можливостей гетьманської влади, зосередження в одному управлінському центрі політичних, військових, адміністративних, судових та інших ресурсів, а це вимагало від козацтва (заради кінцевої перемоги і творення власної держави) поступитися часткою звичної для нього свободи.

По-третє, звільнивши Україну від польської шляхти, козацтво саме ставало привілейованою верствою українського суспільства. Провідну роль у ньому почала відігравати козацька старшина – нове покоління українських феодалів, котре, з одного боку, насторожено сприймало самодержавну владу гетьмана, а з іншого, пов'язувало з нею свої політичні та матеріальні інтереси, відтак було зацікавлене в її посиленні.

По-четверте, тільки авторитетна влада могла підтримати баланс соціальних запитів між «верхівкою» і «низамми» в інтересах загальнонародної справи, не допустити розколу повстанської армії на супротивні угруповання.

По-п'яте, слід взяти до уваги й особисті якості характеру Хмельницького. Як відомо, він мав надзвичайний вплив на оточення. Це був лідер харизматичного типу. Згаданий вище граф де Брежі так характеризував «полковника козацької нації»: «Це людина освічена, розумна, сильна у латинській мові» [1, с. 9]. Пророчими виявилися слова польського коронного гетьмана С. Конєцпольського, який ще до початку Визвольної війни висловлював побоювання, щоб Річ Посполита не зазнала від Хмельницького «багато біди, оскільки ніколи не було серед козаків людини таких здібностей і розуму» [2, с. 209].

Отже, при Богдані Хмельницькому спостерігаємо різку зміну суті та функцій гетьманської влади: її військове призначення зміст було доповнене політичним. Гетьман із головнокомандувача козацькою армією перетворився на провідного політика, главу новоствореної Української держави. Однією з її назв стала назва армії – «Військо Запорозьке»; вживалися й інші назви – «Україна», «Гетьманщина», «Малоросія».

Список використаної літератури

1. Костомаров М. І. Богдан Хмельницький : історичний нарис. Київ, 1992.
2. Котляр М. Ф., Смолій В. А. Історія в життєписах / пер. з рос. Київ, 1994.
3. Крип'якевич І. Богдан Хмельницький. Київ, 1954.
4. Степанков В. С. Проблема становлення монархічної форми правління Богдана Хмельницького (1648–1657 рр.). *Український історичний журнал*. 1995. № 4. С. 14–32.

Семакіна Д. Е.

слухачка магістратури
Університет митної справи і фінансів

Брус Т. М.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Університет митної справи і фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Сучасна національна система державного регулювання надання медичних послуг в Україні ґрунтується насамперед на принципах гуманізму і соціальної справедливості. В одних країнах залежність державного регулювання надання медичних послуг від держави дуже значна, а в інших країнах участь держави зводиться до виконання регулюючої функції.

У сучасному суспільстві одним з найбільш складних елементів державного регулювання є надання медичних послуг. Найгостріші дискусії зазвичай пов'язані з проблемою ринкових відносин і виникають суперечностями між соціальною місією держави та особистими підприємницькими мотивами. На відміну від звичайного ринку споживчих товарів та послуг, лікарі одночасно виступають у двох особах - і як сторона, яка визначає потреби пацієнта, і як сторона, що їх забезпечує та реалізує. До того ж потенційними споживачами медичних послуг є найбільш вразливі, похилого віку,

хворі члени суспільства, а зовсім не молоді і здорові, у яких зосереджені основні фінансові ресурси.

В системі державного регулювання останніх років робляться спроби впровадження стандартів надання медичних послуг, однак ця робота ускладнена тим, що розробити єдині стандарти для всіх установ України неможливо через різницю комунальними та приватними закладами. Кадрове та технологічне оснащення лікувальних установ часом настільки різне, що стандарти, які застосовуються при оцінці якості в лікувальних установах на одній території, можуть бути зовсім не адаптованими до застосування на іншій території.

Сучасні моделі державного регулювання надання медичних послуг наведено на рис. 1.

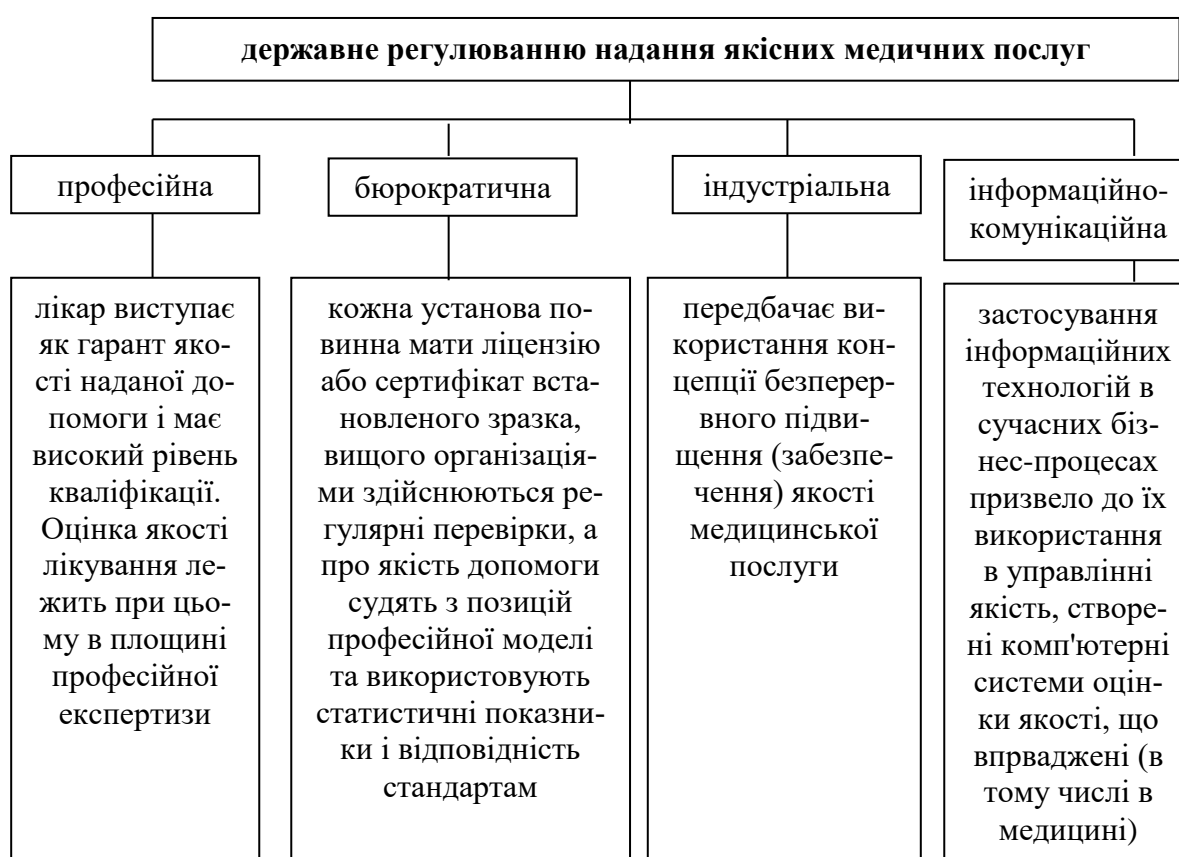


Рис. 1. Моделі державного регулювання надання медичних послуг
Джерело: розроблено автором на основі [2]

Система державного регулювання надання медичних послуг в сучасному стані об'єднує в собі страхування різних соціальних ризиків, що призводять до зниження особистих доходів громадян або збільшення загальносімейних витрат внаслідок необхідності отримання медичних послуг, втрати здоров'я від різних причин.

В цілому система державного регулювання надання медичних послуг в Україні, і так само в багатьох країнах, в сфері надання медичних послуг має змішаний характер. В одних країнах залежність державного регулю-

вання надання медичних послуг в галузі охорони здоров'я від держави дуже значна, а в інших країнах участь держави зводиться до виконання регулюючої функції [1, с. 65].

Шляхи створення та розвитку державного регулювання надання медичних послуг ґрунтуються на вимогах часу, сформованому рівні соціально-економічного розвитку суспільства, наявних систем медичної і соціальної допомоги населенню та формується системи соціальної політики держави.

Реформи в охороні здоров'я передбачають встановлення стандартів якості надання медичних послуг та системи стимулів для медичних працівників, створення зв'язку між фінансовими потоками та якістю наданих послуг. Проте, перетворення здійснюються дуже суперечливо, вагомими недоліками яких є копіювання європейської практики без урахувань вітчизняних особливостей (велика відстань між місцем розташування сімейних лікарів, з одного боку, та лікарнями й лабораторіями клінічних аналізів, з іншого боку; невиправдане закриття лікарень у віддалених районах, низька якість дорожнього покриття для «Швидкої допомоги» або їх відсутність, тіньова економіка); мінімальний вплив на хід реформ медиків і пацієнтів, максимальний - бюрократії Реструктуризацію системи охорони здоров'я гальмують недосконалість законодавства, незацікавленість у її ефективності учасників тіньової економіки, гальмування перетворень у витратній відомчій медицині і тільки після цього - недостатнє фінансування галузі [2, с. 115].

Удосконалення системи охорони здоров'я - одна з базових умов успішного виконання стратегії соціально-економічного розвитку країни, а поліпшення стану здоров'я населення - найважливіша мета цього розвитку [3, с. 700]. Модернізація охорони здоров'я насамперед передбачає забезпечення доступної та якісної медичної допомоги для широких верств населення, а отже, і якісних медичних послуг. Доступність медичної допомоги - це вільний доступ до служб охорони здоров'я незалежно від соціальних, культурних, географічних, економічних, організаційних чи мовних бар'єрів. Доступність медичних послуг обумовлена: збалансованістю необхідних обсягів медичної допомоги населенню з можливостями держави, її медичними та фінансовими ресурсами; наявністю і рівнем кваліфікації медичних кадрів; наявністю в регіонах необхідних медичних технологій; можливістю вільного вибору лікаря і медичної організації; наявними транспортними можливостями; рівнем інформованості населення щодо проблем збереження і зміцнення здоров'я та профілактики захворювань.

Порядок надання медичної послуги регулюють певні вимоги. Наприклад, як повинні бути оснащені медичний заклад, кабінет або машина швидкої допомоги; скільки чоловік повинні працювати в тому чи іншому підрозділі, яка норма навантаження; яка повинна бути послідовність лікувально-діагностичних заходів, куди і коли передавати пацієнта та тощо. Однак сучасний стан охорони здоров'я не відповідає вимогам, що

пред'являються, ніж більш видалено лікувальний заклад від центру, тим більше його матеріальна і кадрова бази відмінні від норми, що не дозволяє виконувати існуючі стандарти надання медичної допомоги і порядку надання медичних послуг. Результати аналізу концептуальних засад державного регулювання надання медичних послуг свідчать про його фрагментарний характер, чим обумовлена потреба у його вдосконаленні, адже не забезпечується комплексне державне регулювання всіх взаємопов'язаних ринків сфери охорони здоров'я, що значно ускладнює процес формування ринкових відносин та знижує ефективність реформ у сфері охорони здоров'я.

Список використаної літератури

1. Карлаш В. В. Механізми державного регулювання у сфері охорони здоров'я населення України : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2020. 212 с.
2. Миколаєць І. В. Становлення та розвиток державного регулювання надання медичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 23. С. 113–116.
3. Andriyash V., Kozlova L., Malikina O., Polyakova E. Peculiarities of state policy of regulation of medical services in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. № 9. P. 689–713.

Слюсарчук О. П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри регіональної політики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Гончаренко О. І.

слухач магістратури
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Сучасні тенденції в національній економіці та врахування фактору коронавірусної кризи вимагають особливого акценту на можливості залучення додаткових коштів для покращення інфраструктури на умовах публічно-приватного партнерства (далі – ППП). Також механізм ППП дозволяє врахувати соціальну складову у вигляді позитивних результатів від впровадження нових проєктів. В Україні особливе значення проєкти ППП мають на регіональному або місцевому рівні, оскільки в умовах децентралізації саме на місцевий рівень припадає найбільше навантаження по реалізації багатьох проєктів соціального значення. При цьому, місцеві органи влади стикаються з проблемою недостачі фінансових ресурсів і тому залучення приватного капіталу для вирішення певних соціально-економічних проблем має стати першочерговим завданням.

Працюючи зі схемами ППП, центральні уряди і місцеві органи влади змушені краще визначати свої власні сервісні вимоги, розробляти нові методи оцінки вартості, вводити укладення контракту і контроль методів. Проте дебати навколо ППП все ще тривають. Після тривалої рецесії в країнах ЄС довіра до приватного сектора стало зростати, а негативний вплив на ППП став помітно зменшуватися. Поява нових інфраструктур за допо-

могою ППП, таких як постачання альтернативної енергії, зелені технології, цифрова економіка та ін., зумовило участь приватного сектора в інфраструктурах країн - членів ЄС, що сприяло створенню позитивного іміджу для бізнесу. ППП може бути міцним механізмом в наданні громадських послуг, який супроводжується прозорими методами складання бюджету, ефективною закупівельною діяльністю, використанням оцінки співвідношення ціни і якості, введенням лімітів на зобов'язання по ППП, обліку за методом нарахувань в громадському секторі економіки.

Однак ці складні методи фінансового менеджменту в громадському секторі економіки будуть працювати ефективно за умови, якщо в країні буде розвинене інституційне середовище ППП, а управлінські кола будуть взмозі ці методи ефективно використовувати.

Особлива зацікавленість місцевої влади у використанні та розвитку ППП пов'язана з перевагами цього механізму для залучення ресурсів (фінансових, інвестиційних, технологічних, управлінських), особливо в нинішніх умовах значної невідповідності між потребами розвитку та наявними бюджетними ресурсами.

Фаховий підхід до використання ППП може забезпечити використання внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, що матиме позитивний вплив на реалізацію нової державної регіональної політики. Участь приватного інвестора здатна забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади та залучити досвід приватного партнера для ефективного реалізації проектів ППП.

Нова регіональна політика України спрямована на пом'якшення диспропорцій у соціально-економічному розвитку різних територій держави. Враховуючи, що Україна є достатньо великою країною та беручи до уваги значні відмінності у можливостях та доступі до публічних послуг, створення умов для зменшення таких диспропорцій між регіонами та територіальними громадами має бути одним із ключових завдань на найближче майбутнє.

Територіальні громади на місцевому рівні шляхом реалізації проектів ППП можуть отримати механізм, який здатен сприяти розвитку регіонів та може збільшити їх конкурентоспроможність.

Спираючись на урядову Стратегію економічного розвитку 2030 [1] та сучасні тенденції державного регулювання публічно-приватного партнерства, можна навести такі головні напрямки розвитку механізмів ППП:

1. Поступову переорієнтацію проектів ППП на транспортну сферу, освіту, екологію, ЖКГ та на продукцію з високою доданою вартістю. Зокрема, в Стратегії економічного розвитку 2030 передбачається збільшити обсяг приватних інвестицій у транспорт на умовах ППП (концесії) та завдяки лібералізації ринків. При цьому, особливий наголос робиться на модернізації портової інфраструктури (в т. ч. шляхом ППП), модернізацію регіональних та будівництво нових аеропортів (в т. ч. на умовах ППП) та вдосконаленню механізмів ППП в сфері портової інфраструктури. Планується також залучення коштів у будівництво підприємств з первинної переробки на умовах ППП.

Недостатній рівень фінансування вищої освіти та зношеність матеріально-технічної бази, через заниження цін на контрактне навчання та відсутність можливостей для приватних інвестицій, в тому числі через ППП, вимагають перегляду публічної політики в сфері вищої освіти щодо активізації механізмів ППП.

2. Вдосконалення нормативно-правових, інституційних та фінансово-економічних механізмів ППП, що передбачає:

– збільшення фінансування Агенції питань підтримки державно-приватного партнерства [2] та створення спецфонду для підготовки проєктів;

– забезпечення спрощених механізмів використання донорських коштів;

– затвердження рішенням Уряду перелік проєктів ППП, концесій, які будуть реалізовані на період до 2030;

– дозволити довгострокове бюджетне планування шляхом внесення змін до Бюджетного кодексу, що зробить можливим використання ППП, концесій типу government pays;

– покращити механізм вилучення землі шляхом внесення змін до Земельного кодексу для будівництва лінійних об'єктів інфраструктури;

– активізація використання новітніх форм ППП, зокрема ЕСКО-контрактів;

– закріпити на законодавчому рівні гарантії інвесторів, які готові вкладати кошти в транспорту інфраструктуру.

Виходячи з міжнародного досвіду необхідно забезпечити інституційну інфраструктуру ППП в масштабах держави, що включає чотири рівні: державний; регіональний (муніципальний); відомчий; рівень професійних співтовариств.

Список використаних джерел

1. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. URL: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/about/> (дата звернення: 15.11.2021).

2. Національна економічна стратегія 2030: Візія, Вектори, Імплементация. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 14.11.2021)

Сорочишина Н. А.

старший викладач кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БАЗИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОРИВА ШЛЯХОМ СИМБІОЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРОМИСЛОВОСТІ

Інноваційний розвиток держави – це невід’ємна частина діяльності держави, так як сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та якості життя в країні. Досвід промислових країн показує, як велика роль інновацій в економіці: інновації, як прояв науково-технічного прогресу, допо-

магають змінювати і вдосконалювати довкілля в країні на макрорівні, і як наслідок і на мікрорівні.

Вивчаючи суть поняття «інноваційний розвиток», ми звернули увагу на одну тенденцію: в різних джерелах з інноваційної теорії інновації та інноваційний процес описуються окремо від контексту економіки, або проявляється слабкий зв'язок між цими явищами. Хоча, як показує практика, між «інновацією» і «економікою» в умовах сучасного розвитку держав необхідно ставити знак рівності, по суті вони повинні злитися в єдиний простір розуміння. Важливо усвідомлювати, що інноваційний розвиток не може проходити окремо від економічного, так як з одного боку – це каталізатор прискорення економічного зростання, але з іншого – залежить від усіх галузей народного господарства: високотехнологічні галузі можуть вийти на потрібну орбіту в своєму розвитку і досягти необхідної амплітуди лише в тому випадку, якщо інші галузі створять для цього матеріально-технічну базу, направляючи в інноваційний сектор інвестиції, щоб в майбутньому ці інвестиції перетворилися в інновації і в такому вигляді поверталися в галузі-інвестори, оновлюючи їх виробництво, покращуючи продуктивність і конкурентоспроможність української продукції. Нам завжди кажуть, що економіці потрібні інновації, але мало хто говорить, що інноваціям потрібна економіка.

Тому складність реформ, що відбуваються в житті суспільства і в економіці України вимагає поєднання інновацій, економічних відносин, соціальних процесів з державним регулюванням. Необхідність такого регулювання особливо посилюється в періоди кризових процесів. Державі в регульованій ринковій економіці по суті властива стратегічно-інноваційна функція, роль якої посилюється в період криз і слабшає, коли криза проходить. Державне регулювання інноваційної діяльності не може здійснюватися поза рамками державного регулювання економіки, тому що ці два поняття невіддільні одне від одного, відповідно інноваційний розвиток будується на розвитку економіки і навпаки.

В умовах сьогоденної структури української економіки сільське господарство стало основним донором валютних надходжень від експорту і одним з небагатьох секторів, які демонструють зростання і приплив прямих іноземних інвестицій. Наприклад, частка сільського господарства у ВВП в 2018 році склала 13,6-14%, частка в експорті - 39,3%, принісши країні 18,61 млрд. дол. і займаючи цим першу сходинку в загальному експорті.

Безумовно, це свідчить про примітивізацію і деіндустріалізацію вітчизняної економіки і фундаментальну зміну структури розділу праці. Як не буває аграрних супердержав, так не буває і успішних країн з переважно сільськогосподарським укладом.

Однак повертаючись до історико-економічній практиці, ми побачимо, що економічне диво багатьох країн, особливо в регіонах Східної Азії (Китай, Тайвань, Південна Корея, Японія) будувалося на кількох двигунах успіху, де першим було саме сільське господарство. Завдяки грамотній та виваженій політиці, формувалася симбіоз сільського господарства та про-

мисловості, де фермер – це первинна ланка та базовий інвестор, який формував первинний капітал для стимулювання розвитку промисловості та інноваційної діяльності.

Земельна реформа стала першим кроком, тому що змогла акумулювати в цій сфері людські ресурси і зняти соціальну напругу.

Для успіху земельної реформи потрібно дотримати кілька умов:

1. Держава не повинна віддавати все на відкуп «невидимій руці ринку», тому що, коли ринкові сили отримують свободу дій в бідних країнах, то врожаї не ростуть, а падають. Це відбувається там, де ринок землі не контролюється державою. Виникає ситуація, коли попит на землю зростає швидше, ніж її пропозиція, або ж власники з різних матеріальних або нематеріальних причин не можуть працювати на ній, тому набагато вигідніше здавати землю в оренду, ніж працювати на ній. При цьому орендарям не вигідно інвестувати, наприклад, в поліпшення іригації або покупку добрив, тому що оренда занадто дорога, витрати високі, а гарантії на володіння землею слабкі. А власники землі теж не схильні робити інвестиції: їм легше робити гроші, задираючи ціни на оренду і займаючись лихварством, що при бажанні дозволяє їм постійно збільшувати свої земельні володіння. Так виникає ринок землі, на якому концентрація власності набуває більшого значення, ніж зростання врожайності, і це завдає шкоди сільському господарству в цілому.

2. Держава повинна допомагати фермерам. Уряди успішних країн забезпечували фермерам дешеві кредити, підвищення кваліфікації та сприяння збуту продукції. Там за допомогою держави була створена складна інфраструктура для постачання добрив і насіння, полегшення зберігання врожаю, маркетингу і продажів.

3. Малий або середній розмір господарств – це третя важлива умова сільськогосподарського буму. Фермерство – це по суті форма великомасштабного городництва, де сім'я обробляє невеликі ділянки землі. Економісти скажуть, що таке виробництво не може бути ефективним – для прибутковості масштаб має велике значення. На практиці ж все залежить від бажаного результату: так, великі агрогосподарства прагнуть забезпечити найвищу прибутковість від вкладення коштів, а для держави, що розвивається, важливіше великі врожаї і зростання доходів у максимальній кількості людей. Вихід продукції з квадратного метра фермерської ділянки незрівнянно вище, ніж з великих полів і плантацій, оброблюваних орендарями або робочими. Тому вже в перші 10-15 років після переходу до дрібного сімейного фермерства в успішних державах Східної Азії валовий обсяг продовольчої продукції зріс на 50-75%. Сімейне фермерство створило два вкрай позитивних ефекту, яких не можна було б отримати в інший спосіб. Перший ефект пов'язаний з максимальним використанням робочої сили. Другий ефект: зросла сільськогосподарська продуктивність, яка почала трансформуватись потім у купівельну спроможність сільського населення – селяни змогли купувати товари, вироблені розвиваючим промисловим сектором. Таким чином, відбувається щось на зразок «споживчого шоку»,

коли грошові кошти витрачаються на товари повсякденного попиту місцевого виробництва, стимулюючи економіку в цілому. Крім того, збільшений об'єм сільгоспвиробництва допомагав країнам розплачуватися за імпортні технології, необхідні для індустріалізації та інноватизації.

Таким чином, якщо за основу першим агентом в ланцюзі «сільське господарство – промисловість – інновації» взяти сільське господарство, то стимулювання розвитку промисловості та інноваційної діяльності за допомогою підтримки аграріїв буде являти собою кілька напрямків:

1. Формування первинного сільськогосподарського капіталу за рахунок формування розгалуженої системи продажів.

А. Розвиток внутрішнього ринку з використанням інструментів протекціонізму, створюючи таким чином вільні торгові продуктово-сировинні ніші для реалізації вітчизняної сільськогосподарської продукції.

Б. Створення закупівельно-розподільних центрів будь-якої форми власності за підтримки держави, як інструменту допомоги для середніх і малих фермерських господарств у внутрішній і зовнішній торгівлі. Для великих агропідприємств можливе створення торгових представництв в інших країнах при виході на ринки цих країн для захисту інтересів українського агробізнесу.

В. Розробка та впровадження державної програми підтримки по створенню аграрних торгових майданчиків і мереж для реалізації сільськогосподарської продукції безпосередньо кінцевому споживачу без посередників.

Г. Боротьба зі спекулятивною складовою між виробниками та дилерами і з обмеженням прав аграріїв, ліквідація диктату дилера при закупівлі сільськогосподарської продукції. Державне регулювання цінової політики при закупівлі методом максимального і мінімального порогу ціни, за межі якої сторони не можуть вийти. Ціна закупівель повинна бути адекватною, рівноважною і паритетній для обох сторін.

2. Підтримка промисловості за рахунок керування попитом.

А. Сільське господарство виробляє не тільки зерно і продукти, а й сировину для промисловості. У свою чергу аграрії потребують великої кількості промислових і побутових товарів, формуючи тим самим промислові і споживчі ринки. Усвідомлюючи потреби сільського господарства, промислове виробництво в свою чергу може привести до інтенсифікації, механізації і автоматизації аграрного сектора. Саме такі поняття, як «попит» і «обмін» в якості інструментів взаємодії аграріїв і промисловиків, дають поштовх розвитку економіки.

Б. Стимулювання сільськогосподарського попиту на промислову продукцію може відбуватися і за рахунок використання різних державних і приватних програм підтримки по лізингу, інвестуванню, кредитуванню і так далі.

В. Створення державою матеріально-фінансових стимулів, при яких сільське господарство, акумулюючи за рахунок зовнішньої і внутрішньої торгівлі, за рахунок реалізації своїх потреб, за рахунок програм державної і

приватної підтримки, первинний капітал, може стати зацікавленим інвестором і кредитором для промисловості і майбутнього інноваційного ривка.

Сотник І. М.

доктор економічних наук, професор
кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

Нагорний М. В.

студент
Сумський державний університет

УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Зі зростанням ринку та кількості великих компаній збільшується, відповідно, і конкуренція між об'єктами ринку, тобто трудовими ресурсами – людьми, які бажають отримати певне робоче місце. Незважаючи на активні економічні процеси та глобалізацію, в Україні вже протягом декількох років продовжує зростати рівень безробіття. Негативними наслідками цієї тенденції є зниження життєвого рівня працівників, скорочення податкових надходжень і проблеми з наповненням Пенсійного фонду, економічні диспропорції, зростання злочинності, підвищення соціальної незахищеності громадян тощо. Останнім часом таке становище ускладнюється пандемією COVID-19, впливу якої зазнає національна економіка, як і світ у цілому. В цих умовах перед державою постають нові виклики, що вимагають адекватних управлінських підходів до вирішення проблем працевлаштування.

Аналіз рівня безробіття в нашій державі за 2020-2021 рр. засвідчує, що цей показник у відносному вираженні поквартально постійно зростав: з 8,9% у першому кварталі 2020 року до 10,9% у першому кварталі 2021 року, продемонструвавши лише незначне зниження – до 10,3% – у другому кварталі 2021 року. Водночас, кількість зареєстрованих безробітних була найвищою під час першої хвилі карантинних обмежень навесні 2020 року, коли їх армія зросла з 349,4 тис. осіб у першому кварталі 2020 року до 517,7 тис. осіб у другому кварталі 2020 року [5]. Для порівняння, через рік, у другому кварталі 2021 року, також під час дії чергової хвилі карантинних обмежень, кількість зареєстрованих безробітних зменшилася до 344,8 тис. осіб [5].

Можна виділити декілька основних причин виникнення такого явища. По-перше, саме карантинні обмеження призвели до втрати працівниками робочих місць навесні 2020 року. По-друге, важливою причиною виникнення безробіття є неадекватний рівень заробітної плати в окремих галузях. По-третє, структурні зміни в економіці, які супроводжуються скороченням робочих місць, є джерелом виникнення безробіття. Яскравим прикладом є пандемія COVID-19, яка у 2020-2021 рр. призвела до банкрутства значної кількості вітчизняних підприємств, що не змогли адаптуватися до роботи в умовах карантинних обмежень. Натомість поштовх для сво-

го розвитку отримали онлайн торгівля, цифрові банківські послуги, доставка продуктів додому, дистанційна робота та ін.

Наслідки збільшення безробіття є негативними для економіки України в цілому. Кожен працюючий громадянин сплачує податки до державного бюджету та Пенсійного фонду. Відповідно, якщо зростає кількість непрацюючого населення, зменшується і кількість податкових надходжень до державних фондів. Тому може виникнути недостатнє державне фінансування певних галузей чи проєктів, насамперед, соціального спрямування. Зокрема, негативних змін у 2020-2021 рр. під впливом зростаючого безробіття зазнали доходи Пенсійного фонду України. За січень-серпень 2021 року вони становили 330 млрд грн, з них кошти, що надходили з власних рахунків – 213,8 млрд грн, з державного бюджету – 116,2 млрд грн [1]. Слід зазначити, що у зв'язку з розповсюдженням в Україні гострого респіраторного захворювання COVID-19 відбулися зміни до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України про соціальну підтримку платників податків на період обмежувальних протиепідемічних заходів» від 04.12.2020 року. Цей закон звільняє від нарахування та сплати єдиного соціального внеску фізичних осіб-підприємців, які обрали спрощену систему оподаткування та належать до першої групи платників єдиного податку. А це, у свою чергу, призведе до того, що у 2021 році Фонд соціального страхування України (ФССУ), за прогнозами, недоотримає 745,8 млн грн єдиного соціального внеску [3], як і Пенсійний фонд, до якого сплачується частина єдиного соціального внеску.

Збільшення безробіття в умовах пандемії COVID-19 впливає і на демографічну ситуацію в країні. Кожен свідомий громадянин розуміє, що для створення родини потрібно мати робоче місце, винагорода за працю на якому задовольнить його потреби та його близьких. Відповідно, чим більший рівень безробіття, тим менша частка населення готова створювати сім'ю. Як наслідок, збільшення кількості незайнятого населення значно погіршує демографічну ситуацію в країні. Наприклад, за перший квартал 2021 року кількість новонароджених в Україні становила 67514 осіб, а за аналогічний період минулого року 70490 осіб, тобто у 2021 році майже на 3000 осіб зменшилась народжуваність [2]. Крім того, зростання безробіття погіршує криміногенну ситуацію в державі, адже люди, які залишилися без роботи і не мають засобів для існування, але мають багато вільного часу, більше схильні до здійснення правопорушень.

Оскільки в Україні виникають значні труднощі з пошуком гідної і високооплачуваної роботи, з кожним роком все більше громадян виїжджають за кордон у пошуках кращої долі. Так, у 2019 році кількість трудових мігрантів становила 3,5 млн осіб, 2020 році – близько 3 млн осіб, у 2021 році потенціал трудової міграції оцінюється на рівні 2,5-3 млн осіб [6]. Переважно через поширення пандемії COVID-19 протягом 2020 року в Україну повернулося 400-500 тис. трудових мігрантів, додавши проблем з їх працевлаштуванням на Батьківщині [6]. Водночас, негативним наслід-

ком постійного відтоку трудових ресурсів за кордон, крім втрати людського капіталу, є недоотримання державним бюджетом податкових надходжень, які б могли бути сплачені трудовими мігрантами, якби вони працювали в Україні.

Ще однією проблемою, обумовленою необхідністю ведення бізнесу і забезпечення зайнятості в умовах карантинних обмежень, стали структурні економічні трансформації та зміна вимог роботодавців до кваліфікації працівників. Протягом 2020-2021 рр. значної популярності набула дистанційна робота, яка потребує певних цифрових навичок. Зважаючи на те, що не всі працівники володіють ними повною мірою, або ж можуть швидко їм навчитися, цифрова грамотність перетворилася на одну з головних вимог при прийомі на роботу. Крім того, як згадувалося вище, розвиток онлайн торгівлі, телероботи, логістичних перевезень обумовив збільшення попиту на працю у цих сферах, тоді як готельний бізнес, ресторанне господарство, авіап перевезення, тревел- та кіноіндустрія тощо зазнали величезних втрат. У зв'язку з цим, відбувся перерозподіл робочих місць між видами економічної діяльності зі зростанням їх кількості в одних та занепадом в інших галузях.

Отже, безробіття – загальнодержавна проблема, яка загострилася у 2020-2021 рр. в Україні. Її вирішення потребує дій на всіх рівнях управління, адже від цього залежить добробут громадян та попередження трудової міграції. Якщо не вживати ефективних заходів із створення нових робочих місць з гідною оплатою праці, через 10-15 років Україна може перетворитися на країну пенсіонерів, які не матимуть засобів для існування через відтік більшості трудових ресурсів за кордон. Не буде кому платити податки та піклуватися про розвиток нації. Це яскраво продемонструвала ситуація з пандемією COVID-19.

На наш погляд, в умовах загальноекономічної кризи, обумовленої карантинними обмеженнями, посилюється роль держави у забезпеченні робочими місцями усіх бажаючих. Для цього варто розробляти та впроваджувати загальнодержавні і регіональні програми щодо залучення безробітного населення до громадських робіт. Такі робочі місця можуть створюватися під час модернізації місцевої інфраструктури територій, на кшталт чинної програми Президента України «Велике будівництво» [4]. Доцільно розширити масштаби цієї програми на місцевому рівні, залучивши регіональні та локальні бюджети до відбудови застарілих основних фондів. Кожна громада повинна розробити власний план робіт та передбачити його виконання за рахунок надання робочих місць, у першу чергу, своїм безробітним жителям. Таким чином, люди отримають роботу, результат якої працюватиме саме на них. Це підвищить зацікавленість працівників у її найкращому виконанні, сприятиме розвитку громади та підвищенню життєвого рівня її членів.

Іншим напрямом зростання зайнятості населення є всебічна підтримка органів влади на всіх рівнях розвитку бізнесу, особливо малого. Подальше спрощення процедур реєстрації бізнесу, звітності, оподаткування суб'єктів

господарювання, переведення спілкування керівників підприємств та приватних підприємців з адміністративними структурами в цифрове середовище допоможе знизити рівень корупції, прискорити та покращити якість надання адміністративних послуг. Варто також збільшити фінансування заходів щодо надання ефективної підтримки пошуку роботи безробітним та стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу, розвивати дистанційну зайнятість, закріпивши права таких працівників законодавчо, передбачити державну допомогу молодим підприємцям у розбудові свого бізнесу. Кінцевою метою такого стимулювання є збільшення шару підприємців, які створюють робочі місця не лише для себе, а й інших людей, ведуть бізнес у реальному і віртуальному середовищі, тоді як держава підтримує їх ініціативи. Реалізація запропонованих заходів, на нашу думку, сприятиме підвищенню якості управління наслідками безробіття в Україні.

Список використаної літератури

1. Моніторинг руху коштів по рахунках Пенсійного фонду України за 1 вересня 2021 р. ПФУ, 2021. URL: <http://surl.li/asfzn> (дата звернення: 18.10.2021).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2021).
3. Офіційний сайт Фонду соціального страхування України. URL: <http://surl.li/asfzp> (дата звернення: 18.10.2021).
4. Програма Президента України «Велике будівництво». URL: <https://bigbud.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2021).
5. Рівень безробіття в Україні. *Мінфін*. 2021. URL: <http://surl.li/asfzw> (дата звернення: 18.10.2021).
6. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019–2021 роках. *Аналітичний портал «Слово і діло»*. 2021. URL: <http://surl.li/asfzt> (дата звернення: 18.10.2021).

Спільник С. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Багатовіковий досвід людства доводить, що забезпечення національної безпеки держави – це справа не лише органів державної влади, а й суспільства загалом і кожного громадянина зокрема. Наявність ефективної мережі інститутів громадянського суспільства сьогодні перетворилася на невід’ємну умову стабільного суспільного розвитку і злагоди. Громадяни України, об’єднання громадян є суб’єктами її забезпечення, а зріле громадянське суспільство, його демократичні інститути відіграють важливу роль у захисті та просуванні національних інтересів України.

Неврахування та ігнорування владою суспільно корисних ініціатив, відсутність механізмів участі громадськості й об’єднань громадян у процесі ухвалення доленосних рішень призводять до стагнації суспільства, зростання корупції, створюють загрозу демократичному розвитку країни.

При формуванні та реалізації державної політики потрібно враховувати особливості функцій, організаційних форм, спрямованість та характер

діяльності громадських об'єднань, їх реальні й потенційні можливості. Саме поєднання зусиль держави, суспільства і соціально відповідальних осіб спроможне гарантувати безпеку держави та її громадян.

В Україні, у сучасних умовах, дана проблематика характеризується недостатньою визначеністю місця, ролі, завдань та функцій громадських об'єднань, принципів, форм і методів їхньої взаємодії з органами державної влади. Отже, існує необхідність наукового аналізу взаємодії органів державної влади та неурядових громадських організацій, розробки обґрунтованих пропозицій для їхньої ефективної співпраці, використання позитивного досвіду розвинених країн світу в цій сфері.

Дефініція “взаємодія органів державної влади та неурядових громадських організацій” трактується як заснована на конституційних нормах система взаємної підтримки, взаємодопомоги та партнерства між елементами системи, що володіють необхідними ресурсами і потенціалом у протидії загрозам національним інтересам та забезпечують належний рівень захищеності всіх сфер життєдіяльності українського народу.

Поняття “неурядова (громадська) організація” здебільшого вживається в міжнародному дискурсі та підкреслює, що така організація є незалежною від уряду, проте спрямовує свою діяльність на задоволення суспільних потреб і переслідує гуманні цілі.

Характерні риси взаємодії між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства в Україні полягають у більш швидкій та гнучкій адаптації волонтерських організацій до потреб забезпечення національної безпеки, залучення фінансово-економічних і людських ресурсів української діаспори в зарубіжних країнах тощо на основі аналізу принципів, норм та стратегії забезпечення безпеки особи, суспільства і держави, що на практиці приводить до виникнення громадських організацій, які сприяють забезпеченню безпеки і які варто визначати як специфічний інститут громадянського суспільства, що є продуктом ініціативної діяльності населення. Ґрунтуючись на принципах самоорганізації, відкритості, демократії, цей інститут реалізує політику протидії загрозам національним інтересам, актуалізує значні інтелектуальні, матеріально-технічні, духовні ресурси та міжнародні зв'язки для забезпечення національної безпеки, що на практиці виявляється у формуванні дієздатних недержавних суб'єктів.

Позитивною тенденцією розвитку громадських об'єднань у сучасній Україні є посилення їхньої активності в соціальній та військовій сферах, поява нових типів неурядових громадських організацій, у тому числі волонтерських, які є ініціаторами боротьби з корупцією, зловживанням службовим становищем, зайвою бюрократизацією процедур, іншими негативними явищами. Такі організації виступають за оптимізацію державної політики щодо права здійснювати волонтерську діяльність без обмежень усім організаціям та установам, скасування можливості в судовому порядку позбавляти юридичну особу права займатися волонтерською діяльністю, зняття вікових обмежень для волонтерів.

Оптимізація взаємодії органів публічної влади та неурядових громадських організацій в Україні на державному, регіональному та місцево-

му рівнях має здійснюватись за кількома пріоритетними напрямками. Перший з них - теоретико-доктринальний. Він передбачає формування концептуальних основ протидії загрозам безпеки на регіональному та місцевому рівнях, що має бути практично відображено у створенні концепції регіональної безпеки. Організаційний напрям спрямований на створення в регіонах компетентних міжвідомчих структур, що включатимуть представників державної та регіональної влад, місцевого самоврядування, а також делегатів від громадських об'єднань, які у своїй практичній діяльності довели спроможність надавати сприяння у протидії загрозам національній безпеці. Інноваційний напрям пов'язаний із залученням інтелектуального потенціалу недержавних суб'єктів у системі забезпечення національної безпеки з метою розробки концепції регіональної безпеки стосовно кожного регіону, у якій мають бути детально визначені життєво важливі інтереси жителів, соціальних спільнот, регіонів у цілому та загрози цим інтересам, шляхи забезпечення безпеки із найважливіших сфер життєдіяльності.

Першочерговими завдання з оптимізації взаємодії органів державної влади та неурядових громадських організацій мають бути:

– активне, систематичне, цілеспрямоване залучення організацій, які відповідають критеріям забезпечення безпеки та зарекомендували себе як ефективні кваліфіковані партнери в цій сфері до вирішення актуальних питань сучасного державного управління;

– формування представницького органу з чітко визначеними і легітимізованими повноваженнями, що представлятиме інтереси об'єднань громадян перед державною владою.

З боку органів державної влади України до теперішнього часу недостатнім є розуміння доцільності здійснення взаємодії з об'єднаннями громадян, що перешкоджає реалізації громадських ініціатив, спрямованих на розв'язання актуальних проблем державної, суспільної, особистої безпеки. Співпраця неурядових громадських організацій та органів державної влади залежить від ситуативних моментів, особистісного фактору, сьогочасної кон'юнктури, набору інших суб'єктивних моментів.

Стоянова А. Д.

студентка

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Євдокімова О. М.

старший викладач кафедри економіки та підприємництва

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРНОГО ТА МІСТОБУДІВНОГО РІШЕННЯ

На етапі розвитку суспільства дедалі більше зростає вплив економічних чинників на архітектуру і містобудування. Об'єктом дослідження і є явище впливу економічних чинників на мистецтво проектування, спорудження та художнього оздоблення будівель та цілих міст.

Визначимо сутність впливу, його основоположні принципи та можливі концепції втілення у соціально-економічному середовищі. Ще з давніх-давен архітектурою називалося мистецтво будівництва та проектування різних споруд, будівель і комплексів, які були необхідні для життєдіяльності людей, а слово «архітектор» у перекладі з грецької мови означає «головний зодчий». Проте усі архітектурно-будівельні витвори мистецтва мають відрізняються не тільки своїм технічним втіленням, а й нести у собі естетичний початок, завдяки чому і створюється зв'язок, що надає архітектурі цілісність. [4]

За допомогою науки архітектура вирішує функціональні завдання, пов'язані із соціальними процесами, які мають протікати в будівлі чи архітектурному комплексі, а також метою архітектури є максимально повне задоволення матеріальних та духовних потреб усіх верств суспільства, в той час як метою економіки є раціональне використання обмежених ресурсів виробництва, корисних матеріальних благ, призначених для задоволення матеріальних потреб і бажань людей, чим являється кінцевий результат архітектурної діяльності.

Архітектуру відносять до біфункціональних (подвійних) мистецтв, у композиції яких поєднуються утилітарна та художня функції. Їх поєднання та взаємодія визначаються жанром архітектурної творчості (сакральна, або храмова архітектура, палацові, житлові будинки, технічні споруди тощо).

Економіка архітектурного дизайну належить галузі прикладної науки, яка за своїм статусом розроблена для аналізу, доказу та пошуку доцільних варіантів та раціональних напрямів в архітектурі та містобудуванні. Тому можна вважати, що архітектура в певному сенсі формує економіку, водночас архітектура створює економічну вартість.

Сучасні прикладні економічні обчислення ґрунтуються на методах, розроблених фундаментальною економікою. Вже накопичено широкий науковий досвід, який повільно входить у практику економічної роботи інститутів дизайну. У дизайнерській практиці економічні методи є досить абстрактними. Вони зосереджені виключно на економічних можливостях клієнта або замовника.

За часів Античного світу вважалося, що чим довше зберігаються в непорушному стані твори архітектурної діяльності, тим більшим стає відсоткове зростання на капітал, який уособлює час у вигляді праці, витраченої на його створення. Вже тоді, незважаючи на наявність практично обмеженої робочої сили, надавалося величезне значення трудовим витратам, існували норми продуктивності праці, витрат матеріалів, розраховувалися транспортні витрати. Відповідно до цього, колосальні обсяги робіт вимагали відповідних трудовитрат, що призводило до пошуків можливостей використання стандартних виробів та знарядь праці, а також методів організації робіт та управління великою кількістю працюючих людей.

Економіка міста - наука про економічні дослідження міських територій, що досліджує міські проблеми, це розділ мікроекономіки, який вивчає міську просторову структуру. Стародавніх архітекторів турбували і «роз-

рахункові» розміри міст, які вже тоді мали досить компактну планувальну структуру, що сприяло чіткій організації будівельних робіт.

В різні часи і на різних територіях Землі ресурси та їх види по-різному розцінювалися, а кошторисні розрахунки та грошові виплати велися дуже ретельно, і ці свідчення дійшли до нашого часу у тому числі у вигляді записів на камінні та різної старовинної документації. Крім загального керівництва, зодчий виконував роботу підрядника, відповідав за виконання креслень і розрахунків для торгів. Разом з тим він мав надати кошториси, а також докази своєї платоспроможності.

На початку середньовіччя (V–VI ст.) передбачалося уповільнення економічного розвитку продуктивних сил суспільства за наслідком руйнації Римської Імперії та глибокого спаду в еволюції європейської міської цивілізації. Майже усі можливі ресурси, передбачені для будівництва, вкладались у зведення храмових та монументальних споруд у той час, як архітектура поселень буда дуже бідною та занепадою.

Згодом середньовіччя ознаменувалися будівництвом готичних споруд, хоча їх будівництво було дорогим і вело до довгобудів. Однак готична архітектура зажадала від будівельників високої кваліфікації, оволодіння технічними та організаційними прийомами, що спонукало до пошуку більш економічних методів, які б підвищували продуктивність праці та знижували матеріальні витрати.[2]

Так, винахід контрфорсів при застосуванні полегшених стрілчастих склепінь готичних споруд сприяло серйозній економії матеріалів та трудових витрат. Фінансувалося таке будівництво частково церквою, громадами та приватними особами.

Говорячи про різні способи економії матеріалу але при цьому не порушуючи цілісність і стійкість конструкцій, ще древніми римлянами було винайдено застосування кесонного перекриття, яскравий тому приклад - Пантеон (128 р. н. е.).

На сьогоднішній день із розвитком цивілізованого проектно-будівельного ринку конкурентоспроможність архітектора все більше залежить від володіння ним економічними знаннями.

Економічна доцільність проектування та будівництва будь-якого об'єкта, його можлива реалізація та окупність при прогнозованому прибутку, власності, інвестиціях та термін їхнього віку подаються в бізнес-планах.

Основні соціально- та техніко-економічні показники наводять у спеціальних обґрунтуваннях (ТЕО), які розробляються на основі клопотання про наміри за даними бізнес-плану. Тут же опрацьовуються об'ємно-планувальні та конструктивні питання, терміни будівництва, основні техніко-економічні показники.

Питання ефективності опрацьовують за варіантами. Оцінка варіантів має бути комплексною, проводиться на ранній стадії проектування та на кінцевій його стадії, при цьому має бути враховано весь ланцюжок показників, починаючи від спорудження об'єкта до комунальних міських витрат на всіх етапах проектування, будівництва та експлуатації.

Ціни не тільки визначають можливість реалізації архітектурних проєктів та будівельної продукції, але й використовуються при плануванні та прогнозуванні, а також при оцінці економічної ефективності інвестицій. Особливості ціноутворення у будівництві визначаються стаціонарністю, масивністю, індивідуальністю проєкту. При проєктах, що повторно здійснюються, необхідна прив'язка до конкретних умов будівництва та вимог замовника.

Список використаної літератури

1. Зеленков М. А. «Вплив соціально-економічних факторів на формування структури найбільшого міста». *Вістник ТГАСУ*. 2008. № 3. Ст. 11.
2. Кірюшечкіна Л. І., Солодилова Л. А. Економіка архітектурних рішень. Економічні засади для архітектора : підручник. 2017. Ст. 284.
3. Кірюшечкіна Л. І. Конспект лекцій з дисципліни «Економічні основи архітектурної практики». Москва, 2019. Ст. 11.
4. Сайфідінов Б. С. Вплив економіки на архітектуру та містобудування. РГПП університет. 2017.

Терон І. В.

кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник
Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України

ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Розвиток продуктивного соціального капіталу, протидія та запобігання негативним формам цього капіталу, які набули ознак системного явища в усіх сферах суспільного життя, є важливими передумовами соціально-економічного розвитку в Україні. Адже негативний соціальний капітал не тільки уповільнює темпи соціально-економічного розвитку, але й може призводити до суспільного регресу в цілому. Ці питання актуалізуються в контексті суспільної нестабільності в країні, посилення соціальної напруженості й тому забезпечення продуктивності соціального капіталу в Україні має бути імперативом державного управління, спрямованого на стимулювання економічного піднесення, соціальної інклюзії та захищеності, підвищення рівня добробуту громадян. Розуміючи функції держави як основні напрями цілеспрямованого впливу держави через систему її органів і в притаманних їй формах, а також засобами державної політики на певні суспільні відносини і процеси, охарактеризуємо основні функції державного управління, що впливають на якість формування та розвиток соціального капіталу.

Ресурсно-економічна функція полягає у встановленні оптимальних «правил гри», зокрема, щодо оптимального розподілу доданої вартості створеного капіталу між учасниками ринкового ланцюга з урахуванням внеску усіх соціальних суб'єктів у створену вартість, здійснюючи від імені усього населення права власника на природні ресурси, забезпечуючи захист прав усіх суб'єктів права власності та господарювання, а також конкуренції у підприємницькій діяльності [1]. У реалізації цієї функції держава має керуватися принципами збалансування економічної еквівалентності

та соціальної ефективності, а також забезпечення соціально прийняттого задоволення інтересів усіх соціальних суб'єктів, законності у фінансово-економічних відносинах колективних та індивідуальних соціальних суб'єктів, забезпечуючи стабільність та ефективність функціонування суспільного організму в цілому.

Відповідно до консолідаційної (інтеграційної) функції держава повинна створювати сприятливі умови для інтеграції намірів, відносин, співпраці, налагодження соціальних та інших зв'язків соціальних суб'єктів, внутрішньої згуртованості суспільства, та в цілому – соціального партнерства різних соціальних груп. Бажані синергетичні ефекти реалізації цієї функції мають забезпечуватися механізмами ефективного соціального спадкоємства; соціалізації та передачі індивідам продуктивних суспільно схвалюваних моделей поведінки і способів діяльності, підтримки та розвитку базового комплексу норм та цінностей, спроможного гармонійно консолідувати в єдину спільноту соціальні групи з потенційно відмінними світоглядами та різними культурними цінностями. Зокрема, за Конституцією України наша держава «сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України» (ст.11, [1]).

Організаційно-регуляторна функція за своїм змістом є консервативною, оскільки передбачає стабільне існування соціального організму, зберігаючи статус державної системи підтримкою певного порядку в суспільстві. В її межах держава за допомогою нормативної системи (законодавчо-нормативних, адміністративних актів тощо) регулює систему суспільних відносин та функціонування спільнот різного рівня, легалізує правосуб'єктність індивідуальних та колективних соціальних суб'єктів, процедури їхньої взаємодії і таким чином детермінує індивідуальні і групові поведінкові вибори цих суб'єктів, спонукуючи до бажаних дій та утримуючи соціальних суб'єктів від протиправних вчинків. Тобто держава визначає «коридор можливостей», своєрідний простір поведінки як для окремого індивіда, так і в цілому для соціальних груп і спільнот різного рівня.

Важливою функцією будь-якої держави є надання соціального захисту і безпеки населенню соціальним суб'єктам країни на засадах соціальної справедливості, яка виконує роль «зв'язкового» між соціальною та макро-економічною структурами суспільства [2]. Невідповідність і диспропорції між ними сприймаються соціумом як несправедливість, що порушує складені взаємозв'язки між різними соціальними групами, ускладнюючи підпорядкування їхньої життєдіяльності прийнятим суспільним принципам і нормам і таким чином «працює» на зростання невизначеності у життєдіяльності населення та на дестабілізацію усього суспільно-економічного розвитку. Тому реалізація даної функції має забезпечувати соціальним суб'єктам (і в першу чергу менш захищеним категоріям населення) підтримку у стресових деформаціях навколишнього середовища, демпфер та допомогу в економічних труднощах, а в цілому – як соціально-

психологічну стійкість індивідуальних соціальних суб'єктів, так і соціально-економічну безпеку суспільства.

Арбітражна функція реалізується через примирення під час вирішення проблем і непримиримих протиріч у формалізованому діалозі між його учасниками – колективними та індивідуальними соціальними та економічними суб'єктами, оскільки адміністративні процедури мають суттєво більшу ефективність, аніж довготривала судова тяганина з потенційно тенденційними рішеннями. Зокрема, державні виконавчі органи наділені повноваженнями організовувати взаємовідносини з соціальними та економічними, індивідуальними та колективними суб'єктами, створювати сприятливі умови для діалогу та прийняття узгоджених управлінських рішень у групових (та індивідуальних) взаємодіях з урахуванням інтересів усіх учасників конфлікту тощо.

Комунікаційна (інформаційна) функція створює належне інформаційне підґрунтя для координації управлінських дій держави відповідно до змін у параметрах динаміки та якості розвитку соціального капіталу, налагодження загальносуспільних інформаційних обмінів як умови ведення діалогу в процесах існування та розвитку суспільства, об'єктивне і повне інформування населення щодо державної політики, для оприлюднення у засобах масової інформації проектів владних рішень, пояснення поточних соціально-економічних проблем та ймовірних способів їх вирішення тощо. Забезпечення соціуму суспільно значущою інформацією є драйвером активності спільнот та індивідів у суспільних відносинах й у використанні системи вже сформованих соціальних комунікацій як інструменту впливів організаційно-керівної ланки держави на суспільство та соціуму – на державно-владні органи.

Список використаної літератури

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.03.2021).

2. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.

Тихоненко С. О.

слухач магістратури
Університет митної справи і фінансів

Брус Т. М.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
Університет митної справи і фінансів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

Важливим індикатором суспільного розвитку та ефективності державного управління країни є рівень здоров'я її населення. Головним питанням сьогодення в сфері охорони здоров'я в Україні залишається процес

реформування первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) як найбільш доступної та масової, оскільки раніше у вітчизняній системі охорони здоров'я надмірна увага приділялась вузькій спеціалізації медичної допомоги [3, с. 126]. Реформування первинної ланки надання медичної допомоги населенню охоплює як організаційні аспекти діяльності медичних закладів на цьому рівні та отримання допомоги населенням, так і питання фінансового забезпечення діяльності закладів, надання допомоги та формування оплати праці медичних працівників. Впроваджувані зміни, як і будь-які зміни не зважаючи на їх спрямованість, викликають певне невдоволення та супротив з боку різних груп інтересів та зацікавлених сторін та вимагають відповідного інформаційного супровіду та популяризації в рамках реалізації медичної реформи. Актуальним на сьогодні є пошук методів підвищення ефективності державної управлінської діяльності, спрямованої на вирішення проблем реформування ПМСД.

Спроби реформування системи охорони здоров'я України та адаптації її до нових умов й змін в суспільному житті відбувалися протягом всього часу її незалежності. Проте, на відміну від більшості пострадянських країн, Україні не вдалося перейти на ринкову модель надання медичних послуг, тому уряд перейшов до активних дій щодо впровадження медичної реформи [1, с. 44]. Реформа, що впроваджується на сьогодні суттєво відрізняється від тих варіантів змін, що обговорювалися в нашій державі протягом тривалого часу, але так і не були впроваджені в життя. Загалом реформування почалося з первинної ланки надання медичної допомоги населенню й передбачатиме поступальне реформування всіх рівнів медичної системи.

Довгоочікувані зміни організації медичної допомоги на первинній ланці в Україні почалися з моменту вступу в силу Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII від 19.10.2017. Також був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» від 07.12.2017 та №2233-VIII і Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» №2206-VIII від 14.11.2017р. [4, с. 120].

Проте реформування проходить так легко і стикається з цілим рядом проблем. Як зазначають науковці, реформування відбувається в форсованому темпі та не враховує необхідність періодів адаптації безпосередніх учасників процесів надання ПМСД. Існує ряд складнощів у впровадженні управлінських рішень щодо реорганізації системи ПМСД. Дискутабельними залишаються питання зміни юридичних, економічних та організаційних механізмів охорони здоров'я населення України, доцільності та легітимності діяльності керівників органів державного управління у сфері охорони здоров'я [5, с. 138]. Значної кількості цих проблем можна було б уникнути підвищенням якості суто управлінської діяльності та застосуванням в процесі реформування загальновідомих та поширених у світі засад здійснення публічного управління та прийняття і реалізації управлінських рішень.

Загалом, управлінські рішення щодо реформування сфери охорони здоров'я мають відповідати чотирьом пріоритетним напрямкам реформування – автономізації медичних закладів, забезпечення їх комп'ютерним обладнанням, визначення інфраструктурних умов для належної роботи лікарів первинної ланки, організації транспортних шляхів для пацієнтів [2, с. 108]. Проте базуватись вони мають на сучасних підходах та принципах публічного управління і адміністрування, зокрема законності, легітимності, соціальної справедливості, рівності прав і свобод громадян, а також комплексності та системності, універсальності управління, цілепокладання, доцільності, пропорційності, зворотного зв'язку. Теоретичні та практичні напрацювання в цій царині дають змогу сформувати дієву та ефективну систему прийняття і реалізації управлінських рішень, здатну полегшити і оптимізувати процес реформування галузі.

Зміни організації ПМСД мають здійснюватися за допомогою ретельно продуманих та легітимних управлінських дій, спрямованих на послідовну зміну системи медичної допомоги. Державне регулювання реформи повинно бути гнучким та передбачати регулярну перевірку ефективності проведених змін і оцінку поточних результатів прийнятих управлінських рішень. Проведення медичної реформи не має бути самоціллю діяльності апарату державного управління. Основна мета полягає у вдосконаленні системи медичної допомоги населенню України.

Список використаної літератури

1. Криничко Л. Р. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: проблеми теорії та методології: монографія. Житомир: вид-во О. О. Євенок, 2020. 320 с.
2. Рудакова Л. О., Михальчук В. М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі київської області). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 105–112.
3. Чоудрі С. Особливості державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 125–129.
4. Оганян А. А., Савичук Н. О. Правове управління реформуванням охорони здоров'я у країнах центральної, східної Європи та СНД: порівняльний аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 117–123.
5. Попов С., Вошко І. Реформування національних систем охорони здоров'я: актуальні аспекти закордонного досвіду. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (82). С. 136–141.

Трещов М. М.

доктор наук з державного управління, професор кафедри управління та адміністрування
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СЕРЕДНЬОСТРОКОВІ ПРІОРИТЕТИ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Пріоритетами бюджетної політики на середньострокову перспективу визначено посилення обороноздатності і безпеки держави, розвиток агропромислового комплексу, формування чистого та безпечного довкілля, розвиток адміністративних послуг та їх цифровізація, посилення енергонеа-

лежності, створення ефективної системи здійснення соціальної підтримки та пенсійного забезпечення населення, забезпечення якісної, сучасної, доступної й інклюзивної освіти, забезпечення якісного рівня медицини та підвищення рівня прозорості в управлінні державними фінансами [1].

Державна бюджетна політика щодо місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин буде спрямована на: подальший розвиток середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні; удосконалення міжбюджетного регулювання; збереження дворівневої системи міжбюджетних відносин; зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів; підвищення прозорості та результативності використання бюджетних ресурсів.

В рамках реалізації встановлених цілей передбачається: продовження процесу децентралізації бюджетних повноважень; розвиток організаційних, правових та фінансових передумов для зміцнення місцевого самоврядування; забезпечення позитивної динаміки зростання доходів, що зараховуються до місцевих бюджетів, збереження питомої ваги їх надходжень не нижче 20% доходів зведеного бюджету України та зменшення частки міжбюджетних трансфертів в дохідній частині місцевих бюджетів; удосконалення механізмів горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів; підвищення передбачуваності та послідовності бюджетної політики на місцевому рівні, узгодження таких прогнозних показників місцевих бюджетів із середньостроковими програмами соціально-економічного розвитку громад; інвестування коштів державного фонду регіонального розвитку в рамках реалізації програм і проектів регіонального розвитку; підтримка заходів соціально-економічної компенсації ризиків населення, яке проживає на території зони спостереження; впровадження новітніх інформаційних технологій та удосконалення програмно-цільового методу, у тому числі шляхом інтеграції гендерно орієнтованого підходу.

Щодо основних показників місцевих бюджетів слід зазначити, що обсяг дохідної частини прогнозується на 2022 рік сумі 403,1 млрд грн, на 2024 рік – 498,4 млрд грн (зростання з прогнозом 2023 року на +11,3%).

При цьому розмір мінімальної заробітної плати з 01.01.2022 має скласти 6500 грн (+8,3% до показника на 01.01.2021), з 01.01.2023 – 7176 грн (+10,4% до показника на 01.01.2022), з 01.01.2024 – 7665 грн (+6,8% до показника на 01.01.2022), що на тлі поточного рівня тінізації економіки України в цілому та ринку праці в зокрема, який навіть за оптимістичними розрахунками Міністерства економіки України в 2020 році склав 31% від офіційного ВВП, фактично унеможливило досягнення запланованих показників дохідної частини місцевих бюджетів [1].

Передбачається, що прогнозна частка трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам у загальному обсязі фінансового ресурсу місцевих бюджетів буде зменшуватися та становитиме у 2022 році – 28,1%, 2023 році – 27,7% та у 2024 році – 27,0%, але зазначений рівень залежності розраховується Міністерством фінансів України виключно враховуючи базові трансферти – базову дотацію місцевим бюджетам і освітню субвенцію – та не враховує понад 30 інших видів трансфертів місцевим бюджетам.

Проте реальний рівень трансфертів з державного бюджету в дохідній частині місцевих бюджетів в поточному році прогнозується в межах 46,4%, оскільки обсяг інших трансфертів з державного бюджету заплановано в сумі 49 млрд грн.

Додатковий ресурс до дохідної частини місцевих бюджетів може надійти в разі прийняття запропонованих Урядом змін до Податкового кодексу України, а саме:

- за рахунок розширення бази оподаткування платою за землю шляхом запровадження оподаткування земельних ділянок, право власності на які не оформлено, але вони фактичного використовуються;

- скасування пільги з плати за землю за земельні ділянки, надані закладам науки, які повністю утримуються за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів (у разі нецільового використання земельних ділянок);

- скасування мораторію на індексацію нормативної грошової оцінки для всіх земель, крім сільськогосподарських угідь, яка використовується для цілей оподаткування платою за землю;

- запровадження для власників та користувачів земельних ділянок сільськогосподарського призначення мінімального податкового зобов'язання з 1 гектара такої землі.

В галузі охорони здоров'я видатки визначено з урахуванням продовження реалізації заходів реформи фінансування системи охорони здоров'я, а саме враховано додаткові видатки на реалізацію програми медичних гарантій для: первинної медичної допомоги з урахуванням збільшення кількості населення, яке заключило декларацію з лікарем; екстреної медичної допомоги; амбулаторної та стаціонарної вторинної і третинної медичної допомоги.

В галузі освіти планується оснастити 260 класів шкіл новим обладнанням та підвищити кваліфікацію 33,1 тис. учителів та їх асистентів.

В частині ще однієї реперної точки – Державного фонду регіонального розвитку – відзначимо, що Бюджетним кодексом України передбачається, що під час складання Бюджетної декларації та проекту Державного бюджету України його обсяг визначається в обсязі не менше 1% прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту державного бюджету на відповідний бюджетний період, відповідно Бюджетною декларацією на 2022 – 2024 роки передбачається державна підтримки розвитку регіонів за рахунок коштів фонду: у 2022 році – 10,7 млрд грн, 2023 році – 11,8 млрд грн, 2024 році – 12,9 млрд грн.

Проте з метою удосконалення порядку розподілу та використання коштів Державного фонду регіонального розвитку, підвищення взаємозв'язку між стратегічним та бюджетним плануванням Уряд підготував зміни до Бюджетного кодексу України, якими пропонується:

- 1) поетапно збільшити обсяг фонду з 1% до 3% прогнозного обсягу доходів загального фонду державного бюджету на відповідний бюджетний період;

2) спрямовувати кошти фонду виключно на реалізацію Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку із закріпленням відповідного фінансового ресурсу за такими критеріями розподілу:

– 50% – на програми і проекти, які забезпечують виконання завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, із здійсненням відбору проектів Комісією Міністерства розвитку громад та територій України за участю членів Комітету Верховної Ради України з питань бюджету та Комітету Верховної Ради України, до предмета відання якого віднесено питання регіональної політики та розвитку місцевого самоврядування;

– 30% – на програми і проекти, які забезпечують виконання завдань, визначених регіональними стратегіями розвитку, зі збереженням діючих критеріїв розподілу коштів між регіонами: 80% – відповідно до чисельності населення у регіоні та 20% – з урахуванням рівня соціально-економічного розвитку регіонів відповідно до показника валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу (для регіонів, у яких цей показник менше 75% середнього показника по Україні);

– 20% – на програми і проекти сільських, селищних, міських рад відповідно до програм їх соціально-економічного розвитку з розподілом коштів пропорційно між бюджетами відповідних громад з урахуванням показників чисельності сільського населення та площі громади;

3) передбачити можливість зарахування до Державного фонду регіонального розвитку коштів у рамках програм допомоги ЄС, програм транскордонного співробітництва, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ для цілей регіонального розвитку із спрямуванням їх рішеннями Уряду на реалізацію пріоритетних проектів регіонального розвитку.

Беззаперечно зростання обсягів Державного фонду регіонального розвитку є позитивним фактором для розвитку територій, проте розподіл 50% коштів на центральному рівні та ще 30% на рівні облдержадміністрацій призводить до централізації управління фондом, «ручного» розподілу його коштів між проектами, які обираються з урахуванням фактору суб'єктивності та реалізації проектів в «пріоритетних» адміністративно-територіальних одиницях.

Як підсумок зазначаємо, що з урахуванням позитивного досвіду адміністративно-територіальної реформи, медичної реформи, діджиталізації надання адміністративних послуг, земельної реформи зміцнення фінансової спроможності територій та їх економічний розвиток залежить все більшою мірою від ефективності використання активів громад, а їх розвиток можливий лише за умови ефективного використання внутрішнього потенціалу, що передбачає капіталізацію активів та створення нових точок генерування доданої вартості, розвитку підприємницьких структур, створення робочих місць; збільшення податкових надходжень тощо.

Список використаної літератури

1. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у січні–вересні 2020 року : звіт Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Мі-

ністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (дата звернення: 18.10.2021).

2. Про схвалення Бюджетної декларації на 2022–2024 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2021 р. № 548. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/proshvalennya-byudzhetnoyi-deklaraciyi-na-20222024-t310521> (дата звернення: 19.10.2021).

Худавердісва В. А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет

Бугай А. П.

державний службовець
Харківська райдержадміністрація

СТРАТЕГІЧНА МЕТА ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Традиційні інструменти, що склалися в умовах командно-адміністративної економіки й принципи якої частково функціонують і нині, не дозволяють стимулювати регіональний розвиток, призводять до появи дисбалансів у системі фінансування економічної та соціальної сфер, а також до надмірного навантаження на бюджет як наслідку значної кількості фінансово незабезпечених соціальних зобов'язань держави; недосконалості фінансового контролю та системи відповідальності за порушення бюджетної дисципліни місцевими органами влади, тощо [2]. Зважаючи на сучасні українські реалії, в умовах нестабільного економічного середовища постає гостра необхідність застосування таких фінансових інструментів регіонального розвитку, які уможливають уникнути соціальної асиметрії територій через спад економіки й дозволять збалансувати соціальний та економічний розвиток як єдине ціле. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку – це сукупність інструментів активізуючого впливу на певну територію, спрямованих на забезпечення її соціально-економічного розвитку через використання економічних, юридичних та організаційних заходів, методів і форм фінансового регулювання [2].

Протягом дії Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні створено юридичну основу та запроваджено нові підходи для стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на засадах децентралізації, яка успішно реалізується з 2015 року, створила нові можливості для розвитку територіальних громад. Бюджетна децентралізація спричинила суттєвий перерозподіл бюджетних ресурсів на користь місцевого самоврядування.

Незважаючи на це, ще не відбулося реальної конвертації нових можливостей для розвитку територіальних громад та регіонів у кращу якість життя людини незалежно від місця її проживання. Так само немає відчутних змін у зміцненні партнерських відносин між регіонами, зменшенні

міжрегіональної та внутрішньорегіональної диспропорції за показниками економічного розвитку та якості життя людей [3].

Згідно Постанови Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695, визначено генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [3]. Необхідність підготовки цієї Стратегії викликана завершенням строку реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, а також наявністю нових викликів, які постали перед Україною протягом останніх семи років і суттєво впливають на ситуацію в регіонах, а також на якість життя жителів міст і сіл.

Стратегічна мета державної регіональної політики України до 2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей:

I. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.

II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

III. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 року є:

– розвиток економічної, інфраструктурної, соціально-культурної зв'язаності та інтегрованості на національному, регіональному та місцевому рівні;

– прискорення економічного зростання регіонів та територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку із забезпеченням покращення стану навколишнього природного середовища та невиснажливого використання природних ресурсів;

– підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації;

– охорона культурної спадщини, збереження традиційного характеру середовища населених пунктів[3].

Нова політика регіонального розвитку ґрунтується на врахуванні під час стратегічного та просторового планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, економіку та навколишнє природне середовище, а також включатиме побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян та публічних інституцій щодо розвитку. Заходи регіональної політики формуватимуться на основі отриманого досвіду, зібраних даних, висновків, рекомендацій, результатів аналізів та оцінки для забезпечення та підтримки високих стандартів управління та реалізації регіональної політики, що вимагає функціонування відповідних спеціалізованих аналітичних засобів, баз даних формування та оцінки політики.

Бюджетні інструменти, які теж є досить важливими для досягнення регіонального розвитку, можуть здійснювати безпосередній та опосеред-

кований вплив на інтереси економічних суб'єктів, тому доцільною є класифікація бюджетних інструментів за характером впливу. До методів безпосереднього впливу належать: бюджетне субсидування та дотації; бюджетне гарантування й страхування; бюджетне інвестування; державне замовлення та кредитування. До методів опосередкованого впливу належать: фінансування розвитку економічної інфраструктури; фінансування освіти, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Найбільш використовуваним інструментом безпосереднього впливу є бюджетні субсидії.

Новосад І. пропонує таку класифікацію фінансових інструментів регіонального розвитку:

- бюджетне регулювання;
- запровадження спеціального режиму інвестування;
- створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій через надання податкових стимулів інвесторам;
- субвенції та дотації місцевим бюджетам [4].

Важливого значення для підтримки регіонального розвитку в Україні набуває використання податкових інструментів з метою стимулювання соціально-економічного зростання.

Податкові інструменти найбільш поширені серед непрямих методів стимулювання регіонального розвитку завдяки своїм характеристикам: універсальності, безумовності та всеохоплюваності. Виконуючи одночасно фіскальну та регулюючу функції, податкові інструменти забезпечують одну з фундаментальних передумов функціонування категорії фінансів у її практичній реалізації – розподіл та перерозподіл. Саме через це податкові інструменти ефективно діють щодо управління процесами регіонального розвитку, адже останні обов'язково мають опосередковуватися ефективним перерозподілом ресурсів[5].

Державна політика у сфері надання субсидій має базуватись на диференціації рівня доходів різних верств населення та рівня розвитку окремих регіонів, адже менш забезпечені громадяни витрачають порівняно більше своїх доходів, ніж більш забезпечені. Це уможливорює скорочення надання різних субсидій й переорієнтувати вивільнені кошти на інвестиційні потреби[6].

Інвестиційні інструменти включають у себе прямі та портфельні інвестиції; інноваційні інвестиції; регіональні інвестиційні програми тощо. Надходження до регіону інвестицій має вагомий ефект за рахунок впливу на соціально-економічний розвиток регіону, а тому є одним із дієвих фінансових інструментів регіонального розвитку. Ресурси кредитних установ завжди виступали одними із стимулюючих і водночас стабілізуючих чинників регіонального розвитку. По суті, вони виконують подібні до муніципальних цінних паперів функції, однак їхнє використання є не таким обмеженим та не має зазвичай цільового характеру. Також перевагою є те, що легко можна отримати дані про кредитора, а також наявність гарантування внесків із боку Фонду гарантування внесків у більшості банківських установ[7]. Кредитні інструменти регіонального розвитку ма-

ють стимулюючий характер через залучення додаткових фінансових ресурсів та відкривають нові можливості для регіону, сприяючи зростанню пріоритетних секторів економіки в регіоні. Інвестиції є тим інструментом, що визначає загальне зростання економіки в країні.

Список використаної літератури

1. Барський Ю. М. Стимулювання соціально орієнтованого розвитку економіки регіону за посередництвом фінансових інструментів. *Наука молода* : зб. наук. пр. ун-ту. 2017. Вип. 15/16. С. 20–24.

2. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення: 19.10.2021).

4. Новосад І. Г. Інструменти мотиваційного механізму розвитку проблемних регіонів. *Економіка и управление*. 2017. № 2. С. 133–138.

5. Боронос В. Г., Карпенко І. В., Леус Д. В. Фінансові інструменти регулювання процесу реалізації екологічної політики розвитку регіону. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 4. С. 139–146.

6. Сергієнко Л. К. Вплив бюджетно-податкової політики на соціально-економічний розвиток держави. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 3 (53). С. 342–345.

7. Хомяк М. С. Фінансові інструменти стабілізації регіонального розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 711–714.

Худавердієва В. А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет

Бугай С. А.

оперативний робітник податкової поліції Харківської області

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах проведення бюджетної децентралізації в Україні особливо актуалізується питання щодо використання фінансових інструментів регіонального розвитку, а тому важливим аспектом на сучасному етапі є їх систематизація й розробка нових підходів щодо застосування для забезпечення ефективного регіонального розвитку [1].

Органи державної влади через застосування фінансових інструментів повинні вибудувати таку структуру видів економічної діяльності у територіальній площині, де кожен регіон міг би максимально використати наявні можливості, врахувати інтереси як економічно розвинених, так і слаборозвинених регіонів, а також пріоритети державної регіональної політики, забезпечуючи однакові умови процесів соціалізації незалежно від території. Набір інструментів, які можуть стимулювати активність окремих видів економічної діяльності, регіонів чи навіть окремих територіальних громад, є обмеженим і реалізується через:

– бюджетну систему – прямі бюджетні витрати: субсидії, дотації, інші бюджетні трансфери;

– податкову систему – непрямі бюджетні витрати: податкові пільги та звільнення від оподаткування;

– грошово-кредитну систему – непряма підтримка: зменшення облікової ставки, курсова політика, здешевлення кредитів;

– політичну систему – додаткові гарантії інвесторам, особливі умови приватизації, легалізація отриманих доходів тощо [2].

У зарубіжній практиці виділяють різноманітні фінансові інструменти, що дозволяють стимулювати регіональний розвиток, зокрема:

– безпосередні дотації органам місцевої влади;

– «м'які» кредити (із зниженими або субсидованими відсотковими ставками);

– податкові концесії;

– субсидії для підприємців;

– опосередковані банківські гарантії;

– участь капіталом;

– надання гарантій банкам [3].

Згідно Постанови Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695, визначено, що стратегічним баченням регіонального розвитку та держави в цілому є створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні. Державна регіональна політика сприяє кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та підвищення якості життя людини та відповідно на користь розвитку всієї України - економічно та екологічно стабільної, політично та соціально згуртованої держави [4].

Стратегічною метою державної регіональної політики України до 2027 року є розвиток та єдність, орієнтовані на людину - гідне життя в згуртованих, децентралізованих, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах.

Також, в Постанові КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки» визначено три цілі та їх індикатори Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки, а саме: Ціль 1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах. Ціль 2. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів. Ціль 3. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Так, індикаторами цілі 1 «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах» виступають наступні показники:

1. Відношення кількості робочої сили віком 15 - 70 років до загальної кількості населення відповідного віку.

2. Наявний дохід, у розрахунку на одну особу.

3. Частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами на місяць нижче від фактичного прожиткового мінімуму.

4. Середньомісячна заробітна плата.

5. Забезпечення актуальною містобудівною документацією (розробленою після 2010 року).

6. Забезпечення актуальною містобудівною документацією (розробленою після 2010 року) з обов'язковим урахуванням рекомендацій щодо включення кліматичних питань до документів державного планування.

7. Частка територій та об'єктів природно-заповідного фонду у відношенні до площі держави (регіону).

8. Частка площі територій національної екологічної мережі у загальній території України. Лісистість території України. Частка площі орних земель (ріллі) у загальній території України. Частка площі сільськогосподарських угідь екстенсивного використання (сіножатей, пасовищ) у загальній території України.

9. Вміст органічного вуглецю (гумусу) у ґрунтах сільськогосподарських угідь.

10. Площа відновлених земель та екосистем, площа рекультивованих земель та земель, на яких здійснюються заходи з консервації.

11. Кількість унікальних об'єктів культурної спадщини України, включених до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [4].

Так, індикаторами цілі 2 «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» виступають наступні показники:

1. Прямі іноземні інвестиції на душу населення на регіональному рівні.

2. Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств.

3. Щільність автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення з твердим покриттям.

4. Частка соціальних закладів (школи, центри надання адміністративних послуг, заклади первинної медичної допомоги, заклади вторинної медичної допомоги, заклади професійно-технічної освіти, заклади культури, заклади соціального захисту населення, інклюзивно-ресурсні центри, пожежно-рятувальні команди, пожежно-рятувальні частини, відомчі заклади МВС, дошкільні навчальні заклади, спортивно-оздоровчі заклади), що використовують фіксований широкопasmовий доступ до Інтернету.

5. Частка населення, що має доступ до мобільних мереж 4G.

6. Рівень цифрової грамотності населення (рівень грамотності базовий або вище базового рівня) [4].

Так, індикаторами цілі 3 «Розбудова ефективного багаторівневого врядування» виступають наступні показники: 1. Обсяг коштів державного

фонду регіонального розвитку на відповідний бюджетний період відповідно до визначеного на законодавчому рівні. 2. Кількість агенцій регіонального розвитку, утворених відповідно до вимог Закону України “Про засади державної регіональної політики” [4].

За допомогою таких фінансових інструментів, як субсидії, субвенції та дотації, можна ефективно регулювати економічну активність, спрямовуючи їх у ті галузі, де можна від цього отримати найбільший економічний ефект. При цьому державна підтримка має слугувати додатковим джерелом фінансових ресурсів. Повинен бути стимул до регіонального розвитку, яким може бути самостійність регіонів у визначенні перспективних цілей та можливості фінансувати заходи для їх реалізації за рахунок власних джерел[5].

Бюджетне фінансування доцільно використовувати переважно для пріоритетних видів економічної діяльності регіону. Передумовою бюджетного фінансування у вигляді міжбюджетних трансфертів є підтримка життєдіяльності стратегічного важливих видів економічної діяльності регіону, забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів, оптимальне співвідношення між рівнями розвитку соціальної та економічної сфер регіону[1]. Різні види фінансових інструментів уможливають здійснити ефективно стимулювання розвитку регіонів і територіальних громад для досягнення стійкого соціального й економічного розвитку.

Список використаної літератури

1. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

2. Бюджетна підтримка та податкове стимулювання національної економіки України : монографія / за заг. ред. Л. Л. Тарангул ; Нац. унів-т ДПС України. Ірпінь : Київ : Фенікс, 2012. 532 с.

3. Kozak M., Pyszkowski A., Szewczyk R. Słownik rozwoju regionalnego. Warszawa : Polska agencja Rozwoju Regionalnego, 2010.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : Постанова Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення: 19.10.2021).

5. Британська Н. Н. Нерівномірність фінансового розвитку регіонів та шляхи подолання дисбалансів. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2018/Economics/63310.doc.htm (дата звернення: 18.10.2021).

Худавердієва В. А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сучасний етап регіонального розвитку в Україні потребує виваженого управління як на державному, так і на місцевому рівнях через застосування дієвих фінансових інструментів, які стимулюватимуть цей процес та сприятимуть нарощенню фінансової бази територіальних громад [1]. Від

вирішення цих нагальних проблемних питань залежить рівень фінансового забезпечення економічної та соціальної сфер, наповнення місцевого бюджету, нарощення фінансового потенціалу територій. Тому даній проблемі присвячено роботи провідних вчених і прийнято нормативні правові-акти регулюючі ці питання [1-4].

Фінансові інструменти регіонального розвитку повинні відповідати принципам відбору інструментів стимулювання, до яких варто віднести такі:

1) ефективність – здатність досягнути соціальних, економічних та екологічних цілей найбільш раціональним шляхом за мінімальних витрат у межах реалізації політики стимулювання регіонального розвитку;

2) гнучкість – реакція на постійні соціальні, економічні й екологічні внутрішні та зовнішні зміни, що стосуються конкретного регіону;

3) справедливість – відповідність віднесення стимулюючих заходів до певного типу політики стимулювання регіонального розвитку з метою об'єктивності у розподілі наслідків від застосованих інструментів стимулювання;

4) пріоритетність – застосування фінансових інструментів стимулювання, які можуть стати переважними під час реалізації певного типу політики стимулювання розвитку регіону;

5) довгостроковість – вибір і використання в межах політики стимулювання регіонального розвитку таких довгострокових стимулів, що націлені на сприяння досягнення все більш високих соціальних, економічних та екологічних параметрів розвитку регіону;

6) інформативність – наявність об'єктивної інформації про стимулюючі заходи для обґрунтування застосування певних фінансових інструментів стимулювання в межах політики стимулювання регіонального розвитку[2].

Згідно Постанови Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695, визначено генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [3].

Ця Стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців.

Так, Ю. Барський класифікує фінансові інструменти регіонального розвитку так: оподаткування; міжбюджетні трансферти; інвестування; бюджет розвитку; цільові програми. Результативність реалізації подібних фі-

нансових інструментів визначає рівень регіонального розвитку. Учений вважає, що фінансування економіки регіону має ґрунтуватися на регулюючій податковій політиці, вихідним пунктом якої під час визначення податків та пільгових умов оподаткування виступає не дефіцит державного бюджету, а проведення структурної та інвестиційної політики країни[1].

Таблиця 1

Характеристика підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики в рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку [3]

Елементи політики	Підходи до формування та реалізації державної регіональної політики
	2021 - 2027 роки
Об'єкти політики	визначення типу територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки розбудова конкурентоспроможного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
Підхід до планування	визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку на засадах інтегрованого підходу (поєднання галузевого та територіального підходу)
Типи проектів	спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих "твердих" та "м'яких" розвиткових проектів на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки
Суб'єкти формування та реалізації політики	розроблення та реалізація політики здійснюється на усіх рівнях врядування (центральний, регіональний, місцевий) із залученням неурядових організацій
Фінансування	цільове спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії
Просторове планування	обов'язкове врахування вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів
Міжвідомча координація	забезпечення Кабінетом Міністрів України належного рівня координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
Інституційна спроможність	забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку
	становлення агенцій регіонального розвитку як реальних суб'єктів регіональної політики

Першочерговими завданнями нової регіональної політики є прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспро-

жності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення зайнятості населення, створення умов для повернення на батьківщину трудових мігрантів. Саме це може дати швидке та стійке зростання рівня якості життя людини незалежно від того, де вона народилася, де проживає зараз і де буде проживати у майбутньому.

Фінансове забезпечення реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки здійснюється за рахунок [3]:

- державного фонду регіонального розвитку. Відповідно до законодавства щорічний обсяг державного фонду регіонального розвитку у державному бюджеті становитиме не менш як 1 відсоток доходів загального фонду. Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на реалізацію програм і проектів регіонального розвитку, що відповідають пріоритетам та завданнями, визначеним у цій Стратегії та регіональних стратегіях розвитку;

- коштів державного бюджету в межах бюджетних програм, що спрямовуються на розвиток відповідної сфери у регіонах;

- субвенцій, інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;

- коштів місцевих бюджетів;

- коштів технічної допомоги та секторальної підтримки ЄС, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій;

- коштів інвесторів, власних коштів підприємств.

Джерелом фінансового забезпечення окремих завдань цієї Стратегії може бути фонд розвитку сільських територій, що повинен бути створений шляхом внесення відповідних змін до Бюджетного кодексу України [3].

Джерелом фінансового забезпечення реалізації цієї Стратегії також можуть бути кошти приватних інвесторів у рамках реалізації інвестиційних проектів на регіональному рівні із застосуванням механізму державно-приватного партнерства. Обсяги фінансування завдань з реалізації цієї Стратегії визначаються на основі пропозицій центральних органів виконавчої влади, що є державними замовниками відповідних державних програм, з урахуванням бюджетних призначень головних розпорядників бюджетних коштів за програмами, визначеними в Державному бюджеті України на відповідний рік, та уточнюються щороку відповідно до закону про Державний бюджет України на відповідний рік та Бюджетної декларації з урахуванням наявних бюджетних можливостей [3].

До податкових інструментів передусім належать податкові пільги суб'єктам господарювання; спеціальні податкові режими, податкові імунітети. Залежно від особливостей діяльності, оподаткування, форми власності, інтересів та мотивів суб'єктів господарювання ефективність податкових інструментів має різний вплив на стимулювання регіонального розвитку[4].

Державні та регіональні цільові програми є інструментом, який спрямований на вирішення важливих проблем соціально - економічного

розвитку регіонів. В умовах нераціонального регулювання міжбюджетних відносин державні цільові програми часто стають для регіональних органів влади привабливим засобом залучення додаткових фінансових ресурсів на регіональні потреби, що зумовлює жорстку конкуренцію за бюджетні кошти.

Список використаної літератури

1. Барський Ю. М. Стимулювання соціально орієнтованого розвитку економіки регіону за посередництвом фінансових інструментів. *Наука молода* : зб. наук. пр. молодих вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. 2017. Вип. 15/16. С. 20–24.

2. Гура Я. В. Інструменти стимулювання сталого розвитку регіонів України. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2012. Вип. 3. С. 324–331.

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення: 18.10.2021).

4. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

Цубенко В. Л.

доктор історичних наук, професор кафедри філософії,
політології, психології та права

Одеська державна академія будівництва та архітектури

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Із становленням незалежної України і переходом до ринкових відносин, в умовах динамічних змін соціально-економічної ситуації особливу значимість і актуальність набула проблема розроблення ефективної системи механізмів регулювання у сфері регіонального розвитку, тобто у зміщенні акценту з державного апарату управління до регіонального та місцевого.

Питання вивчення регіонального розвитку розглядалося у працях вітчизняних науковців О. Оболенського, І. Коліушко, С. Коломийцева, В. Авер'янова, С. Романюка, В. Керецмана, І. Хребтія та інших. Нормативно-правову основу становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також урядові стратегії і концепції. Один із ключових документів – «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки», затверджена Кабінетом Міністрів України від 5 серпня 2020 р. р. № 695, яка визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [1].

Регіональний розвиток – це процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах. Державна регіональна політика традиційно розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розробку та реалізацію ефективних механізмів управління економічним, соціальним, культурним та екологічним розвит-

ком регіональних систем на основі узгодження регіональних та державних інтересів, раціонального використання наявного на місцевому рівні обмеженого ресурсного потенціалу [2, с. 98].

Управління регіоном складається з таких ключових аспектів, як: функції та структура органів управління; стратегії розвитку; принципи, методи, технології та інструментарій управління, які пов'язуються в загальний механізм управління регіональним розвитком і формування регіональної політики з метою управління процесами у сферах економіки, екології та соціальної сфері [3, с. 129].

«Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки» визначила мету, оперативні цілі та завдання, пріоритети регіонального розвитку. Стратегічна мета державної регіональної політики до 2027 р. досягається на основі трьох стратегічних цілей:

I. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.

II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

III. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 р. є:

– розвиток економічної, інфраструктурної, соціально-культурної зв'язаності та інтегрованості на національному, регіональному та місцевому рівні;

– прискорення економічного зростання регіонів та територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку із забезпеченням покращення стану навколишнього природного середовища та невиснажливого використання природних ресурсів;

– підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації;

– охорона культурної спадщини, збереження традиційного характеру середовища населених пунктів.

Стратегія реалізується двома етапами: перший етап (2021–2023); другий етап (2024–2027). На кожному етапі передбачається розроблення та виконання плану заходів на відповідний період та програм і проєктів регіонального розвитку, в рамках яких будуть конкретизовані пріоритетні завдання кожної стратегічної цілі Стратегії [4].

Механізм державного регулювання стратегічного розвитку регіону – система, що складається з комплексу цілеспрямованих принципів, функцій, методів та інструментів, які функціонують одночасно і в тісному взаємозв'язку та забезпечують стратегічний розвиток території [5, с. 77].

Реалізація державної політики регіонального розвитку має такі складові: удосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком країни; удосконалення механізмів взаємодії органів державної влади із недержавними інститутами щодо забезпечення регіонального розвитку країни; удосконалення системи цільових механізмів стимулювання ре-

гіонального розвитку країни; застосування державних механізмів управління регіональним розвитком країни (системних, процесних, цільових) [3, с. 129].

До основних функціональних механізмів комплексного механізму публічного управління у сфері регіонального розвитку відносяться такі основні механізми: 1) нормативно-правовий; 2) адміністративно-організаційний; 3) фінансово-економічний; 4) інформаційно-комунікаційний; 5) інституційний.

Основними функціональними завданнями нормативно-правового механізму державного управління у сфері регіонального розвитку є: створення та вдосконалення дієвого й ефективного національного законодавства і приведення його у відповідність до вимог законодавства Європейського Союзу. Удосконалення нормативно-правової бази, що регламентує механізм надання адміністративних та інших послуг, їх впровадження через Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія».

Основними функціональними завданнями адміністративно-організаційного механізму державного управління регіонального розвитку є: розроблення основних засад державної політики, програм, планів із питань сталого розвитку, захисту територій і населення, створення умов для реалізації кадрового, матеріально-технічного, інформаційного напрямку діяльності суб'єктів відносин у сфері регіонального розвитку.

Фінансово-економічний механізм державного управління у сфері регіонального розвитку можна визначити як систему фінансово-економічних форм, методів, важелів та інструментів, що використовуються у системі державного управління за відповідними нормативними, правовими й інформаційними чинниками.

Основними функціональними завданнями інформаційно-комунікаційного механізму державного управління у сфері регіонального розвитку є: створення умов для розвитку технологій дистанційного отримання соціальних та публічних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; стимулювання розвитку інформаційно-комунікаційних технологій на сільських територіях.

Основними функціональними завданнями інституційного механізму державного управління у сфері регіонального розвитку є: забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку; ефективно впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій.

Отже, складові механізми публічного управління у сфері регіонального розвитку є невід'ємною складовою регіонального розвитку. В подальшому при реформуванні сфери регіонального розвитку можуть бути виявлені та застосовані інші додаткові механізми, які також матимуть ключове значення. Перспективним напрямком подальших досліджень є аналіз сучасного стану реалізації механізмів державного управління у сфері регіонального розвитку з урахуванням специфіки розвитку регіонів України.

Список використаної літератури

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 08.11.2021).
2. Лашук О. С. Теоретико-методологічні основи державного управління розвитком регіонів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68). № 1. С. 97–101.
3. Чуріканова О.Ю. Актуальні засади управління регіональним розвитком і формування регіональної політики. *Бізнесінформ*. 2020. № 12. С. 128–133.
4. «ДЕРЖАВНА СТРАТЕГІЯ регіонального розвитку на 2021–2027 роки» : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 08.11.2021).
5. Лукашов О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2 (33). С. 75–83.

Чернов С. В.

кандидат наук з державного управління,
директор ТОВ «Регіональний центр експертизи та управління проектами»

КОНЦЕПЦІЯ “PROJECT MANAGEMENT” ЯК СУЧАСНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Перша чверть нового століття характеризується нечуваними досі в історії людства викликами, яким виявилися неспроможні протистояти найсильніші держави світу. Глобальні економічні кризи 2008 та 2020 років, пандемія Ковід-19 та обумовлений ним економічний спад з одночасно багатократно зростаючими потребами суспільства на охорону здоров'я, соціальний захист, сплеском безробіття внаслідок падіння виробництва й масового закриття малих і середніх підприємств, скорочення чисельності працюючих поставили сучасні держави перед проблемою оптимізації соціальних витрат за одночасного падіння надходжень до бюджету. Повсюдно підірвано стійкість самої держави перед зовнішніми та внутрішніми загрозами, нарощується напруга в суспільстві, зменшується ефективність управління суспільно-політичними та соціально-економічними процесами, що ставить під загрозу стабільність і подальший розвиток як демократичних, так і автократичних державних систем, ставить завдання пошуку й запровадження нових інструментів і методів публічного управління, адекватних сучасним вимогам.

Відтак, на думку науковців “сьогодні не існує альтернативи переходу до інноваційної соціально-орієнтованої моделі розвитку держави, що спирається на створенні високотехнологічних галузей промисловості та впровадженні прогресивних і випереджаючих технологій, на безперервній освіті, забезпеченні зростання навичок, на послідовній інтелектуалізації роботи на основі знань, на інноваціях у всіх сферах людської діяльності” [6, с. 311].

Не випадково сьогодні в практику публічного управління інтенсивно входить відносно нова концепція управління проектами (Project Management), яка вже продемонструвала свою ефективність в економічній

сфері. Адже в умовах гострої необхідності прискореного розвитку, модернізації, зростання тих чи інших життєво важливих показників виникає потреба у швидких якісно нових перетвореннях, які здійснюються переважно шляхом розробки та реалізації проектів, що реалізуються самостійно, об'єднуються, формують проектні програми, включаючи державні програми [2, с. 46].

Дійсно, досвід розвинутих країн світу свідчить про високу ефективність проектного управління як засобу виходу з економічної кризи, вирішення виробничих, наукових і соціальних проблем. П. Юшков відзначає, що досягнення цілей розвитку в чітко встановлені терміни та з урахуванням бюджетних обмежень створює можливість для забезпечення високої ефективності управління в умовах нестабільності та невизначеності. Відтак проектний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем розвитку національної економіки [8, с. 187].

Варто зазначити, що в суто науковому розумінні проектний підхід в державному управлінні не є інноваційним ноу-хау сьогодення – значна кількість історичних проривів у розвитку різних держав світу пов'язана саме з розробкою та реалізацією такого роду проектів (згадаємо хоча б успішно реалізовані проекти державного відродження Німеччини під керівництвом Людвіга Ерхарда, Польщі під керівництвом Лешека Бальцеровича, проект відновлення Європи після другої світової війни, відомий під назвою “План Маршалла”, проект сингапурського «економічного дива» Лі Куан Ю тощо).

Науковці наголошують, що в сучасному світі методологія та засоби управління проектами широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої і проектно-орієнтованої діяльності. За С. Назаренком протягом останніх 30 років в усьому світі управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і стало своєрідним культурним мостом в цивілізованому бізнесі і діловій співпраці країн різних континентів із різною історією розвитку, традиціями, економікою і культурою. На разі вже важко назвати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза рамками ідеології і методології управління проектами [3, с. 138].

Я. Бережний, Я. Жаліло та Д. Покришка підіймають планку запровадження проектного управління в публічній сфері до рівня національного інтересу України, адже сама ідея національних проектів виникла як прояв політики формування людського капіталу, намагання реалізувати конституційні пріоритети соціальної держави, права і свободи людини і громадянина [1, с. 33]. У свою чергу, Т. Харченко та Т. Самойленко переконані, що вдосконалення публічного управління на основі застосування проектного підходу в даний час обумовлена вичерпністю і досить низькою ефективністю традиційних форм державного управління, заснованих на жорсткому адмініструванні, суворій ієрархії і централізації. Тенденції розвитку сучасного суспільства відображають необхідність формування нових підходів до організації та реалізації публічного управління, що підтверджується реорганізацією органів влади, вдосконаленням нормативно-правової бази для підвищення ефективності їх діяльності, розширенням переліку публічних

послуг, інтеграцією нових інформаційних технологій і управлінських структур [7, с. 23].

Переваги проектного підходу до управління проектами зробили його одним з найбільш затребуваних способів управління в сучасному світі. За свідченнями О. Продіус та В. Прокоф'єва в сучасному світі вже відбулася інституціоналізація управління проектами як самостійної галузі менеджменту та публічного управління, що обумовлено наступними факторами:

- підвищення темпів змін у промисловості, за яких управління є одним зі шляхів досягнення успіху у змаганні зі змінами;

- умови ринку стають більш вибагливими, проекти – масштабнішими і такими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні;

- дедалі частіше діяльність менеджерів пов'язана з виконанням проектів, проте управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури тощо;

- поглиблюються проблеми інтеграції як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання проектів, а проектний менеджмент упроваджує форми і методи, які дають змогу справлятися із цими інтеграційними процесами [4, с. 142].

Внаслідок своєї інноваційності та відносно молодого управлінського “віку” проектного підходу в публічному управлінні, його значно більшого рівня складності відносно традиційного процесуального підходу ефективність запровадження проектного управління в практиці діяльності органів державної влади вимагає як відповідного нормативно-правового регулювання, розробки методичного забезпечення управління підготовкою та реалізацією державних проектів, так і створення інформаційних систем управління проектами в органах державної влади, моделювання та координування Моделювання інформаційної взаємодії між урядовими структурами, місцевими органами публічної влади та бізнесу і структурами громадянського суспільства [5, с. 79], що має забезпечити інтеграцію усіх елементів системи управління проектом.

Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що використання методології управління проектами на загальнодержавному рівні носить як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проектний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля органів державної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку суспільства на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проектів, відбувається певна оптимізація управлінських структур держави та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

Список використаної літератури

1. Бережний Я., Жаліло Я., Покришка Д. Політика реалізації національних проєктів: перспективи розвитку в Україні. *Економіка України*. 2013. № 10. С. 32–34.
2. Васильев А., Прокофьев С. Организация проектного управления в органах государственной власти. *Управленческие науки*. 2016. Т. 6. № 4. С. 44–52.
3. Назаренко С. Теоретичні засади управління проєктами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137–144.
4. Продіус О., Прокоф'єва В. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 141–146.
5. Радченко О., Погорелий С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 3 (11). С. 77–85.
6. Суслов Е. Проектный подход к государственному управлению инновационным развитием экономики. *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. 2017. № 1–2. С. 310–314.
7. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Вип. 1. С. 21–25.
8. Юшков П. Проблеми і недоліки реалізації проєктів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47 (1). С. 187–191.

Шнуровий Д. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Інноваційний тип суспільного розвитку передбачає інше змістовне навантаження поняття державного регулювання інноваційного розвитку як сукупності заходів впливу держави на інноваційну діяльність та механізмів державного регулювання шляхом взаємодії органів влади, яка спрямована на створення нової моделі соціально-економічного зростання держави. Пріоритетні напрями інноваційного розвитку України охоплюють та характеризують економічні процеси і визначають нові вагомі пріоритети: добробут громадян, умотивована інтелектуалізація виробничої діяльності, упровадження високих інформаційних технологій, екологічна безпека тощо.

Сутність механізмів державного регулювання інноваційного розвитку країни та термінологічний апарат містить такі базові поняття: «інновації», «інноваційний процес». Здійснення інноваційних перетворень передбачає застосування ефективних механізмів, спрямованих на перебудову інноваційної діяльності та формування єдиного механізму державного регулювання інноваційного розвитку країни.

Особливості та принципи, тенденції інноваційного розвитку країни потребують застосування нової фінансово-кредитної політики, що мінімізує ризики й максимізує віддачу, проведення ефективних механізмів стимулювання інновацій, розширення до реально можливих меж науковомістких галузей, оптимального залучення до виробництва та послуг малого і середнього бізнесу, дієвого розвитку венчурного підприємництва, залу-

чення ризикового капіталу до фінансування інноваційного бізнесу. До принципів державного регулювання інноваційного розвитку віднесено: програмно–цільовий; принципи комплексності, доповнюваності, зворотності та збалансованості.

Інноваційна політика держави має бути спрямована на збільшення обсягів платоспроможного попиту, підвищення обсягу випуску інноваційної продукції. Стан державного регулювання відображає специфіку інноваційного процесу як виду діяльності і являє собою сукупність форм, методів, інструментів та важелів управління розвитком інноваційного процесу. Створення відповідних умов для оптимального розвитку науково–технічного потенціалу національної економіки стає одним з найважливіших принципів створення системи й формування механізму управління інноваційною політикою. Стабілізація економіки неможлива без поживлення інноваційно–інвестиційного процесу, оновлення основного капіталу на принципово новій конкурентоспроможній основі.

Зберігається необхідність державного регулювання економіки країни для забезпечення стимулювання інноваційного розвитку регіону та ступінь використання потенційних можливостей регіону, які дають змогу з'ясувати перспективи вдосконалення нормативно–правової бази інноваційної діяльності. Економічний потенціал сприятливого інноваційно–інвестиційного клімату в регіоні визначається такими чинниками: вигідним геополітичним розташуванням регіону; відновленими зв'язками з окремими промисловими ринками; відносною політичною стабільністю; високим рівнем освіти та пропозицією висококваліфікованої праці; відносною енергетичною незалежністю.

Державне антикризове управління на основі інноваційного розвитку регіонів – це система управлінських заходів законодавчого, виконавчого, контрольного характеру, що здійснюються з метою запобігання, нейтралізації й подолання кризових явищ шляхом інноваційного розвитку на регіональному рівні.

На основі аналізу державного регулювання інноваційного розвитку в Україні, аналізу зарубіжного досвіду можна визначити та обґрунтувати основні напрями державного управління регіоном на основі інноваційного розвитку. Вони мають бути такими: формування інноваційного попиту, створення ефективної інноваційної інфраструктури, підвищення рівня інноваційної культури, підтримка висококваліфікованих кадрів, стимулювання створення малих інноваційних підприємств, залучення інвестицій в інноваційні підприємства, захист інтелектуальної власності.

Шульга А. В.

слухач магістратури

Університет митної справи та фінансів

ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Державна служба України на сучасному етапі потребує суттєвих перетворень, особливо щодо професіоналізації, підвищення ефективності

управлінської діяльності та підняття авторитету державних службовців. Державний службовець, крім професійної ролі, виконує також суспільно відповідальну роль. Він є носієм і провідником не тільки державної політики, а і державної моралі. Така ситуація вимагає від працівників державної служби наявності високих показників особистісних якостей: уміння бути авторитетним, витримувати тиск додаткової відповідальності та невизначеності, а також забезпечувати сталий розвиток особистості у відповідності до динамічних процесів суспільства.

Дослідження провідних учених показують, що кадровий персонал у сфері державної служби ще недостатньо підготовлений до інноваційної діяльності, здійснення суспільних реформ. Існуючі підходи до управління та супроводу професійної діяльності державних службовців на сьогодні неповною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, не враховують пріоритети нової державної кадрової політики та вимог адміністративної реформи. Ситуація, що склалася сьогодні в Україні вимагає від персоналу державної служби високого рівня професійної підготовки, який є запорукою спроможності надавати якісні управлінські послуги населенню.

Проблема успішності державного управління знаходиться в центрі уваги науковців і практиків, керівництва держави і простих громадян, оскільки від успішності функціонування державного апарату значною мірою залежить добробут окремої людини і суспільства в цілому. Важливого значення набуває можливість досягнення публічними службовцями успішності в професійній діяльності. Саме професіоналізм публічного службовця розглядається під впливом на нього професійного розвитку, процесу професіоналізації, професійної соціалізації, професійного становлення особистості [1, 103]. Тому підготовка професіоналів означає не тільки набуття професійної компетентності з публічного управління та адміністрування, а й формування публічних службовців зі стійкою соціальною позицією та світоглядом, відповідним статусом і іміджем, здатних якісно виконувати офіційно регламентовані управлінські функції на основі ділового спілкування та соціальної комунікації, що дозволяє досягти успішності в професійній діяльності на публічній службі. Іншими словами, сучасний публічний службовець, окрім професійних знань і вмінь, має володіти особистісними якостями, які дозволять краще проявити свої професійні знання та вміння працюючи в колективі співробітників та споживачів публічно-управлінських послуг.

Таким чином, підготовку державних службовців необхідно зосередити не лише на формуванні професійного компоненту навчання, який містить систему загальних знань з публічного управління та адміністрування, а й психологічного компоненту, який дозволить сформувати комунікатора з знаннями психології управління, психології особистості, теорії комунікації, конфліктології, стресостійкості тощо.

Поєднання професійного і психологічного компонентів підготовки державних службовців дозволить фахівцю забезпечити якість і результа-

тивність своєї роботи без надмірного фізичного та психоемоційного навантаження, запобігаючи професійному вигоранню.

Зрозуміло, що специфіка певних категорій посад потребує акцентування на тих чи інших знаннях, навиках та вміннях. Чим вище посада в системі управління, тим більше в ній інтелектуальних, креативних, аналітично-прогнозних функцій має бути реалізовано [2]. Якщо посада передбачає великий обсяг операційних, часто повторюваних функцій, то фахівець має володіти методами технічно-технологічної спрямованості. Співробітники фронт-офісу мають досконало володіти навиками комунікації і спілкування. Отже, в залежності від категорій посад державного службовця має змінюватись структура професійних і психологічних компонентів підготовки державних службовців.

Список використаної літератури

1. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородін Є. І. Публічна служба : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
2. Акімов О. О. Психологічна готовність як чинник успішної професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр., 2014. Вип. 4 (23). URL: [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/18.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/18.pdf) (дата звернення: 28.10.2021).

ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ РЕФОРМИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Биркович Т. І.

доктор наук з державного управління, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв

Кабанець О. С.

кандидат юридичних наук, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Успішна децентралізація публічного управління та адміністрування є результатом перегляду сутності, функціональності та особливостей взаємодії на національному, регіональному та місцевому (локальному) рівнях низки публічних політик, серед яких політика у сфері культури займає основну роль у вирішенні проблем щодо забезпечення соціально-економічного, культурного, екологічного розвитку територій та вчасного і ефективного розв'язання безпосередніх важливих проблем людини та надання якісних послуг, відповідно до їх повноважень, органами місцевого самоврядування місцевому населенню.

Сучасна культурна політика, як і політика в інших сферах суспільного життя, реалізується в умовах трансформації центральних органів влади та децентралізації управління. На порядку денному стоять питання розмежування повноважень та відповідальності між центральними органами та структурами місцевого самоврядування стосовно реалізації культурної політики [4, С. 112].

Для України формування і реалізація дієвої культурної політики є важливим завданням ще й тому, що з урахуванням зовнішніх загроз та внутрішніх викликів, які постали перед державою після Революції Гідності, а також попри необхідність одночасного здійснення низки невідкладних суспільних реформ та обмеженість ресурсів на їх проведення, потрібно віднайти такі рішення, які в короткі терміни забезпечили б істотне підвищення рівня життя людей, якомога повніше задоволення їхніх духовно культурних інтересів та потреб [3].

Децентралізації державного управління у сфері культури дала поштовх до формування дієздатного та найбільш наближеного до людини інституту влади – місцевого самоврядування, що дало можливість переглянути та удосконалити роботу існуючих структур та управлінських методів з метою оптимізації надання послуг в цій сфері, яка є мотором почуття власної гідності та гордості людини та громадянина.

Децентралізація державного управління у сфері культури передбачає передавання основних функцій управління у сфері культури на місця, розширення у зв'язку з цим повноважень регіональних і місцевих органів державного управління, посилення їх відповідальності за розвиток куль-

турної сфери. Надання максимальної автономії повноважень місцевим органам влади щодо розв'язання проблем культурного розвитку на своєму рівні зменшує вплив центру на щоденну діяльність органів влади місцевого рівня, посилює їх ініціативу, активність та співпрацю з різними суб'єктами культурної діяльності й реально розширює демократичні методи управління, що сприяє демократизації всієї системи управління у сфері культури. При цьому розподіл компетенцій має відбуватися за принципом, коли на більш високий рівень управління передаються лише ті функції, які не можуть бути ефективно реалізовані на нижчому [4, С. 112].

Ефективне управління сферою культури на місцях можливе при умові запровадження нового підходу до фінансування цієї сфери, який повинен включати поєднання різних фінансових ресурсів – бюджетних асигнувань, позабюджетних надходжень, коштів, отриманих від культурно-мистецької діяльності закладів та установ культури тощо.

Саме культурна політика має бути спрямована на створення умов для того, щоб людина, її різноманітні духовні потреби й інтереси постійно перебували у центрі уваги держави і суспільства. Вона покликана сприяти утвердженню в суспільстві системи національних і загальнолюдських цінностей – демократії, справедливості, добробуту, миру тощо, консолідації зусиль нації задля їх досягнення. Таким чином, культурна політика повинна орієнтувати всі без винятку сфери людської діяльності на гуманістичні цінності, якими б різними вони не були за їхнім змістом, сферою дії, способом споживання тощо [1].

Отже, місцеві бюджети зараз мають значно більшу ресурсну базу як це було раніше, що дозволяє місцевій владі максимально ефективно приймати управлінські рішення, проблеми та необхідність вирішення яких було інколи неможливо донести до центральних органів влади держави. Тобто, об'єднані громади мають ряд додаткових переваг та можливостей, якими вони повинні користуватися. Культурної політики у контексті децентралізації органів публічного управління та адміністрування повинна набувати нових економічних і соціальних ознак, формування сучасних конструкцій споживання та фінансування культурної сфери.

Список використаної літератури

1. Купрійчук В. М., Слюз Т. Д. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2069> (дата звернення: 22.11.2021).

2. Пронько Л. М. Децентралізація в Україні: переваги та недоліки об'єднання територіальних громад. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/detsentralizatsiya-v-ukrayini-perevagi-ta-nedoliki-obednannya-teritorialnih-gromad.pdf> (дата звернення: 18.10.2021).

3. Ситник П. К., Купрійчук В. М., Карлова В. В., Небожук Р. А. Принципи децентралізації державного управління у сфері культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 89–94.

4. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.

Борисова В.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ПЛАНУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Визначальним у розвитку земельних відносин в Україні на рівні місцевих громад стало прийняття ряду законодавчих та нормативних актів, які внесли суттєві зміни в питаннях розпорядження землями комунальної власності та відповідно направлені на дерегуляцію повноважень органів виконавчої влади стосовно управління землями сільськогосподарського призначення.

Перевага розширення кола повноважень щодо розпорядження землями сільських, селищних рад на благо розвитку місцевого співтовариства очевидна. Однак, як відомо, на території таких адміністративно-територіальних одиниць існують об'єкти з різними видами прав на землю. Земельним кодексом України визначено землі різних категорій, які, відповідно до чинного законодавства, не можуть належати до комунальної власності. Їхні межі визначають під час розподілу земель державної та комунальної власності.

Маючи значний фонд перерозподілу земель у власності, в органів місцевої влади з'являється можливість забезпечувати перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад, вирішувати проблеми, пов'язані з будівництвом промислових підприємств, зон відпочинку, парків, житла тощо. Якщо місто або сільський округ не має земельного фонду для свого розвитку, органам місцевого самоврядування доводиться, у разі потреби, викуповувати земельні ділянки.

Залучаючи до ринкового обороту землі, що перебувають у власності, створюються передумови для формування земельного ринку і його подальшого розвитку, тим самим забезпечуються оптимальні умови для залучення інвестицій, оскільки будь-який інвестор хоче мати земельну ділянку у власності. Тому державна власність на території сільських, селищних рад значно гальмує розвиток земельного ринку.

Важливо відзначити, що самостійно визначити перспективу розвитку земель територіальних громад, забезпечити виконання поставлених цілей і завдань не можуть окремо територіальні утворення, держава, підприємства чи організації. Тільки скоординована взаємодія всіх учасників забезпечує продуманий і погоджений розвиток території.

Органи місцевого самоврядування самостійно управляють комунальною власністю, формують і поповнюють місцевий бюджет за рахунок земельних платежів, установлюють місцеві податки і збори, здійснюють охорону земель. Разом з тим, не виключена можливість наділення їх певними державними функціями із встановленням відповідних адміністративно-правових відносин з вищими органами державного управління.

Причому реалізація переданих функцій і повноважень підконтрольна державі.

Закон України “Про регулювання містобудівної діяльності” розділяє окремо планування територій на державному, регіональному та місцевому рівнях. Відповідно до цього закону на різних рівнях державного та самоврядного управління територіями має бути створено систему планувальних документів, а саме: Генеральну схему планування території України, схеми планування території на регіональному рівні, Схеми планування території районів та сільрад, план зонування території сільських рад, Генеральні плани населених пунктів, детальні плани територій.

Крім переліку зазначених містобудівних документів відображення планувальних рішень щодо використання територій, згідно ЗУ “Про землеустрій” передбачає розробку Проекту землеустрою щодо впорядкування території для містобудівних потреб, який є похідним від Генерального плану населеного пункту, Проекту землеустрою щодо впорядкування території населених пунктів, які складаються на основі затверджених у встановленому законодавством порядку генеральних планів населених пунктів або можуть розроблятися окремою їх частиною. Отже, законодавством визначена певна ієрархія планувальної та проектної документації, що визначає перспективне використання земельних ресурсів кожної адміністративно-територіальної одиниці.

Планування територій включає певні складові, перелік яких залежить від специфіки галузі для якої вони розроблені, що викликало відсутність єдиного поняття в теоретичній базі й породило термінологічний різнобій. В різних наукових та навчальних джерелах планування територій визначається як діяльність, що випереджає або супроводжує освоєння територій, з метою максимізації благ, одержуваних від використання ресурсу, і мінімізації негативних впливів на ресурс. Закон України “Про регулювання містобудівної діяльності” визначає поняття “планування і забудова територій” як діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб, яка передбачає широкий спектр видів діяльності з планування територій і містобудування.

На сьогодні ситуація стосовно розробки проектної документації, що передбачає перспективне використання земель в межах територіальних громад, поступово змінюється. Зважаючи, що розпоряджатися, а відповідно контролювати подальше використання земель на локальному рівні можуть органи самоврядування, враховуючи при цьому суспільні інтереси громади, розробка містобудівної документації є необхідністю. Перспективне використання територій пов’язане не лише з перерозподілом земель для подальшого користування членами громади, але є потреба в залученні зовнішніх інвесторів. Перспективне планування території дасть змогу в майбутньому уникнути проблем стосовно використання земель територіальних громад такими інвесторами при реалізації своїх проектів, а саме використовуючи земельні ресурсами як операційний базис і як засіб виробництва продукту, що обґрунтовує розробку планувальної документації.

Органи місцевого самоврядування отримавши у комунальну власність продуктивні землі, повинні розуміти, що тільки раціональність рішення стосовно їх подальшого використання дозволить наповнювати бюджет і разом з тим виконувати перспективні рішення щодо розвитку територій громади. Тобто, рішення повинно бути направлене не на швидкий розподіл таких земель, з метою їх передачі у приватну власність, а органи місцевого самоврядування повинні вбачати в таких землях постійний дохід до бюджету при наданні їх в оренду. Тобто, кожне рішення стосовно подальшого використання продуктивних земель повинно бути виваженим та раціональним. Крім того, потрібно враховувати той факт, що за межами населених пунктів у комунальній власності перебувають не лише продуктивні землі, а як правило це земельні ділянки не надані у власність та користування, тобто землі які наразі перебувають у резервному фонді, або в землях запасу.

Ігнат О.

аспірант

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД У СФЕРІ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПЕРСПЕКТИВИ ПОШИРЕННЯ В УКРАЇНІ

Експерти визначають, що об'єднання ресурсів кількох громад у форматі міжмуніципального співробітництва задля отримання значного позитивного ефекту для усієї території є можливим у багатьох сферах і завжди кожна з громад, які беруть участь у проекті співробітництва, отримує власний аспект вигоди [3].

А. Чайка у публікації [5] зазначає, що варто розширити коло суб'єктів співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій розглянути. Можна погодитися із думкою дослідника, що такий вид співробітництва дозволяє об'єднати зусилля не лише органів місцевого самоврядування, але й інших заінтересованих у сталому розвитку території сторін: місцевий бізнес, громадські організації, наукові установи.

Дійсно, у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі часто йдеться про «кластерну модель розвитку територій». Так, О. Травянка зазначає, що кластерна модель регіонального розвитку являє собою прийнятну структуру для розробки нових форм державного управління і передбачає перехід від прямого втручання органів державної влади до управління за допомогою опосередкованих стимулів [4].

Останнім часом велика роль відводиться підвищенню рівня відповідальності влади перед територіальними громадами за вибір шляхів подальшого розвитку й результати управління, що спричиняє необхідність застосування нею ефективних менеджмент-орієнтованих підходів та методів, які б сприяли реалізації системних вимог до здійснення інноваційного розвитку територій, запровадженню інноваційних виробничих, інформацій-

них, управлінських та інших підходів та технологій, забезпечували б єдність соціально-орієнтованих цілей діяльності та засобів їх досягнення для отримання результату, спрямованого на людину. У цьому контексті найбільш популярними та ефективними менеджмент-орієнтованими підходами в забезпеченні інноваційного розвитку як провідних країн світу, так і України зокрема, визнані проєктний та кластерний [1; 2].

Зважаючи на те, що учасниками кластеру є не тільки бізнесові структури, а й публічні інституції (органи влади та управління, освітні, науково-дослідні, громадські та інші організації), то проєкти такого типу відносяться до проєктів публічного сектору та мають значну специфіку порівняно з бізнес-проєктами. Відповідно до свого спрямування, вони забезпечують як економічний, так і суто соціальний ефект – вигоди територіальної громади [6; 7].

На муніципальному рівні кластери є одним із механізмів реалізації стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності з розвитку територіальної громади. Як зазначає І. Чикаренко, муніципальні кластери і являють собою локальну мережену структуру, яка інтегрує діяльність представників органів муніципального управління, бізнес-середовища, місцевих науково-дослідних, освітніх, громадських, інших некомерційних організацій з метою задоволення спільних інтересів громади, досягнення конкурентних переваг, підвищення експортних можливостей [5]. Таким чином, муніципальний кластер будується з урахуванням позитивних синергетичних ефектів саме територіальної агломерації на основі близькості споживача і виробника і виокремлення бізнесу.

Також маємо акцентувати на тому, що процес створення муніципальних кластерів можна розглядати як специфічний вид проєктів розвитку. Цей процес підкоряється класичним вимогам методології управління проєктами, а саме: створення кластеру можна розглядати як проєкт, який має певні обмеження (час, якість, ресурси); чіткий розподіл відповідальності; є унікальним за своєю цільовою, змістовною, територіально-ресурсною, інфраструктурною, галузевою, іншою ознакою; ключовим критерієм завершення проєкту є досягнення очікуваного результату (продукту проєкту – товару або послуги) та задоволеність усіх його учасників [1].

У роботі [5], досліджуючи питання перспектив поширення кластерного підходу у сфері співробітництва територіальних громад, А. Чайка висвітлює європейський досвід, коли для управління комунальними послугами, інфраструктурними та соціальними об'єктами у більшості випадків органи місцевої влади створюють «функціональні підприємства». Це підприємства, що створені відповідно до публічного чи приватного права. Згідно з приватним правом, це спільна діяльність, орієнтована на отримання прибутку. Однак підприємство знаходиться у власності муніципалітету. Приватні акціонери можуть співпрацювати з органами місцевої влади в рамках державно-приватного партнерства. Крім того, декілька органів місцевого самоврядування можуть укласти договори з приватною компанією для надання послуг. Це аутсорсинговий механізм міжмуніципального співробі-

тництва, який дуже поширений у Східній Європі. У такому випадку місцеві комунальні послуги часто надаються підприємствами в рамках приватного права. Таке рішення може бути доцільним та економічно вигідним. Крім того якість послуг, що надаються приватними підприємствами, може бути значно вищою за якість, яку може забезпечити муніципалітет. Автор зазначає, що існує тенденція до розширення географії таких підприємств з метою надання послуг для більшої кількості мешканців територіальних громад - партнерів.

Потребують подальшого дослідження як аспекти нормативного регулювання кластеризації процесів співробітництва територіальних громад в Україні, так і методико-технологічне забезпечення відповідних процесів, належна імплементація яких сприятиме покращенню якості життя та забезпеченню сталого розвитку територій і громад.

Список використаної літератури

1. Маматова Т., Чикаренко І. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста. *Держ. упр. та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2011. № 3 (10). С. 238–247.

2. Маматова Т. В., Чикаренко О. О. Управління інноваційним розвитком територій на основі кластерної моделі. *III International Scientific Conference Modern Transformation in Economics and Management: Conference Proceedings*. 2019. P. I. Klaipeda : Baltija Publishing, 2019. P. 33–37.

3. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : зб. практик та рекомендацій для ЦНАП. Програма «U-LEAD з Європою». 2020. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf (дата звернення: 18.10.2021).

4. Травянюк О. І. Методологічні підходи до визначення кластерної моделі регіонального розвитку. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 1 (5). URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-1/txts/07toimrr.htm> (дата звернення: 18.10.2021).

5. Чайка А. Кластерний підхід при співробітництві територіальних громад. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2019/09/11/klasterniy-pidhid-pri-spivrobotnitstvi-teritorialnih-gromad/> (дата звернення: 18.10.2021).

6. Чикаренко І. А. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 4 (7). С. 241–255.

7. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.

Карімов Г. І.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет

Андрєєва Н. А.

здобувач
Дніпровський державний технічний університет

МОДЕЛЬ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Найважливішим аспектом у становленні та розвитку об'єднаної територіальної громади є формування бачення її майбутнього із рівним дос-

тупом до послуг, високою якістю життя та комфортними і безпечними умовами проживання. Для цього необхідно здійснювати розумне планування та накладати його на територію ОТГ. Планування у системі місцевого управління все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів [1].

Основні напрямки та пріоритети розвитку відображаються у довгострокових програмах соціально-економічного розвитку відповідної території. Основні напрямки розвитку передбачені міською об'єднаною територіальною громадою визначені в межах цілей та завдань розвитку області, в цілому. Проте існують декілька позицій зумовлених врахуванням особливостей конкретної ОТГ. Зокрема, виокремлювалися [2] наступні напрямки:

1. Соціальна сфера. 1.4. Пенсійне забезпечення та соціальне страхування;

3. Безпека життєдіяльності населення 3.3. Охорона праці;

5. Розвиток реального сектору економіки 5.2. Аграрна політика.

З цього напрямку присутня і значна підтримка держави. Міністерством економіки України розроблено низку варіантів підтримки розвитку підприємництва в сільській місцевості для сільгоспвиробників [3].

Результатом якісного планування економічного розвитку громади є ефективно діюча модель місцевого економічного розвитку, узагальнена схема якої наведена на рисунку 1.



Рис. 1. Модель місцевого економічного розвитку

У підсумку, виокремлюються два основні аспекти ефективного управління розвитком громади:

– Розвиток місцевої економіки: прийняття планів місцевого економічного розвитку, створення та підтримка інституцій з місцевого розвитку, реалізація планів та заходів із брендуння власних територій, створення інвестиційних паспортів громади, налагодження діалогу у форматі влада-бізнес-громада, розвиток кооперативного руху на селі.

– Використання резервів щодо збільшення дохідної частини місцевих бюджетів: легалізації тіншової зайнятості, зокрема оформлення платниками другої та третьої груп хоча б одного найманого працівника, підвищення ставок орендної плати за земельні частки (паї), заходи з легалізації виробництва та продажу підакцизних товарів, збільшення орендної плати за земельні ділянки сільськогосподарського призначення, заходи із скорочення податкового боргу.

Очікуваними результатами виконання планованих завдань є сталий та гармонійний розвиток соціально-економічної сфери територіальної громади та її складових.

Список використаної літератури

1. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 15.08.2021).

2. Карімов Г. І., Кукса Ю. А. Вплив децентралізації влади на напрямки місцевого розвитку. *Освіта і наука в Україні: шляхи розвитку та напрямки взаємодії* : матер. XII Всеукр. заоч. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4–5 грудня 2020 р.). Харків : Центр наукових технологій. С. 85–87.

3. Карімов Г. І., Драко Р. С. Засоби державної підтримки розвитку територіальної громади. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 24 березня 2021 р.). Херсон : ДВНЗ «ХДАУ». С. 36–38.

Корнієнко О. С.

аспірант

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Формування ефективної та дієвої системи територіальної організації публічної влади в Україні має довгу історію. У період незалежності було декілька спроб розпочати реформу децентралізації влади, які виділимо у наступні етапи.

Таблиця 1

Період, роки	Особливості, основні моменти
1991–1996	відбувалось формування конституційної моделі місцевого самоврядування в незалежній Україні, трансформація радянської системи «рад всіх рівнів» у пострадянську модель місцевого самоврядування.
1996–2004	закріплення засад місцевого самоврядування в Конституції та законах, зокрема в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», розбудова вітчизняної моделі місцевого самоврядування.

2004–2014	спроби реформувати місцеве самоврядування шляхом прийняття законопроекту про внесення змін до Конституції України щодо удосконалення системи місцевого самоврядування (реєстр. № 3207-1) та інші нереалізовані ідеї [2].
2014–2016	старт реформи місцевого самоврядування і територіальної організації публічної влади на засадах децентралізації (після Революції гідності).
2017-2019	формування спроможних громад, добровільне приєднання територіальних громад до вже сформованих об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ), що стало можливим в тому числі завдяки спрощеній процедурі приєднання.
кінець 2019-2020	закріплення вже набутих успіхів децентралізації публічної влади, зміна територіального устрою на рівні районів та громад, розмежування повноважень та функцій контролю різних рівнів управління, розвиток форм реалізації права на місцеве самоврядування (місцеві ініціативи, громадські слухання, місцеві петиції, загальні збори громадян за місцем проживання, ін.)
2021	розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади за принципом субсидіарності та на засадах децентралізації публічної влади. Робота над створенням належних умов (матеріальних, фінансових, організаційних, ін.) для забезпечення здійснення органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень.

Джерело: систематизовано автором на основі [2-3; 5].

Отже, законодавче підґрунтя для докорінної зміни системи публічної влади та її територіальної основи на всіх адміністративних рівнях формувалося і вдосконалювалося з 1991 по 2021 роки. Основними питаннями реформування були повноваження територіальних органів публічної влади, їх взаємодія між собою під час надання послуг населенню.

Слід звернути увагу на два, на нашу думку, важливих нормативно-правових акта, що мали особливе значення для формування ефективного місцевого самоврядування в Україні:

1) Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України», яким уніфіковано визначення терміну «бюджети місцевого самоврядування»; визначено склади доходів і видатків окремо для бюджетів місцевого самоврядування (бюджетів територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об'єднань) та районних бюджетів. У результаті, створено належну ресурсну базу для здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на новій територіальній основі [5];

2) Закон України «Про співробітництво територіальних громад», що сприяє вирішенню спільних проблем життєдіяльності територіальних громад на місцевому рівні, більш ефективному наданню послуг місцевому населенню, створенню спільних об'єктів муніципальної інфраструктури для декількох територіальних громад [3].

Досліджуючи питання державної політики у сфері місцевого самоврядування відзначимо, що реформа місцевого самоврядування та децентралізації за останні роки принесла значимі результати. Зокрема капітальні видатки місцевих бюджетів за сім років реформи децентралізації зросли на понад 60% - і за 2020 рік склали 96,8 млрд грн [1].

Метою формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації публічної влади в Україні є створення і підтримка повноцінного життєвого середовища для громадян, надання якісних і доступних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Ці ідеї, на наш погляд, цілком узгоджуються з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращими світовими стандартами, відповідно до яких реформа децентралізації публічної влади покликана ефективно розв'язувати проблеми саме на місцях, найактуальнішими з яких є здатність територіальної громади (чи їх об'єднань) до ефективного управління ресурсами, самостійності та саморегулювання, до збільшення економічних та соціально-культурних вигід від розвитку території. При цьому в основі якісних змін на рівні територіальних громад мають бути саме інтереси жителів громад. Реформа передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування перед жителями – за ефективність своєї роботи, перед державою – за її законність [4].

Переконані також, щоб зробити роботу в органах місцевого самоврядування престижною, мотивувати службовців та надати рівний доступ до працевлаштування, необхідно прийняти новий Закон про службу в органах місцевого самоврядування. Попереду багато роботи із закріплення успіхів реформи децентралізації для уряду, місцевої влади, депутатів, експертного середовища.

Список використаної літератури

1. Для успішного завершення децентралізації визначено шість головних завдань. *Єдиний веб портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13783> (дата звернення: 28.10.2021).

2. Конституція України : Законодавство України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user> (дата звернення: 28.10.2021).

3. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 18.10.2021).

4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України : Закон України від 15 грудня 2020 р. № 1081-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-20#Text> (дата звернення: 28.10.2021).

5. Про внесення змін до Закону України «Про органи самоорганізації населення» щодо удосконалення порядку організації, діяльності та припинення органу самоорганізації населення : Проект Закону України. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2021).

Кравченко Т. А.

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

СИСТЕМА БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Перше, з чого починає людина своє життя, – це навчання. Ті, хто невпинно продовжують долати все вищі висоти, продовжують постійно вчитись. Актуальність, потрібність та ефективність підходу «навчання протягом життя» закріплена в положеннях Меморандуму безперервної

освіти Європейської Комісії [1]. Завдяки реформам такий підхід сьогодні закріплюється і в українському законодавстві, яким послуговуються представники місцевого самоврядування.

Сучасна система професійного навчання для них має бути «зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя». Вона також «сприятиме впровадженню принципів належного врядування» на місцевому і регіональному рівні. Саме так визначено у Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що схвалена урядом та реалізується в Україні.

Перший принцип професійного навчання, визначений у затвердженому Положенні про систему професійного навчання [2], наголошує на «обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради».

Необхідність удосконалення національної системи професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, використовуючи можливості безперервної освіти (далі – БО), яка відображає загальну тенденцію підвищення ролі і значення постійного навчання людини відповідно до швидкого оновлення знань на основі використання нових навчальних технологій, є актуальною проблемою публічного управління на сучасному етапі державотворення.

Нажаль, система безперервної професійної освіти посадових осіб місцевого самоврядування є певним об'єктом критики завдяки своїй низькій ефективності. Законодавець та соціальні стейкхолдери шукають засоби виправити її завдяки реформам публічного управління та концепціям удосконалення системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та посадових осіб місцевого самоврядування (зокрема про це свідчить прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 27 вересня 2016 р. № 674 [3]).

Для підготовки конкурентоспроможних посадових осіб місцевого самоврядування, здатних ефективно реалізовувати ідеологію реформи місцевого самоврядування та децентралізації, необхідна нова модель «пожиттєвого навчання». Йдеться про розвиток як формальної, неформальної, так й інформальної складових підготовки посадових осіб місцевого самоврядування.

Сьогодні розвиток персоналу органів місцевого самоврядування реалізується на двох рівнях: через систему безперервної професійної освіти, що включає систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації [4] та у процесі здійснення практичної діяльності на займаній посаді. Лише в єдності навчання та практичної діяльності полягає необхідна умова якісного розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Успіш-

ність якого і залежить від того, наскільки цілеспрямованою та налаштованою на постійне професійне вдосконалення є людина, а також від можливостей органів місцевого самоврядування щодо створення умов для реалізації цього процесу.

Безперервна освіта посадової особи місцевого самоврядування – це процес і принцип формування особистості публічного службовця, який передбачає створення таких систем освіти, які відкриті для працівників будь-якого віку і супроводжують їх протягом усього терміну професійної діяльності в органах місцевого самоврядування, сприяють їх постійному розвитку, залучають їх до безпосереднього процесу оволодіння певним рівнем систематизованих професійних знань, умінь, навичок, способів поведінки (спілкування).

Система професійного безперервного навчання повинна забезпечувати постійний зв'язок посадової особи місцевого самоврядування з новими масивами знань, вмінь, вона здатна забезпечити багаторівневу, багатопрофільну варіативну підготовку та спеціалізацію. Науковцями визначено основні шляхи забезпечення самоосвіти посадових осіб місцевого самоврядування:

- сприяння самостійному визначенню фахівцем шляхів і засобів задоволення своїх освітніх потреб, відмова від нав'язування, примусу та регламентування;
- розвиток і збагачення в системі БО посадових осіб місцевого самоврядування загального професійного орієнтування фахівців;
- інтегрування в змісті й організації БО посадових осіб місцевого самоврядування професійної та загальнокультурної освіти фахівців;
- сприяння розширенню сфери взаємодії особистості з оточенням;
- постійне розширення джерел самоосвіти;
- стимулювання практичної діяльності [5; 6].

Проблема теорії та методології організації самоосвіти посадових осіб місцевого самоврядування перебуває на стадії усвідомлення останньої як об'єкта публічного управління, створення й розвитку її засад, тобто встановлення закономірностей розробки базових підходів, концепцій, ідей, принципів тощо. Тому здійснення управлінських відносин у сфері самоосвіти потребує розвинути і науково-практичні рекомендації щодо правового регулювання організації та контролю за процесом самоосвіти посадових осіб місцевого самоврядування.

Поділяємо думку українських вчених, які наголошують, що досить важливо для безперервної та якісної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування щоб освітній процес здійснювався на основі упередженого розвитку компетенцій у викладачів, які забезпечують навчальний процес (процес підвищення кваліфікації). Зазначене створює підґрунтя для змін у підвищенні кваліфікації професорсько-викладацького складу установ, організацій, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування; застосування нових форм навчання.

Таким чином, підвищення якості професійного навчання (підвищення кваліфікації) посадових осіб місцевого самоврядування, нормативно-

правове забезпечення процесу самоосвіти посадових осіб місцевого самоврядування, здійснення освітнього процесу на основі упередженого розвитку компетенцій у викладачів та доцільна імплементація зарубіжного досвіду – є нагальними потребами та необхідними умовами для формування сучасної системи публічного управління, яка покликана забезпечити суспільство професійно компетентними службовцями місцевого самоврядування, здатними ефективно вирішувати професійні завдання, що спрямовані на реалізацію територіальними громадами свого права на місцеве самоврядування, забезпечення інтересів суспільства на засадах верховенства права, патріотизму та служінню Українському народу, законності, рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, прозорості діяльності та персональної відповідальності.

Список використаної літератури

1. Меморандум безперервної освіти Європейської Комісії. URL: https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (дата звернення: 19.10.2021).

2. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.10.2021).

3. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF/print1456046503029282> (дата звернення: 19.10.2021).

4. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 (із змінами). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF/print1456046503029282> (дата звернення: 18.10.2021).

5. Липовська Н. А. Напрями реформування системи професійної підготовки державних службовців. *Збірник наукових праць Донецької держ. академії управління. Серія: Державне управління.* 2010. Вип. 5. С. 194–203.

6. Амосов О. Ю. Безперервна освіта як основа формування компетенцій державного службовця. *Управління розвитком.* 2012. № 8. С. 48–49.

Мордвінов О. Г.

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

Діхтяр А. Ю.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Наукові дослідження з цієї проблематики переважно зосереджені на формуванні концептуальних підходів та організаційно-правових засад запровадження адміністративних послуг, оцінці якості їх надання. Проте, не-

достатньо розробленими залишаються питання надання адміністративних послуг на муніципальному рівні в умовах децентралізації влади в Україні. В Україні на теперішній час вже сформована основна правова база для функціонування системи надання адміністративних послуг. Разом з тим, формулювання основних законодавчих термінів є нечіткими, а частина нормативно-правових актів неузгоджена із Законом України «Про адміністративні послуги». Це призводить до низки проблем в організації процесів надання адміністративних послуг, зокрема більшість органів місцевого самоврядування неспроможні виокремити види своєї діяльності, що мають ознаки таких послуг, та забезпечити належне їх надання. Адміністративні муніципальні послуги - це діяльність сільських, селищних та міських рад (або їх виконавчих органів) із реалізації владних повноважень з метою задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в отриманні адміністративного акту (документа або дії), спрямованого на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків таких осіб відповідно до закону за їх заявою.

Аналіз функціонування наявних процесів надання адміністративних послуг виявив ознаки системності, що спонукало до застосування системного підходу під час дослідження. З'ясовано, що в Україні сформована складна, керована, добре організована, відкрита система надання адміністративних послуг, яка має у своєму генезисі чотири етапи, останній з яких триває до цього часу та характеризується процесами децентралізації у зазначеній сфері. Усі елементи зазначеної системи взаємодіють між собою з метою задоволення прав та інтересів зацікавлених в отриманні адміністративних послуг фізичних та юридичних осіб, які у даному випадку є системоутворюючим елементом. Недоліки у функціонуванні досліджуваної системи можуть бути спричинені слабким рівнем взаємодії між її складовими елементами; процеси та технології надання адміністративних послуг також є частиною зазначеної системи та визначають спосіб та рівень взаємодії між її елементами. Термін «технологія надання адміністративних послуг» розкриває її вплив на організацію процесів надання адміністративних послуг та окреслює три їх види: звичайна (класична), обслуговування за принципом «єдиного вікна» та обслуговування за принципом «віддаленого доступу» (остання з яких є найбільш прогресивною та перспективною).

Утворення центрів надання адміністративних послуг в Україні є втіленням технології обслуговування громадян за принципом «єдиного вікна». Вони є однією з найважливіших складових системи надання адміністративних послуг та її підсистем і призначені для упорядкування та посилення взаємодії між їх елементами. Аналіз практик функціонування центрів надання адміністративних послуг не лише засвідчив наявність численних проблем у їх діяльності, а й вказав на більш якісні підходи до організації їх роботи з боку органів місцевого самоврядування у порівнянні з органами виконавчої влади. Це обґрунтовує децентралізаційні процеси у зазначеній сфері та дійсно наближує послуги до їх споживачів. Проте, передача повноважень зі створення та організації роботи центрів надання адміністративних послуг на муніципальний рівень має супроводжуватись

удосконаленням чинного законодавства з питань надання адміністративних послуг з метою усунення виявлених у ньому недоліків, а також підвищенням кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування.

Ключовими факторами децентралізації влади в Україні, що впливають на процеси надання адміністративних муніципальних послуг, є:

- поступова передача повноважень із надання адміністративних послуг від територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади сільським, селищним та міським радам;

- створення спроможних об'єднаних територіальних громад зі становленням нової інституційної моделі управління в сільських, селищних і міських радах та з передачею їм відповідних ресурсів і відповідальності;

- передача більшої частини повноважень (у тому числі з надання адміністративних послуг) від районних державних адміністрацій до рад об'єднаних територіальних громад та їх виконавчих комітетів;

- посилення громадської активності населення, його уваги до діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення комфортних умов проживання.

Децентралізація розширює можливості органів місцевого самоврядування у застосуванні різного спектру інструментів для покращення рівня обслуговування мешканців населених пунктів. Це обґрунтовує необхідність перегляду наявних підходів до організації процесів надання адміністративних муніципальних послуг та пошуку їх оптимальних моделей. Запровадження нової інституційної моделі управління у реформованих сільських, селищних та міських радах є основою для оптимізації процесів надання адміністративних муніципальних послуг та наближення їх до споживачів, у тому числі через залучення інституту старост.

Процеси надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади в Україні потребують удосконалення шляхом запровадження комплексу заходів, що вплинуть на функціонування всієї системи адміністративних послуг, у тому числі її підсистем, елементів та процесів взаємодії між ними. Основними напрямками такого удосконалення може бути:

- усунення суперечностей між профільним Законом України «Про адміністративні послуги» та іншими нормативно-правовими актами, якими регулюються процеси надання адміністративних муніципальних послуг; це забезпечить дотримання визначених норм обслуговування населення;

- затвердження на державному рівні уніфікованого переліку адміністративних муніципальних послуг, що призведе до впорядкування діяльності органів місцевого самоврядування у цій сфері та до належної реалізації прав громадян незалежно від місця їхнього проживання;

- забезпечення максимального представлення суб'єктів надання адміністративних послуг різних рівнів у центрах надання адміністративних послуг, що допоможе імплементувати позитивні закордонні практики з реалізації концепції створення «інтегрованих офісів» за умови забезпечення в них прозорих та зручних умов обслуговування споживачів;

– використання інституту старост як унікальної одиниці нової інституційної моделі управління у реформованих сільських, селищних та міських радах для оптимізації процесів надання адміністративних муніципальних послуг та наближення їх до споживачів у сільських населених пунктах. При нестачі необхідних кадрових, фінансових та інфраструктурних ресурсів доцільно тимчасово, або на постійній основі використовувати інструмент міжмуніципального співробітництва;

– запровадження комплексного методичного підходу до аналізу та вдосконалення чинних процесів надання адміністративних муніципальних послуг, що передбачає сукупне використання таких методів: опитування споживачів послуг, експертного опитування, спостереження за роботою суб'єктів надання послуг, моделювання бізнес-процесів. Таке комплексне дослідження доцільно здійснювати один раз на рік для моніторингу і контролю ефективності зазначеної роботи;

– розроблення та запровадження уніфікованих професійних програм навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування із питань надання адміністративних муніципальних послуг;

– формування та реалізація державних програм для підвищення рівня комп'ютерної грамотності населення та розробка уніфікованих програмних продуктів щодо впровадження електронного документообігу між усіма елементами системи надання адміністративних послуг для імплементації прогресивних закордонних практик із використання технології «віддаленого доступу» у сфері надання адміністративних муніципальних послуг.

Павлова К. Р.

здобувачка

Волинський національний університет імені Лесі Українки

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ефективне функціонування системи самоврядного управління можливе здебільшого за умов позитивного ставлення громадськості до органів місцевого самоврядування. Тому на сьогодні питання формування іміджу – є одним з найголовніших на порядку денному в публічному управлінні. Позитивний імідж органу місцевого самоврядування (ОМС) нині набуває значимості показника його успішності у порівнянні та на фоні інших не лише ОМС, а й об'єднаних територіальних громад (ОТГ), оскільки свідчить про добробут жителів, високу якість життя членів громади, економічну спроможність території, успішне впровадження реформ тощо. На нашу думку, основою побудови позитивного іміджу має нині стати наявність відповідної, причому дієвої та адекватної, нормативно-правової бази щодо врегулювання питань взаємодії ОМС з громадськістю.

Досліджуючи цю тему, ми виявили, що законодавчого акту, який би регулював відносини у процесі створення позитивного іміджу ОМС все ще немає. Свідченням цього може служити той факт, що їхню діяльність регу-

лює низка нормативно-правових актів, які стосуються сфери місцевого самоврядування та зв'язків з громадськістю. Так, мова йде передусім про низку Законів України (ЗУ): «Про інформацію» [6], «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [8], «Про звернення громадян» [4], «Про інформаційні агентства» [5], «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [2], «Про телебачення і радіомовлення» [9], «Про доступ до публічної інформації» [1], «Про захист персональних даних» [3] тощо.

Незважаючи на наявність національного законодавства з питань інформування про діяльність ОМС доцільною, на нашу думку, є деталізація норм з цих питань на місцевому рівні. По-перше, законодавчі норми часто є застарілими та не врегульовують багатьох питань. По-друге, законодавство не може врахувати специфіки та всіх нюансів роботи на місцевому рівні, які, зрозуміло, залежать від різноманітних чинників. Серед них – місцеві традиції, доходи місцевого бюджету, статусу території (місто, обласний центр, ОТГ) тощо.

На нашу думку, доцільно врегульовувати питання комунікації з громадськістю додатково на місцевому рівні шляхом, скажімо, внесення відповідних норм та правил у Статут територіальної громади. Як свідчить проведений аналіз, на сьогодні статuti є не обов'язковими. Проте ми вважаємо, що саме вони можуть і здатні унормувати нині питання проведення громадських слухань, зборів громадян за місцем проживання, порядок здійснення місцевих ініціатив.

Так, актуалізуючи питання комунікації ОМС з громадськістю, у Статуті доцільно, на нашу думку, чітко окреслити інформаційне забезпечення місцевого самоврядування. Для цього у Статуті необхідно визначити офіційні друковані видання ОМС та строки оприлюднення в цих виданнях рішень, розпоряджень та іншої офіційної інформації. Крім цього, потрібно у Статуті також визначити засади інформування громадськості через офіційний сайт громади та офіційну сторінку у соціальних мережах тощо.

Ще одним документом, який здатний суттєво осучаснити чинну нормативно-правову базу для врегулювання питань комунікації місцевого органу з громадськістю, може стати Регламент (міської ради, виконкому тощо). Як правило, регламент – це загальний документ, що врегульовує порядок діяльності місцевої ради або її виконавчого комітету. Саме тому, на нашу думку, у ньому доцільно прописати цілу низку сучасних положень про порядок та механізми: залучення громади до підготовки рішень; висвітлення роботи ради, виконкому друкованими та електронними ЗМІ; оприлюднення та обговорення проектів рішень; розгляду радою місцевих ініціатив; врахування пропозицій громадських слухань, загальних зборів громадян за місцем проживання; оприлюднення рішень ради, виконкому. Врахування зазначених нами положень набуває пріоритетності ще й тому, що на відміну від Статуту та відповідно до ст. 46 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», прийняття регламенту ради є обов'язковим [7].

Ми вважаємо, що окремі рішення ради, виконкому або міського голови щодо питань інформаційної роботи можуть стати ще одним дієвим механізмом. При цьому доцільним, на нашу думку, є затвердження комплексного документу, спрямованого на врегулювання питання організації та реалізації інформаційної політики ОМС.

Очевидно, що на діяльність ОМС впливають також різноманітні соціально-політичні, економічні та культурні події, які відбуваються на місцевому рівні. Виходячи з цього, ми вважаємо, що інформаційна політика, яка є основою формування іміджу публічної служби в цілому та ОМС зокрема, буде ефективною за умови наявності чітко розробленої стратегії та низки відповідних, адекватних та дієвих, нормативно-правових актів.

Список використаної літератури

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 01.10.2021).
2. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12#Text> (дата звернення: 02.10.2021).
3. Про захист персональних даних : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
4. Про звернення громадян : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
5. Про інформаційні агентства» : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
6. Про інформацію : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/-2657-12#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
8. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
9. Про телебачення та радіомовлення : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3759-12> (дата звернення: 02.10.2021).

Ульченко Ю. С.

слухачка магістратури

Поліський національний університет

СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Сільське населення країн Європи складає приблизно 45-61% загальної чисельності населення країни, але проживає в межах сільських населених територій більше 75% Європи. Враховуючи дані аспекти, в країнах Європи постало питання щодо впровадження комплексних програм економічного розвитку сільських територій. Під час розробки проектів використовуються методи інтерактивного планування за участю населення, хід проекту та досягнуті результати і проблеми відкрито обговорюються в засобах масової інформації, на сільських зборах, круглих столах, зустрічах з населенням. Широка участь населення в процесі розробки та реалізації проектів дозволяє максимально використовувати знання та досвід населення щодо найбільш

ефективних шляхів забезпечення зайнятості та збільшення доходів, враховуються особливості економічної та соціальної поведінки різних соціальних груп, забезпечується збалансованість їх інтересів.

Європейський досвід сприяння розвитку сільського господарства засвідчує високу ефективність регуляторної політики, яка проявляється не лише у послабленому оподаткуванні господарюючих суб'єктів, але й у розвиненій та диверсифікованій системі дотування, субсидування та відшкодування витрат на розвиток сільських територій. Зокрема, за програмами ARiMR (Агентства реструктуризації і модернізації сільського господарства) здійснюються виплати субсидій на сільськогосподарські угіддя (базова субсидія на кожен гектар становить 125 євро на рік; виплати структурних пенсій (їх сплачують при досягненні фермером 55 років і, наприклад, при наявності 20 га сільгоспугідь дорівнюють 500 євро на місяць); субсидії низько товарним господарствам (1250 євро на рік на кожне господарство) тощо [1, с. 144].

Розвинуті країни світу активно субсидують аграрний сектор також і з міркувань продовольчої безпеки та мінімізації загрози надлишкової міграції сільського населення в міста і закордон. Розмір таких субсидій досягає в країнах ЄС – у середньому 50% від вартості сільськогосподарської продукції, у Швейцарії – 82% [2, с. 8].

У відповідності до визначеної термінології Світової організації торгівлі прикладні інструменти, засоби та механізми надання державної підтримки аграрній сфері в країнах-учасницях чітко структуровані в межах чотирьох “скриньок” (червоної, блакитної, жовтої та зеленої), що диференціюються прикладними засадами, стратегічними цілями та формами реалізації. Так, заходами “червоної скриньки” є захист внутрішнього аграрного ринку, реалізація політики протекціонізму; підтримка низько конкурентних виробників аграрної продукції; заходами “блакитної скриньки” передбачається скорочення аграрного виробництва (зменшення поголів'я тварин, посівних площ); заходами “жовтої скриньки” визначена пряма підтримка виробників рослинницької та тваринницької продукції; дотації на елітне насінництво; компенсація вартості міндобрив і паливо-мастильних матеріалів; стимулювання лізингових відносин; гарантування мінімальних державних закупівельних цін на продукцію; заходами “зеленої скриньки” визнається фінансування наукових досліджень, підготовки наукових кадрів та інформаційно-консультаційного забезпечення; боротьба зі шкідниками, проведення ветеринарних і фіто-санітарних заходів; формування державних стратегічних продовольчих запасів; покращення землекористування; стимулювання диверсифікації діяльності в сільській місцевості; охорона навколишнього середовища; фінансування інфраструктурних проєктів, програм соціально-економічного розвитку та структурної перебудови сільських територій; підтримка депресивних і периферійних сільських територій; страхування ризиків в аграрній сфері [3 с. 17].

Для економічно розвинених країн Північної Європи (Данія, Норвегія, Фінляндія, Швеція, Великобританія), поряд із можливістю отримання по-

тенційних економічних вигод, передусім, пріоритетним є реалізація стратегії в екологічній та природоохоронній сферах, тоді як країнам Південної Європи (Греція, Іспанія, Італія, Португалія), що є менш розвиненими, характерною є орієнтація на структурну модернізацію та перебудову депресивних сільських територій.

Узагальнення публікацій щодо сучасних тенденцій розвитку сільських територій в країнах Європи дозволяє зробити наступні висновки, які характеризують основні ознаки посилення аграрної політики Європи та забезпечення належного рівня добробуту сільського населення:

- посилення процесу децентралізації, що забезпечується встановленням відповідальних на регіональному і на місцевому рівнях та субсидуванням конкретних проектів;

- реструктуризація сільського господарства – удосконалення земельних відносин, покращення сільськогосподарської кон'юнктури, передача землі і майна в руки ефективних власників та користувачів, ринкова інтеграція підприємств малого та середнього бізнесу орієнтування та субсидування сільськогосподарських виробників на вироблення високоякісної продукції;

- стабілізація та розвиток соціальної сфери на селі – пріоритетними групами населення соціального захисту є пенсіонери, інваліди та діти, в сільській місцевості пропонується розвиток таких напрямків, як підвищення зайнятості та створення додаткових джерел доходу, підтримка соціальної та інженерної інфраструктури на селі, здійснення програм по зменшенню відтоку найбільш активних прошарків сільського населення;

- інституційні перетворення, які впливають на розвиток сільської економічної системи – організації, що сприяють ефективній роботі приватних та державних структур, наприклад – центри розвитку, інституційні структури, які базуються на утворенні фінансових інструментів для підтримки малих та середніх підприємств та сільськогосподарських виробників (фонди підтримки малого та середнього бізнесу).

Важливим аспектом соціально-економічного розвитку сільських територій країн Європи є недержавна підтримка підприємницької діяльності, яка здійснюється: асоціаціями, союзами, профспілками, об'єднаннями підприємців. Торгові та торгово-промислові палати в Європі найбільш всебічно та ефективно представляють корпоративні інтереси підприємців. В склад торгово-промислових палат входять на правах колективних членів різні асоціації, федерації та союзи.

Узагальнення зарубіжного досвіду з реалізації програм розвитку сільських територій свідчить про те, що значну частину реалізованих у Європейських країнах проектів можна адаптувати для вітчизняної економіки, що забезпечить вчасну діагностику та вирішення проблем соціально-економічного розвитку сільських територій. А зважаючи на те, що в Україні в межах сільських територій гостро стоять проблеми пов'язані із низьким рівнем доходів сільського населення, недосконалою структурою видів економічної діяльності в межах сільських територій, низькою ефективніс-

тю сільського господарства, незабезпеченістю сільських мешканців об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури, тому, актуалізується питання визначення пріоритетних напрямів, що сприятимуть збалансованому розвитку сільських територій та територіальних громад. Такими заходами можуть бути:

- спрямування державної підтримки сільських територій на підвищення рівня облаштування сфери життя, діяльності та побуту селян;
- врегулювання питань належного використання та охорони природних ресурсів сільських територій;
- мотивація розвитку сільського господарства та продовольчого ринку шляхом стимулювання підвищення купівельної спроможності населення через зростання заробітної плати та пенсій громадян, заміни усіх пільг грошовими адресними субсидіями;
- гарантування рівних умов підтримки всіх сільськогосподарських виробників незалежно від видів, типів, розмірів, форм власності та господарювання;
- наближення системи підтримки сільського господарства до вимог СОТ і стандартів ЄС;
- усунення диспаритету цін на продукцію промисловості, що споживається у сільському господарстві, та цін на сільськогосподарську продукцію;
- затвердження мінімальних гарантованих цін на основні види сільськогосподарської продукції, відповідно до нормативних витрат, які повинні враховувати продуктивність землі та сільськогосподарських тварин, норми дохідності на задіяні у виробництві ресурси, зокрема на землю;
- здійснення системного прогнозування кон'юнктури світового аграрного ринку на середньо- і довготермінову перспективу;
- формування балансу сільськогосподарських продуктів у державі та її регіонах, визначення рівня самозабезпечення й обсягів необхідних імпортованих закупівель тощо;
- створення системи стимулів для формування експорту сільськогосподарської продукції завдяки товарам з високим ступенем обробки;

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що розвиток сільських територій є одним із головних пріоритетних напрямів державної політики економічного розвитку Європейських країн. За останні роки багаточисленними та науково-практичними центрами Європи розроблені інструменти розвитку сільських територій, до складу яких входять: стратегічне планування на регіональному рівні, регіональний маркетинг, диверсифікація сільської економіки, державно-приватне партнерство, підтримка підприємництва. Накопичений Європейський досвід може бути використаний для обґрунтування вітчизняної стратегії збалансованого соціально-економічного розвитку сільських територій.

Список використаної літератури

1. Слава С., Амборський Д., Сегварі П., Дацишин М. Розвиток економічно проблемних територій: міжнародний досвід. *Проект партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток»*. Київ : К.І.С., 2007. 144 с.

2. Борщевський В. В., Притула Х. М., Крупін В. С., Куліш І. М. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій України (на прикладі Карпатського регіону) : науково-аналітична доповідь / наук. ред. В. В. Борщевський. Львів, 2011. 60 с.

Філіпенко А. С.

кандидат юридичних наук, доцент кафедри права
та публічного адміністрування
Маріупольський державний університет

ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Здобувши незалежність Україна стикнулася зі значними труднощами, пов'язаними з проблемами нерівномірного розвитку територій, значними відмінностями в економічному розвитку районів, підлеглого підпорядкування у взаємовідносинах між центральними органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування. Для вирішення означених проблем необхідним стало реформувати систему державного управління, запровадити політику децентралізації та її складову – фінансову децентралізацію з метою забезпечення сталого розвитку країни.

Основним компонентом концепції «good governance» (належного врядування) й запорукою сталого розвитку є децентралізація. Фінансова децентралізація, постаючи складовою реформи системи державного управління, а також частиною фінансової політики визнається урядом країни за пріоритетний напрям. Таке ставлення зможе зміцнити фінансову спроможність місцевих громад, об'єднати територіальні громади, упровадити місцеву демократію, розподілити повноваження.

Науковці по різному розуміють фінансову децентралізацію, розглядаючи окремі аспекти сутності процесу децентралізації в умовах суспільно-політичних реформ.

Так, В. Бодров і С. Дяченко бюджетну децентралізацію розглядають як різноманітність видів «мобілізації фінансових ресурсів у бюджетах органів місцевого самоврядування» [1, с. 7]. Тобто таке розуміння стосується збільшення джерел фінансування окремих територіальних громад (далі – ОТГ).

Процес розподілу функцій, фінансових ресурсів і відповідальності за їх використання між центральними й локальними рівнями управління – так визначають фінансову децентралізацію Н Бікадорова та О. Дроздовська [2, с. 146; 3, с. 20]. Такий підхід пов'язується з ускладненням процесу фінансування ОТГ.

Розглянуті підходи до розуміння фінансової та бюджетної децентралізації вітчизняними науковцями охоплюють різноманітні фінансові відносини з позицій економічної ефективності та задоволення потреб місцевих громад і висвітлюють нагальну потребу у фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування, розширення їх прав і повноважень, підвищення ефективності вирішення завдань місцевого значення.

К. Кайзер доводить, що для різних країн характерним є різний зміст децентралізації, що залежить від тих завдань, які ставляться урядом країни,

при запровадженні реформи децентралізації та рівня її проведення. Визначені завдання впливають на політику та проекти, що приймаються як державою, так і міжнародними організаціями-донорами. Зміст децентралізації К. Кайзер розглядає з точки зору деконцентрації, делегування й деволюції [4, с. 317].

Деконцентрація визначається як механізм, завдяки якому центральний уряд розподіляє відповідальність за надання конкретних послуг на регіональному рівні без делегування повноважень. За думкою К. Кайзера, сюди треба віднести грантові можливості для децентралізованих інституцій. Прикладом таких інституцій є агенції в складі міністерств або територіальних підрозділів.

Делегування розглядається як можливість центрального уряду делегувати відповідальність за прийняття рішень та виконання функцій держави місцевій владі. При цьому місцева влада не може повністю контролюватися центральною владою, але залишається їй підзвітною. К. Кайзер пояснює це передачею конкретних функцій або програм місцевій владі (наприклад програми подолання бідності).

Деволюція означає делегування центральною владою повноважень, щодо прийняття владних рішень у публічному управлінні та фінансовій сфері місцевій владі. Науковець зазначає, що деволюцію найважче досягнути, адже вона надає певний ступінь політичної автономії та податкової незалежності місцевій владі [4, с. 317–318].

З нашої точки зору, розглядати децентралізацію з позиції деконцентрації досить дискусійно, тому що деконцентрація не виступає характеристикою децентралізації, а є лише механізмом створення центральною владою периферійних підрозділів. У той же час, деволюція більш повно розкриває зміст і мету децентралізації.

За змістом К. Кайзер виокремлює три види децентралізації:

- фінансову, яка визначає наскільки децентралізовані повноваження щодо отримання й використання доходів та видатків;
- адміністративну, що стосується територіального розміщення та підзвітності державних органів;
- політичну, яка визначає рівень фактичної влади та політичної підзвітності переданої з центру [4, с. 317-318].

Існує взаємозалежність між наведеними видами децентралізації й тому відсутність політичної й адміністративної децентралізації не дозволяє досягти фінансової децентралізації на практиці. Так само, не можливо отримати необхідний ефект будь-якої децентралізації якщо відсутня хоча б одна з них.

Концепція взаємозв'язку трьох видів децентралізації дозволяє досягти більш ефективного надання й максимальної локалізації адміністративних послуг на місцях. Її метою є найповніше визначення та вирішення місцевих завдань, забезпечення фінансової самостійності й самодостатності місцевих громад.

Фінансова децентралізація має як позитивний так і негативний вплив на систему публічного управління.

Фінансова децентралізація позитивно впливає на забезпечення потреб місцевого населення місцевими органами. Але, проведення політики децентралізації вимагає розподілу завдань між різними рівнями публічного управління, чіткого визначення завдань, які закріплюються за тим чи іншим рівнем влади. Таке розмежування завдань дозволяє визначити порядок розподілу видатків між різними рівнями бюджетної системи.

Р. Еніколопов та К. Журавська визначили два аспекти, від яких залежить децентралізація, а саме: сила національного фракціонування партійної системи та виборність або призначуваність місцевих і центральних виконавчих органів влади [5, с. 26-27].

Р. Фісман та Р. Гаті, аналізуючи статистичні дані, прийшли до висновків що є зв'язок між рівнем корупції та фінансовою децентралізацією. Відповідно до їх дослідження: у країнах із високим рівнем корупції знижуються бюджетні асигнування на охорону здоров'я, освіту, інші соціальної сфери, одночасно збільшуються непродуктивні витрати. Науковці визначили, що інституційна структура децентралізації зменшує ймовірність корупції на місцях [6, с. 1 - 2].

С. Романюк вважає, що в основі децентралізації в Україні лежать політичні мотиви розподілу владних повноважень, які є способом для отримання більших повноважень і фінансових ресурсів [7, с. 315].

Вбачається, що найбільша загроза реформи фінансової децентралізації в Україні полягає у фінансовій неспроможності територіальних громад, що вимагає конкретних зусиль щодо фінансового забезпечення їх розвитку.

Проаналізовані наукові джерела свідчать про різноманітність та неоднозначність наукових підходів до сутності та змісту фінансової децентралізації. Загалом, фінансова децентралізація розглядається як процес розподілу функцій, фінансових ресурсів і відповідальності за їх використання між центральним та місцевим рівнями управління. Іноземні науковці отождожують терміни «фінансова децентралізація» та «фіскальна децентралізація».

Перспективами фінансової децентралізації є ефективне реформування системи державного управління, підвищення фінансової спроможності територіальних громад, надання автономності органам місцевого самоврядування у прийнятті управлінських рішень, формуванні бюджетів, найрезультативнішого й своєчасного визначення та задоволення потреб місцевих жителів. У той же час, фінансова децентралізація може нести і певні загрози. Нераціональне та безсистемне проведення фінансової децентралізації, відмінні особливості розвитку окремих територій, слабка адміністративна чи фінансова спроможність місцевої влади, недовіра та відсутність координації між приватним і публічним секторами може мати негативні наслідки для соціально-економічному розвитку територій, стимулювати зростання корупції, призводити до неефективної управлінської діяльності.

Список використаної літератури

1. Бодров В. Г., Дяченко С. А. Бюджетна та фінансова децентралізація як інструмент зміцнення матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування : навч.-метод. матер. Київ : НАДУ, 2015. 101 с.

2. Бикадорова Н. О. Фінансова децентралізація місцевого самоврядування. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2. С. 145–151.
3. Дроздовська О. С. Теоретичні засади фінансової децентралізації. *Фінанси України*. 2002. № 8. С. 19–25.
4. Kaiser K. Decentralization Reforms. *Analyzing the Distributional Impact of Reforms*. 2006. URL: http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1120845825946/3622-06_Ch06.pdf (date of request: 10.11.2021).
5. Enikolopov R., Zhuravskaya E. Decentralization and Political Institutions. 2006. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=408060 (date of request 11.11.2021).
6. Fisman R., Gatti R. Decentralization and Corruption: Evidence across Countries. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2000. № 2290. P. 1–18.
7. Романюк С. А. Політекономічні аспекти децентралізації державного управління територіальним розвитком України. *Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток* : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за Міжнар. участю (м. Київ, 29 травня 2015 р.) / за заг. ред.: Ю. А. Ковбасюка, А. І. Семенченка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2015. С. 315–317.

Чорній І. І.

слухач магістратури

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ БЮДЖЕТНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Підписання Україною у 2014 році Угоди про асоціацію з ЄС стало формальним визнанням євроінтеграційного вектору розвитку нашої держави. У зв'язку з цим важливим та необхідним є дослідження європейського досвіду фінансового забезпечення місцевого самоврядування в умовах бюджетної децентралізації.

Європейська інтеграція для більшості держав супроводжувалася і процесами реформування адміністративно-територіального устрою, і процесами децентралізації та посилення спроможності регіонів. Такі реформи в європейських державах тривають не одне десятиліття, і науковці зауважують що, в період 1965-1977 роки були укрупнені шляхом об'єднання різні адміністративні одиниці, що зумовило зменшення ОМС, наприклад, у Данії, Литві та Швеції на 80%, Великобританії – на 77%, у Німеччині на 50%. На разі в багатьох європейських державах різняться назви адміністративних одиниць, але підходи до децентралізації єдині. Так, у Австрії 2359 громад, в Бельгії 589 муніципалітетів, у Греції 900 муніципалітетів та 133 комуни, в Італії 8103 комуни, в Словаччині 2887 муніципалітетів і т.д. [3, С. 77-79].

Вказаним процесам сприяло і прийняття 26 травня 2003 року Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1059/2003, яким були запроваджені єдині підходи до класифікації територіальних одиниць (NUTS), останні зміни до якого були внесені у 2016 році Регламентом Комісії (ЄС) № 2016/2066. Згідно вказаного Регламенту № 1059/2003 територіальним одиницям держав-членів ЄС присвоюються спеціальні коди і на-

зви. Вказана класифікація має ієрархічний характер та включає рівні – NUTS 1 (населення від трьох до семи мільйонів), NUTS 2 (від вісімсот тисяч до трьох мільйонів населення) та NUTS 3 (від сто п'ятдесят тисяч до вісімсот тисяч жителів) [4].

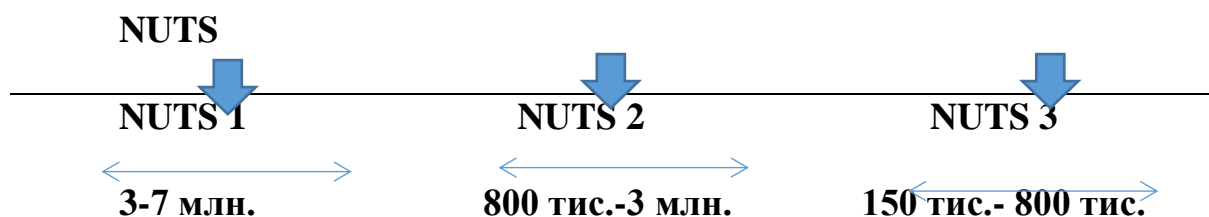


Рис. Європейська класифікація територіальних одиниць (NUTS)
[складено за Регламентом Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1059/2003]

При аналізі зарубіжного досвіду розподілу доходів місцевих бюджетів наукові пропонують країни об'єднати у три моделі:

- 1) Розподіл податків та інших доходів між різними бюджетними рівнями (як приклад, наводиться США);
- 2) Розділення доходів від оподаткування у певних частках між різними бюджетами (як приклад, наводиться Німеччина);
- 3) Передбачення можливості встановлення надбавок до податків, які є загальнодержавними (як приклад, наводиться Швеція) [3, С. 86].

Процеси децентралізації у європейських державах проходили у різні темпоральні строки, так у Польщі майже десь років, а в Угорщині всього десять місяців [2, С. 31].

Серед європейських держав є чимало таких, де доволі високий показник фінансової самодостатності місцевих бюджетів (наприклад, 98-70% у Австрії, Іспанії, Швейцарії та Швеції, 55-70% у Фінляндії та Франції), зумовлений певним рівнем автономії у сфері оподаткування. Зокрема: серед європейських держав тільки вісім вправі самостійно визначати не тільки ставки, але і базу окремих податків і зборів, все ж у більшості держав, ОМС мають право тільки встановлювати ставки місцевих податків (Бельгія, Великобританія, Данія, Іспанія, Нідерланди, Фінляндія, Швейцарія та Швеція тощо); майже у всіх європейських державах має місце пропорційний розподіл місцевих податків між державним та місцевими бюджетами [3, С. 89-90].

Дяченко С. А. вважає, що серед зарубіжних позитивних практик в Україні слід впровадити досвід: Німеччини, яка ефективно використовує політику міжбюджетного вирівнювання шляхом вертикальних трансфертів та грантів; Швеції, де ОМС наділені широкою компетенцією щодо встановлення ставок місцевих податків; Франції, в якій розвивається економічна спроможність територіальних громад; Австрії щодо пропорційного розподілу податків між різними бюджетами та Словаччини, яка успішно реалізувала реформу і запровадила високий показник прозорості витрачання бюджетних коштів на місцях [1, С. 12-13].

Таким чином, необхідно і на далі вивчати європейський досвід бюджетної децентралізації, оскільки враховуючи складність процесу формування місцевих бюджетів, управлінські відносини у цій сфері необхідно реформувати в Україні з огляду на позитивний досвід ЄС.

Список використаної літератури

1. Дяченко С. А. Розвиток системи місцевих фінансів України в контексті децентралізації державного управління : автореф. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2020. 39 с.

2. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.

3. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах фінансової децентралізації в Україні : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Львів, 2019. 443 с.

4. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1059/2003 від 26 травня 2003 р. про встановлення спільної класифікації територіальних одиниць для статистики (NUTS). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-03#Text (дата звернення: 14.10.2021).

Шумляєва І. Д.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ СТАТУТНОЇ НОРМОТВОРЧОСТІ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Важливою умовою функціонування системи місцевого самоврядування є прийняття та реалізація місцевих правових актів, які відповідно до конституційних положень займають важливе місце в локальній нормотворчості територіальних громад і органів місцевого самоврядування України. Локальні акти, в прийнятті та реалізації яких беруть участь члени територіальних громад, повинні мати пріоритетне значення, виходячи із сутності місцевого самоврядування та публічного управління. Особливі інтегративні властивості статуту територіальної громади якісно відрізняють їх від інших актів локальної нормотворчості у сфері місцевого самоврядування, оскільки їх кодифікована форма дозволяє закріпити організаційно-правові, політичні, фінансові та інші основи функціонування територіальної громади, визначаючи її публічний статус у якості суб'єкта місцевого самоврядування.

Інститут статуту територіальної громади в Україні нині знаходиться на стадії формування, оскільки має місце формальне ставлення до цього акту, як з боку законодавця, так і на рівні мешканців та місцевих органів публічної влади. Зважаючи на те, що статут територіальної громади є важливою нормативною умовою її функціонування, виступаючи необхідним елементом правової основи місцевої демократії, актуальним є звернення уваги на проблеми сучасного українського статутного нормотворення, а також використання позитивного досвіду інших демократичних країн в частині використання цього інструменту локальної демократії для якісного вирішення питань місцевого значення, а також покращення взаємодії між населенням та його представницькими органами.

Проблеми, які нині виникають щодо статутної нормотворчості і статутного регулювання питань місцевого значення, переважно пов'язані з недостатньою законодавчою регламентацією виникаючих на практиці питань. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає тільки в одній статті можливість прийняття статуту територіальної громади, в якому у разі ухвалення можуть бути відображені історичні, національно-культурні, соціально-економічні та інші особливості здійснення місцевого самоврядування на відповідній території [3]. Відповідно статут територіальної громади так і не увійшов до групи імперативних муніципальних актів територіальної одиниці, в межах якої здійснюється місцеве самоврядування.

Серед науковців сфери місцевого самоврядування панує думка щодо найвищої юридичної сили та пріоритетності статуту територіальної громади серед актів місцевого самоврядування, оскільки для них є характерним установчий та всеосяжний характер, а також охоплення всієї системи місцевого самоврядування. Водночас така позиція потребує уточнення, оскільки в місцевому самоврядуванні згідно чинного законодавства вищу юридичну силу має не стільки статут відповідної територіальної громади, скільки оформлені у вигляді правових актів рішення, прийняті на місцевому референдумі.

Вирішення цього питання ускладнюється відсутністю спеціального законодавчого регулювання питань призначення і проведення місцевого референдуму. Конституція України визнає референдум формою безпосередньої демократії (народного волевиявлення) [1], а ст. 1 і 7 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» містять визначення місцевого референдуму як форми прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування, його предметну складову. Надзвичайно важливим є положення про те, що рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території [3].

Порівнюючи роль, значення та правові наслідки цих форм безпосередньої демократії, слід відзначити, що статут територіальної громади і рішення, прийняті на місцевому референдумі є актами вищої юридичної сили серед тих, які прийняті органами місцевого самоврядування, а рішення місцевих референдумів є більш значущими, зважаючи на те, що є безпосереднім волевиявленням населення, не потребують державної реєстрації та прямо набирають чинності.

Однозначне вирішення цього питання залежить від законодавчого визначення місця статуту територіальної громади в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». На нашу думку, у цьому законі слід встановити, що акти органів місцевого самоврядування не повинні суперечити статуту територіальної громади. Така норма допускає різні варіанти поведінки для суб'єктів місцевого самоврядування у процесі місцевої нормотворчості, вибір будь-якого з варіантів при дотриманні зазначених в них умов і обставин, що не суперечать статуту територіальної громади. Резуль-

татом стане інтеграція статутних норм в публічну місцеву політику, що є умовою реалізації громадянами права на місцеве самоврядування, а також закріплених в статуті територіальної громади прав, що здійснюються безпосередньо і опосередковано завдяки закріпленню в нормах інших актів місцевого самоврядування.

Як свідчить практика прийняття статутів територіальних громад міст, тексти статутів подекуди взагалі є однаковими за змістом, змінюються тільки назви населеного пункту. Наприклад, Статут територіальної громади міста Запоріжжя є подібним до Статуту територіальної громади міста Дніпра, за винятком декількох статей, зокрема щодо діяльності органів самоорганізації населення. Така сама ситуація стосується і статутів малих міст, селищ та сіл.

Водночас досвід інших країн, зокрема США, щодо прийняття модельних (примірних) статутів також не приводить до різноманітності їх змісту та врахування всіх особливостей територіальних громад при розробці їх проектів. Незважаючи на те, що у США існує чотири основні типи статутних документів залежно від характеру функцій місцевого самоврядування («загального типу» з найбільш різноманітними функціями, «класифікований» з регламентацією функцій залежно від чисельності населення муніципального утворення; «необов'язковий» з можливістю змінювати форми діяльності залежно від обставин, статут «місцевих правил» з найбільшою свободою вибору форм діяльності), прийняття загальнонаціональної моделі хартії самоврядування стало стримуючим фактором для статутної нормопроектувальної діяльності і має місце значна подібність їх внутрішньої структури, кола та характеру питань, які прописані в цих актах [2].

Крім цього, в Україні протягом останніх років спостерігається намагання органів місцевого самоврядування приймати оновлені статuti територіальних громад. Прикладом цього може бути затвердження 20 травня 2020 р. Статуту територіальної громади міста Дніпра [4]. Водночас до змісту нового статуту міста Дніпра увійшли майже всі статті попередньої редакції і було включено декілька нових статей щодо електронного урядування, права членів територіальної громади на інформацію, оприлюднення рішень органів місцевого самоврядування, участь у партиципаторному бюджетуванні, участь у роботі громадської ради при міській раді, громадських рад при районних у місті рад (у разі їх створення) та консультативно-дорадчих органів. Інші ж положення розділів Статуту територіальної громади міста Дніпра є переписаними з чинного законодавства нормами, тому носять декларативний характер.

Таким чином, незважаючи на наявність позитивних напрацювань в окремих містах України у статутному регулюванні питань місцевого значення, відсутність належного законодавчого регулювання статутної нормотворчості у сфері місцевого самоврядування суттєво гальмує її розвиток. Тому необхідним є внесення змін та доповнень до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» в частині введення обов'язковості

прийняття статуту в кожній територіальній громаді, регламентації предметного змістовного наповнення таких актів місцевого самоврядування, а також порядку розробки та прийняття статутів територіальних громад, можливості прийняття статуту територіальної громади на місцевому референдумі, сприятиме розвитку цього інституту публічного управління, підвищить рівень охоплення статутами міських та інших територіальних громад.

Список використаної літератури

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254> (дата звернення: 15.09.2021).

2. Кушнір М. Статут територіальної громади в законодавчому полі держави. URL: http://www.dnopr.dp.gov.ua/OBLADM/dnepr_rda.nsf/docs/6535E806CCB786EFC22-576F8005980C6?opendocument (дата звернення: 15.09.2021).

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.09.2021).

4. Статут територіальної громади міста : затв. Дніпровською міською радою VII скликання 20 травня 2020 р. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/statut-teritorialnoi-gromadi-mista> (дата звернення: 15.09.2021).

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Бачинська О. М.

кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів та економіки
Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний
соціально-економічний коледж,

ПРОФЕСІЙНИЙ ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Трансформаційні процеси в освітній системі України сприяли зростанню рівня самостійності в управлінській діяльності освітніх організацій. Відповідно це актуалізує проблему готовності менеджера освіти до управління інноваційним середовищем. Тому сьогодні менеджер освітньої організації повинен генерувати нові ідеї, концепції, парадигми, які б слугували засобом подальшого розвитку ввіреного йому закладу.

У сучасній нормативній базі з питань підготовки керівних кадрів для управління освітою поняття «менеджер освіти» офіційно не закріплене, однак у науковому середовищі воно має ряд трактувань.

На думку Л. Гаврецького: «Менеджер освіти – це такий директор, який у особі власника школи (самоуправління, суспільної організації, фізичної особи) здатен створити умови та надихнути до творчого пошуку нових методів і форм педагогічної діяльності та організації, чи самостійно і творчо приймати рішення щодо діяльності людей, якими керує, а також про використання шкільних капітальних та речових інвестицій, і за ці рішення директор-менеджер несе повну відповідальність» [5, с. 10].

У своїх наукових працях Л. Кравченко характеризує менеджера освіти як професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу освіти [1, с. 15]

На основі власних досліджень І. Беднарська-Внук ідентифікувала притаманні та бажані складові умінь менеджера освіти моделюючи профіль, в основі якого лежать: планування праці, швидке прийняття рішень, мотивування людей до роботи, просування переваг власного закладу та його досягнень, постійне навчання, ощадне господарювання

шкільним майном, самостійне розв'язання конфліктів, організація власної праці, здійснювання контролю, отримання прихильності начальства, вмiле користування правом, спiльна дiяльнiсть з самоврядними та освiтнiми органами, керiвництво колективом працiвникiв, дiагностика роботи школи, творче розв'язання проблем, стресостiйкiсть, впровадження змiн, спiвпраця з батьками, клопотання про кошти вiд Європейського фонду [4].

До основних ознак професiйної компетентностi менеджера освiти ряд науковцiв вiдносять: знання та розумiння природи управлiнської працi i процесiв менеджменту; знання своїх посадових та функцiональних обов'язкiв; умiння використовувати IКТ та iншi засоби комунiкацiй, необхiднi у процесi управлiнської дiяльностi; людинознавча компетентнiсть; володiння мистецтвом налагодження зовнiшнiх зв'язкiв; здатнiсть до самооцiнки, умiння робити правильнi висновки [3].

На думку I. Кучинської сучасний успiшний менеджер освiти – це та людина, яка вмiє здобувати iнформацiю з рiзноманiтних джерел рiзними способами; видiляє головне, аналізує, оцiнює, використовує на практицi; складає алгоритм навчальної дiяльностi; здiйснює навчальну дiяльнiсть у взаємодiї; здатний зберiгати фiзичне, соцiальне, психiчне та духовне здоров'я; здатний до спiвробiтництва в групi та командi, мобiльний, умiє адаптуватись i визначати особистiснi цiлi та виконувати рiзнi ролi й функцiї в колективi; розв'язувати проблеми в рiзних життєвих ситуацiях; здатний аналізувати й оцiнювати досягнення нацiональної, європейської та свiтової науки й культури, орiєнтуватись в культурному й духовному контекстi сучасного суспiльства; знати рiдну й iноземнi мови; опанувати моделi толерантної поведiнки; вмiти використовувати джерела iнформацiї; здатний орiєнтуватись в проблемах суспiльно-полiтичного життя; взаємодiяти з органами державної влади на користь собi й суспiльству; оцiнювати власнi професiйнi можливостi та здiбностi; приймати економiчно обгрунтованi рiшення; презентувати iнформацiю про результати власної освiтньої дiяльностi [2].

Отже, високий рiвень професiйних знань, розвиненiсть iндивiдуальних та специфiчних особливостей менеджера сприяють успiшному функцiонуванню освiтньої органiзацiї за рiзними напрямками. На нашу думку, сучасний менеджер освiтньої органiзацiї повинен володiти i постійно розвивати в собi такi якостi, зокрема: розумiння цiлi дiяльностi, пiдприємницьке мислення, лiдерськi якостi, готовнiсть до постійного самовдосконалення та впровадження змiн, вмiння мотивувати та стимулювати працiвникiв, вмiння «управляти своїм часом» тощо.

Список використаної лiтератури

1. Кравченко Л. М. Науковi основи пiдготовки менеджера освiти у системi неперервної педагогiчної освiти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2008. 526 с.
2. Кучинська I. Керiвник у сферi освiти: iнтелiгент, iнтелектуал, менеджер-новатор. URL: <http://pedosv.kpnu.edu.ua/article/view/186742> (дата звернення: 18.11.2021).
3. Кушнiр I. I. Сучасний погляд на освiтнiй менеджмент. *Науковий вiсник Мукачiвського державного унiверситету. Серiя: Педагогiка та психологiя.* 2020. Вип. 1 (11). С. 28–30.

4. Bednarska-Wnuk I. Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska. Warszawa : Wolters Kluwer, 2010.

5. Gawrecki L. Kompetencje menedżera oświaty. Poznań : wyd.: eMPi2, 2003.

Безвершенко Р. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НТЦ ВП «ЗАЕС»

Лояльність – це позитивне ставлення людини до чогось конкретного. Лояльність співробітника є одним з чинників, що забезпечують його благонадійність в умовах даної компанії. Обов'язковими атрибутами лояльності є: чесність по відношенню до об'єкта лояльності; поділ з об'єктом лояльності основних переконань, цінностей; вболівання за успіх лояльності; відкрита демонстрація лояльності, доброзичливе ставлення; готовність попередити небезпеку для об'єкта лояльності; готовність при необхідності йти на певні жертви на користь об'єкта лояльності; почуття гордості за причетність до об'єкту лояльності (наприклад, за приналежність до числа співробітників компанії); прагнення найкращим чином виконувати обов'язки, функції, місію, покладені на людину об'єктом лояльності [1, с. 147].

Серед ключових напрямів роботи, що сприяють підвищенню надійності і попередженню нелояльності працівників будь-якої організації можна зазначити: проведення серйозного і всебічного відбору кадрів; створення умов, при яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають збитку організації і її керівництву; формування корпоративності працівників; попередження ситуацій, при яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному стані; введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання; забезпечення змішаного стилю керівництва; створення в компанії сприятливого морально-психологічного клімату; формування «командного духу», згуртованості; звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльність.

У якості методичних підходів до оцінювання лояльності персоналу нами обрано: методику оцінки руху персоналу, методику Сішора для визначення ступеня згуртованості персоналу, опитувальник «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі», методику оцінки трудової дисципліни, метод самооцінок для визначення рівня мотивації персоналу досліджуваного підрозділу, методику Л. Портера та тест С. Баранської для визначення ступеня лояльності персоналу.

Базою дослідження слугував Навчально-тренувальний центр (НТЦ) Запорізької АЕС, який є спеціалізованим структурним підрозділом, створеним для організації та проведення професійного навчання персоналу з метою підвищення професійних якостей робітників, формування навичок безпечної і надійної експлуатації АЕС, дотримання принципів культури

безпеки. НТЦ оснащений повномасштабними тренажерами, що є прототипами енергоблоків, які експлуатуються атомними станціями. Підготовка на повномасштабних тренажерах дозволяє поставити навчання оперативного персоналу блочного щита керування на рівень, який відповідає сучасним світовим стандартам.

Окремої уваги заслуговує унікальний у своєму роді Тренажерний комплекс спеціальної підготовки (ТКСП) ремонтного персоналу. Періодично для різних категорій спеціалістів-атомників проводиться професійне навчання, яке охоплює лекційні, практичні заняття, екзаменаційні зрізи для закріплення матеріалу. До складу ТКСП входять спеціалізовані навчальні лабораторії за окремими напрямками: тепломеханічним, електротехнічним, АСУТП та іншими напрямками. Введення в експлуатацію ТКСП відбулося у 3 кварталі 2017 року. Наразі ТКСП Центру професійного розвитку персоналу (ЦПРП) може проводити навчання за декількома курсами, які пройшли пілотне випробування.

Протягом 2017-2020 років техніко-економічні показники ЦПРП Компанії мали позитивну динаміку. Найбільш суттєве збільшення спостерігалось для показників обсягів підготовки персоналу (85,0%), чисельності інструкторів (73,6%) та обсягів наданих послуг (70,2%). Фондовіддача центру за період зросла на 1,9 в.п.

Серед перспективних показників НТЦ ЗАЕС слід зазначити: скорочення термінів ремонту, зменшення позапланових ремонтів одного енергоблоку на 2-3 доби на рік, збільшення виробництва електроенергії, зниження дозових навантажень і підвищення безпеки функціонування енергоблоків. Особливих змін в структурі персоналу НТЦ протягом останніх п'яти років не відбулося. Найнижчий коефіцієнт плинності кадрів (1,3%) спостерігався у 2017 році, а найвищий (4,6%) – у 2019 році. Взагалі можна зробити висновок, що підрозділ має доволі низьку плинність кадрів (меншу за 6%) і високу постійність кадрового складу.

Використання методики Сішора показало, що колективу НТЦ ЗАЕС притаманний вищий за середній рівень групової згуртованості – 12,3 бали. Отриманий результат свідчить про те, що колектив має ціннісно-орієнтаційну єдність, яка виявляється у відповідності основної системи цінностей та інтересів його членів, пов'язаних з процесом їх спільної діяльності.

Соціально-психологічний клімат в колективі є задовільним, оскільки, за результатами опитування працівників, вісім з п'ятнадцяти характеристик роботи в житті колективу отримали наближені до бажаних оцінки, а оцінки двох характеристик співпадають з ідеальним рівнем. Рівень трудової дисципліни у 2020 році підвищився у порівнянні з показником 2017 року на 2,7%.

Анкетування за методом самооцінок показало, що загальний рівень мотивації керівників становить 0,72, що є вищим середнім результатом. Загальний рівень вмотивованості інструкторів є нижчим, ніж керівників, і становить 0,65. Заслуговують на увагу низькі оцінки впливу таких чинників

мотивації як організаційна культура, відносини з колегами і керівником, ступінь контролю.

Дослідження лояльності працівників за допомогою «Опитувальника організаційної лояльності» Л. Портера показало, що загальний її рівень є вищим за середній. Наймеш лояльними є жінки, найбільш лояльними – керівники. Опитування за тестом С. Баранської, показало, що організаційна лояльність працівників підрозділу становить 73,4% від ідеального рівня, який також визначили самі працівники. Отже, результати свідчать про вищий за середній рівень гордості працівників за свій підрозділ та згоди з чинними правилами і нормами. Однак прагнення працівників брати участь у житті підрозділу є середнім. При цьому спостерігається прийнятний рівень професійної лояльності, тобто прагнення робітників до професійного розвитку та самовдосконалення. Однак лояльність до праці є також середньою, тобто праця не має високої цінності для працівників.

З огляду на отримані результати основними напрямками підвищення лояльності персоналу НТЦ ЗАЕС повинні бути:

- проведення командо утворюючих заходів;
- удосконалення стилю керівництва;
- удосконалення й розвиток організаційної культури підприємства;
- формування лояльності персоналу підприємства через реалізацію програми соціальної відповідальності.

Запропоновано включити до програми внутрішньої соціальної відповідальності ЗАЕС такі розділи: розширений соціальний пакет, «сімейні» PR-заходи та розвиток персоналу і створення сприятливої робочого середовища. Впровадження розроблених рекомендацій дозволить підвищити лояльність жінок та основних робітників підприємства, чинний рівень лояльності яких є, наразі, найнижчим.

Список використаної літератури

1. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 496 с.

Безземельна Т. О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

Використання терміну «адміністрування» наразі є доволі поширеним, при цьому не завжди обґрунтованим. Зазначене поняття застосовують у галузях публічного управління, підприємництва, у юридичній науці, по відношенню до податків і мита, і, навіть, у медицині. Якщо виокремити загальні ознаки процесу адміністрування без урахування галузевих особливостей, то його можна трактувати як діяльність з організації та нагляду (контролю) за результатами функціонування певного об'єкту.

Ділове адміністрування (Business administration), на думку Д. Делена, є практично орієнтованою міждисциплінарною сферою досліджень, яка

використовує наукові знання для вирішення проблем всередині організацій (проблеми з персоналом, фінансові проблеми та проблеми зі знаннями) та проблем, які створюють організації (навмисний або ненавмисний негативний вплив на окремих людей або на суспільство). При цьому ділове адміністрування як практична, міждисциплінарна сфера досліджень використовує знання з різних наукових дисциплін, таких як соціологія, економіка, психологія, право та інших, оскільки вирішення практичних питань зі стратегічного управління, маркетингу, організації праці, управління фінансами та персоналом, як правило, мають економічні, соціологічні, правові, психологічні та інші аспекти [10].

Досвід підготовки фахівців з ділового адміністрування у розвинутих країнах передбачає запровадження відповідних навчальних програм, головною метою яких є формування у здобувачів освітнього ступеня навичок застосування міждисциплінарного та контекстного підходів до вирішення проблем реального світу. Так, відповідна освітня програма в Університеті Південного Нью-Гемпшира (Southern New Hampshire University, США) передбачає формування знань та навичок з бухгалтерського обліку, фінансів, маркетингу, людських ресурсів та інформаційних технологій, які мають переважно практичне спрямування [9], в Університеті ЕСРІ (ESPI University or East Coast Polytechnic Institute, США) – з бухгалтерського обліку, маркетингу, фінансів тощо [12].

Університет Мерівілля (Maryville University, США) пропонує дві програми – бізнес-адміністрування і бізнес-менеджмент. При цьому програма з управління бізнесом (BSBM) зосереджує увагу на широкому розумінні сучасних бізнес-тенденцій (ділове спілкування, основи бухгалтерського обліку, теорія управління), а програма з ділового адміністрування (BSBA) може мати різні спеціалізації: фінанси, маркетинг, економіка та операції з набуттям навичок з управління бізнесом, лідерства та прийняття етичних рішень [11].

Вітчизняний досвід підготовки фахівців з ділового адміністрування також передбачає формування знань і навичок з управління фінансами, персоналом, стратегічного управління, маркетингу, бухгалтерського обліку, управління інвестиціями, якістю, змінами, проектами тощо. Таким чином, дипломований фахівець повинен мати навички застосування концепцій, методів та інструментарію бізнес-адміністрування для забезпечення ефективного розвитку ресурсів підприємства, тобто вирішувати практичні проблеми з урахуванням набутих під час навчання знань з багатьох дисциплін одночасно (контекстний підхід).

З огляду на вищезазначене, не зовсім зрозумілим є застосування вітчизняними ЗВО у навчальних планах підготовки магістрів з менеджменту назви «Ділове адміністрування» для дисципліни, мета якої, здебільшого, передбачає «опанування системи теоретичних знань, умінь та практичних навичок у галузі менеджменту організацій, корпоративного управління, управління змінами, проектами та якістю в організації» [3; 4; 8].

Більш ґрунтовне вивчення змісту дисципліни, який надано у навчальних (робочих) програмах, свідчить про те, що зазначені технології управління (якщо розуміти під технологією певну послідовність дій для досягнення визначеної мети) не передбачають контекстного застосування, тобто не розглядають проблеми управління якістю в корпоративних організаціях, управління змінами під час удосконалення систем якості, управління якістю під час реалізації проектів тощо. Такий самий результат маємо при розгляді змісту навчальних посібників з дисципліни «Ділове адміністрування»: матеріал подано окремими модулями (іноді окремими частинами посібника) – «Управління змінами», «Корпоративне управління», «Управління якістю», «Управління проектами» [1; 2; 5; 6; 7]. Розгляд в межах зазначеної дисципліни модуля «Менеджмент організацій» в загалі не відповідає концепції «практико орієнтованої дисципліни», оскільки висвітлює теоретичні основи управлінської науки.

Таким чином, використання назви «Ділове адміністрування» для навчальної дисципліни, яка має за мету опанування знань і навичок з декількох окремих дисциплін, є необґрунтованим, оскільки не відповідає сутності ділового адміністрування як галузі практичної діяльності. Також виникає певна плутанина: є освітня програма «Ділове адміністрування» (Бізнес-адміністрування), яка передбачає формування навичок вирішення практичних питань з використанням міждисциплінарного підходу, та навчальна дисципліна з такою самою назвою, яка розглядає сутність декількох окремих процесів.

Якщо є потреба подання навчального матеріалу в такому форматі, то більш доцільною, на наш погляд, може бути назва «Сучасні управлінські технології». При цьому під технологією слід розуміти послідовність дій для досягнення конкретної мети. Зрозуміло, що зазначені технології не є новими, а значить не коректно застосовувати терміни «інноваційні» або «новітні». Використання слова «сучасні» є обґрунтованим, оскільки воно вказує на актуальність зазначених технологій для забезпечення ефективного управління організаціями та наявність певних перспектив і можливостей для їх подальшого вдосконалення. Також вельми доцільною може бути заміна модуля «Менеджмент організацій» на модуль «Аналітика управлінських процесів», метою якого повинно бути набуття здобувачами вищої освіти практичних навичок з аналізу й оцінювання ефективності управлінських процесів і організаційних структур, застосування матричних та кваліметричних інструментів діагностики і прогнозування розвитку організації тощо.

Список використаної літератури

1. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (Корпоративне управління): навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 487 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/Bondar_Pidgur_DA_2015_487.pdf (дата звернення: 15.09.2021).
2. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування». Харків: ХНАМГ, 2013. 150 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/28351/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%94%D0%90%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%202012.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).

3. Ділове адміністрування. Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту. Вінницький національний технічний університет. URL: http://erpm.vntu.edu.ua/?page_id=211 (дата звернення: 15.09.2021).

4. Ділове адміністрування. Факультет економіки та бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/discipline/dilove-administruvannya/> (дата звернення: 15.09.2021).

5. Ісайкіна О. Ділове адміністрування : навч. посіб. Переяслав-Хмельницький : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди», 2018. 220 с. URL: http://ephseir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/89898-98989/3739/%D0%94%D0%90_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 15.09.2021).

6. Карлова О. А., Калашнікова Х. І. Ділове адміністрування. (Управління змінами. Управління якістю) : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 150 с. URL: <https://core.ac.uk/download/83143599.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).

7. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11688/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%B0%D1%87%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 15.09.2021).

8. Робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування». Львів : Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2017. 24 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D-0-%BE%D1%87%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%94%D0%90-%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).

9. Vogle S. What is Business Administration? December 18, 2017. URL: <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/what-is-business-administration> (date of request: 12.09.2021).

10. Delen D. What is business science? A functional view. URL: http://www.ru.nl/businessadministration/about_business/what-business/ (date of request: 12.09.2021).

11. Comparing Business Management and Business Administration Degrees. URL: <https://online.maryville.edu/online-bachelors-degrees/business-administration/resources/bsbavs-management/> (date of request: 12.09.2021).

12. What is Business Administration All About? URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ECPI_University (date of request: 12.09.2021).

Безручко Ю. С.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Корпоративні відносини являють собою складний соціокультурний феномен, притаманний суспільству з досить високим рівнем розвитку економіки, господарства, культури тощо. Соціально-економічна природа корпоративних відносин полягає у добровільному поєднанні зусиль учасників корпорації для здійснення спільної діяльності з метою

досягнення певного синергетичного ефекту, який не може бути отриманий при відсутності корпоративного співробітництва.

Необхідною умовою формування стратегії соціально-економічного розвитку акціонерного товариства є створення механізму погодження інтересів учасників КВ при визначенні стратегічних та поточних цілей промислового підприємства. Найбільш складним етапом обґрунтування СКР є встановлення складу та очікувань релевантних груп учасників КВ. Послідовність визначення релевантних груп учасників складається з таких етапів: 1) оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів формування ресурсної стратегії промислового підприємства; 2) визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідного для реалізації стратегії розвитку промислового підприємства; 3) визначення потреб промислового підприємства у залученні стратегічних ресурсів (встановлення стратегічної «ресурсної прогалини»); 4) визначення можливостей залучення стратегічних ресурсів із зовнішніх джерел; 5) формування ресурсної стратегії промислового підприємства; 6) визначення релевантних видів стратегічних ресурсів; 7) визначення складу джерел залучення релевантних ресурсів; визначення 8) додаткових умов та обмежень щодо використання ресурсів; 9) визначення способів залучення ресурсів; 10) визначення складу релевантних груп учасників КВ.

Стратегічне управління корпоративним соціально-економічним розвитком являє собою довгострокове керівництво корпоративними відносинами в промислових підприємствах на основі дослідження всього комплексу факторів формування КВ, визначення специфічних цілей КУ, формування стратегій досягнення встановлених цілей, а також забезпечення виконання розроблених стратегічних планів. Складовими організаційно-економічного механізму КУ є такі: система цілей і стратегій учасників корпоративних відносин; критерії та принципи погодження цілей учасників; форми й методи стратегічного планування корпоративного розвитку; фактори КУ; форми й методи управлінського впливу на фактори КУ; організаційне забезпечення КУ та планування корпоративного розвитку; комплекс ресурсів КУ.

Послідовність формування стратегії корпоративного розвитку складається з п'яти основних етапів: 1) формування основної та комплексу функціональних і оперативних стратегій промислового підприємства; 2) визначення релевантних груп учасників корпоративних відносин; 3) визначення пріоритетних цілей та очікувань релевантних груп учасників КВ, погодження цілей учасників КВ та формування пріоритетів корпоративного розвитку; 4) вибір стратегії корпоративного розвитку; 5) формування емісійної та дивідендної політики промислового підприємства як складових стратегій корпоративного розвитку.

Мотиваційний механізм корпоративного розвитку складається з чотирьох основних підмножин мотивів (мотиваційних комплексів), кожен з яких спрямований на досягнення певної сукупності цілей корпоративного співробітництва, що відповідають прагненням та очікуванням певних груп

учасників корпоративних відносин, а саме: 1) мотиваційний комплекс; 2) мотиваційний комплекс вищого керівництва корпорації; 3) мотиваційний комплекс трудового колективу корпорації; 4) мотиваційний комплекс зовнішніх учасників корпоративних відносин. Послідовність формування мотиваційного механізму корпоративного розвитку акціонерного товариства складається з п'яти основних етапів: 1) дослідження мотиваційного механізму суспільного розвитку; 2) дослідження мотиваційного механізму соціально-економічного розвитку; 3) побудова мотиваційного механізму корпоративного розвитку промислових підприємств; 4) стратегічне планування корпоративного розвитку промислових підприємств; 5) контроль та прогнозування змін умов корпоративного розвитку і стану факторів, які справляють мотивують вплив на учасників КВ.

Виникнення корпоративної конфліктної ситуації є ознакою неспроможності існуючого ММКР створити учасникам конфлікту дієві стимули щодо безперешкодного розв'язання ситуації, яка склалася. Ключовими факторами розв'язання конфліктних ситуацій у різних сферах корпоративного співробітництва є визначення мотиваційного комплексу учасників конфлікту, який складається з цілей та мотиваційних спонукань і стимулів щодо досягнення цих цілей.

Бондаренко І. В.

аспірант

Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ОЦІНКА РИЗИКУ ЗАХИСТУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ВІД СПРОБ НЕДРУЖНЬОГО ЗЛИТТЯ-ПОГЛИНАННЯ

Протягом останніх десятиріч, внаслідок здійснення великомасштабних процесів приватизації та відновлення підприємницької активності громадян, в Україні було утворено значні кількості акціонерних товариств (АТ). Проте впровадження та розвиток корпоративного управління як специфічної для акціонерного сектору економіки концептуальної та інструментальної бази організації діяльності АТ в значній мірі відстають від динаміки процесів утворення корпоративних економічних організацій. Для великої кількості АТ таке відставання є причиною та передумовою для тиску з боку конкурентів та великих міжнародних корпорацій, що визначаються більш високим рівнем фінансово-економічного потенціалу та використовують інтеграційні операції (корпоративні злиття-поглинання) як засіб досягнення штучних переваг у конкурентному суперництві. Цей фактор, а також недосвідченість вітчизняних фахівців в управлінні акціонерними товариствами робить питання формування комплексу заходів для попередження спроб ворожого злиття і поглинання важливою складовою частиною організаційно-економічного розвитку вітчизняних акціонерних товариств.

Теоретико-методичні засади здійснення інтеграційних процесів в корпоративному секторі економіки розглядалися в працях Р. Акоффа [1], Б. Гарретта [2], П. Дюссожа [2], О. Гуцалука [3], Ю. Іванова [4],

Г. Калашнікова [5], Є. Ленського [6], А. Смітюха [7], А. Шермана [8] та деяких інших. Проте, питання забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання в умовах ринкової трансформації економіки є не досить дослідженими та вимагають поглибленого вивчення.

Злиття акціонерних товариств являє собою специфічну процедуру реорганізації двох або більше юридичних осіб, при якій права та обов'язки кожного з них переходять до створеної юридичної особи відповідно до акта передачі. Отже, необхідною умовою оформлення угоди злиття є створення нової юридичної особи, при цьому нове товариство утворюється на основі двох або декількох діючих раніше АТ, кожне з яких цілком припиняє внаслідок злиття самостійне існування. Нове акціонерне товариство бере під свій контроль всі активи і зобов'язання своїх попередників.

У практиці корпоративних відносин у країнах з розвинутою ринковою економікою під злиттям, майже завжди розуміється об'єднання декількох корпорацій, в наслідку якого тільки одна з них продовжує функціонувати, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування. Така процедура в більшому ступені відповідає існуючому у вітчизняному корпоративному праві поняттю «приєднання». При проведенні приєднання відбувається припинення діяльності одного або декількох юридичних осіб з передачею всіх їхніх прав і обов'язків товариству, до якого вони приєднуються.

З погляду Гуцалюка О.М., зміст понять „злиття” та „поглинання” можна визначити в такий спосіб. Злиття є процедурою будь-якого об'єднання господарчих суб'єктів, у результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох або більш що раніше існували юридичних осіб.

Поглинання – процедура одержання повного корпоративного контролю (із придбанням прав власності на частину акціонерного капіталу чи без такого придбання) одного акціонерного товариства над іншим з наступним здійсненням стратегічного та оперативного управління.

Усе вищезазначене дає можливість зробити висновок, що зміст процедур злиття-поглинання складається насамперед в одержанні контролю одного акціонерного товариства над іншим [3]. Класифікація основних типів злиттів та поглинань підприємств наведена в табл. 1.

Таблиця 1

**Класифікація типів злиттів та поглинань АТ
(узагальнено автором на основі [3, 4])**

<i>Показник</i>	<i>Тип злиття-поглинання</i>
Характер інтеграції	горизонтальні (у межах однієї галузі)
	вертикальні (у межах одного технологічного ланцюжка)
	родинні (об'єднання АТ, що виробляють взаємодоповнюючі товари)
	конгломератні (об'єднання підприємств, не пов'язаних між собою економічними чи виробничими зв'язками)
Національна належність	національні
	транснаціональні

Спосіб об'єднання потенціалу	групові (створення корпоративних союзів)
	корпоративні (створення одного акціонерного товариства)
Ступінь добровільності проведення злиття	дружні
	недружні (ворожі)
Умови проведення злиття чи поглинання	злиття на рівних умовах (права власників АТ, що проходять процедуру об'єднання, враховуються в однаковій мірі)
	злиття на нерівних умовах (права власників АТ, що проходять процедуру об'єднання, враховуються в нерівному ступені)
	поглинання (права власників одного чи декількох з АТ, що проходять процедуру об'єднання, майже не враховуються)
Глибина проведення процедури злиття чи поглинання	повне (із припиненням юридичних осіб, що існували)
	часткове (зі збереженням однієї чи декількох юридичних осіб, що існували)
Механізм процедури злиття	скупка акцій АТ (публічна або прихована)
	через одержання доручень на представлення прав акціонерів
	одержання прав на визначення стратегії розвитку підприємства, здійснення оперативного управління, призначення і звільнення вищого керівництва товариства

Ворожі (недружні) злиття-поглинання – це злиття, при здійсненні яких відбувається обмеження прав різних груп учасників корпоративних відносин.

Зупинимося докладніше на механізмах поглинання акціонерних товариств:

- скупка акцій АТ (публічна або прихована);
- через одержання доручень на представлення прав акціонерів;
- одержання прав на визначення стратегії розвитку підприємства, здійснення оперативного управління, призначення і звільнення вищого керівництва АТ.

Відкрита скупка акцій АТ (об'єкта поглинання) є найбільш відкритим способом одержання контролю над акціонерним товариством. В цьому випадку підприємство або просто скуповує акції в їхніх власників, або проводить тендер по покупці акцій. При скупівлі акцій злиття найчастіше набуває ворожого характеру, тому що в результаті його вщемляються або можуть бути защемлені права та інтереси більшості груп учасників корпоративних відносин. Проте агресор, що прагне придбати контроль над АТ, може досягнути своєї мети і без скупки акцій – шляхом голосування за дорученням акціонерів. Такі доручення можуть бути отримані через два основні способи: у результаті прямої купівлі права представлення інтересів власників та шляхом прямого чи непрямого тиску на окремих акціонерів, використання їхньої залежності від агресора.

Третій спосіб отримання контролю над АТ – одержання прав на визначення стратегії розвитку товариства, здійснення оперативного управління, призначення і звільнення вищого керівництва товариства. Головним чином це стає можливо завдяки недосконалості діючої в Україні законо-

давчої і нормативно-правової бази проведення банкрутства, що дозволяє широко застосовувати цю процедуру для перерозподілу прав власності, що істотно ущемляє інтереси власників, працівників і більшості кредиторів АТ. При злитті і поглинанні АТ керуються різними мотивами.

Формування механізму захисту від ворожого злиття особливо важливим є для вітчизняних акціонерних товариств. Це обумовлено слабким ступенем розвитку корпоративних відносин в Україні, тиском великих транснаціональних корпорацій на ринки країн із трансформаційною економікою. Таким чином, формування комплексу заходів для попередження спроб ворожого злиття і поглинання є важливою складовою частиною організаційно-економічного розвитку вітчизняних АТ.

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. Москва : Сирин, 2002. 256 с.
2. Гарретт Б. Стратегические альянсы : пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2002. 332 с.
3. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя : Гельветика, 2018. 424 с.
4. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. Москва : Альпина Паблишер, 2001. 244 с.
5. Калашников Г. О. Слияние и поглощение компаний по праву Европейского Союза. Москва : Междунар. отношения, 2007. 264 с.
6. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес. Минск : Армита-Маркетинг, 2001. 480 с.
7. Смітюх А. В. Заходи щодо протидії акціонерного товариства корпоративному рейдерству: системний підхід. *Вісник ОНУ*. 2007. Т. 12. Вип. 12. С. 70–78.
8. Sherman A. J. Mergers and acquisitions from A to Z: strategic and practical guidance for small- and middle-market buyers and sellers. АМАСОМ, 1998. 272 р.

Боюнець І. Л.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ

Транспорт залишається однією з базових галузей національної економіки, ефективне функціонування якої є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, захисту економічних інтересів держави, підвищення рівня життя населення тощо. Транспорт має суттєвий вплив на політику держави: він символізує і персоніфікує статус держави на міжнародному ринку.

Сьогодні низька якість і надійність перевезень може призвести до втрати конкурентоспроможності, особливо залізничного транспорту, і створити реальну загрозу економічній безпеці країни. Тому підвищення ефективності перевезень стає актуальною проблемою залізничного транспорту на сучасному етапі. У сучасних умовах ефективність залізничних перевезень залежить не тільки від загальних техніко-економічних факторів, але й в значній мірі від якості роботи всіх його структурних підрозділів.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності діяльності підрозділів на залізничному транспорті базуються переважно на окремих абсолютних показниках, що не дозволяє об'єктивно проаналізувати весь комплекс бізнес-процесів.

Доведено що, на практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів [2, с. 34] .

Основним завданням керуючої системи є розробка методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Економічні та технологічні методи менеджменту займають центральне місце серед методів менеджменту, оскільки управлінські відносини насамперед визначаються потребами й інтересами працівників, які формують основу економічних відносин. Отже, економічні методи ґрунтуються на використанні економічних інтересів і засобів, які стимулюють матеріальну зацікавленість колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Іншими словами, управління ґрунтується на зацікавленні працівників в отриманні оптимального кінцевого результату, що становить основу самої можливості управляти.

Технологічні методи менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

При цьому відбувається поєднання особистих інтересів учасника процесу зі суспільними і груповими.

На відміну від організаційно-адміністративних, економічні методи менеджменту передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. Завдяки економічним методам можна підвищити дієвість та результативність економічних важелів і стимулів, які спонукають членів трудового колективу до ефективної роботи.

Соціальні і психологічні технології не менш важливі, ніж внутрішні адміністративні заходи. Вони впливають на емоції людей, отже є не менш ефективними.

Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потреби, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед персоналу.

Грамотне керівництво підприємства впроваджує чотири етапи, необхідні для ефективної роботи персоналу:

- формує підрозділи, орієнтуючись не тільки на виробничі функції, яку виконують співробітники, але і на їх психологічну сумісність;
- дбає про психологічний клімат всередині колективу;
- допомагає впоратися з конфліктами;
- забезпечує підвищення рівня інтелекту, знань, кваліфікації, щоб досягнути до моделі професійного просування [1, с. 57].

Особливе значення для виробничого підрозділу повинні мати важелі морального стимулювання персоналу, що впливає на їх колективістські, духовні прагнення: згуртованість трудового колективу, психологічне пристосування один до одного, виховання в них почуття гордості за свою лікарню, усвідомлення причетності до загальної улюбленої справи.

Запропоновані ключові показники ефективності управління мотивацією персоналу інфраструктурного комплексу залізниць країни доцільно використовувати в системі КРІ, яка передбачає 3-х рівневий принцип нарахувань та виплат матеріальної винагороди в залежності від особистих результатів (а не загальних, як у нас прийнято), що і повинно зацікавити кожного з залізничників у тому, щоб працювати ефективніше.

Важливість соціально-психологічних методів обумовлена:

- необхідністю таких методів управління, які засновані на обліку інтересів колективу та не пригнічують працівників як особистість, викликають зростання творчої активності персоналу;
- розвитком демократичних засад в управлінні;
- тим, що в деяких організаціях значна частина колективів є не тільки найманими працівниками, але одночасно і акціонерами організації, що призводить до необхідності наповнення адміністративних і економічних методів методами соціально-психологічного впливу [3, с.2].

В організаціях можуть мати місце проблеми, пов'язані з фінансами, збутом, постачанням, технологією, що в більшості випадків є нездатністю керівництва забезпечити ефективну реалізацію соціально-психологічних методів управління. Цілком очевидно, що в процесі управління має, бути приділено більше уваги використанню цих соціальних резервів підвищення ефективності діяльності колективів.

Від того наскільки правильно здійснено вибір конкретних соціально-психологічних методів управління і наскільки вони відповідають один одному, залежать результати діяльності колективу і суспільства в досягненні своїх цілей в соціальній сфері, в процесі виховання людини нової суспільної формації, в рішенні нових завдань, поставлених сучасною ситуацією.

Практика показує: чим міцніше і набагато змістовніші зв'язки між членами колективу, тим більше колектив проявляє турботи, тим успішніше він вирішує свої завдання, бо кожен трудівник глибше розуміє свою дійсну соціальну цінність, свою роль і місце в колективі.

Чим яскравіше в колективі проявляються індивідуальні особливості кожного члена, тим багатшим і повніше життя колективу, міцніше відносини колективізму, товариства і взаємодопомоги.

Таким чином, можна зробити висновки, що сучасні підприємство постійно знаходяться під впливом зовнішніх чинників, тому методи мотивації, у тому числі соціально-психологічні потрібно постійно змінювати та адаптувати під конкретний колектив.

Необхідно застосовувати сучасні методи управління персоналом, орієнтовані на кожного співробітника Сучасні методи управління персоналом – це прийоми, що враховують особистість кожного співробітника, рівень його інтелекту і працездатності. Наприклад, метод «якщо зробите ..., то отримаєте ...», застосовувати у процесі роботи творчі елементи. Ефективними методами, що підвищують ефективність праці та лояльність працівника є гнучкий графік роботи та дистанційна робота.

Список використаної літератури

1. Антошина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://www.economy.-наука.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 11.09.2021).

2. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом України : монографія. 2-ге перероб. і доп. Дніпропетровськ : вид-во Дніпропетр. Нац. ун-ту зал. тр-ту, 2006. 264 с.

3. Дейнека О. Г. Маковський М. С. Проблеми реформування залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 57

Бруй О. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСОБЛИВА СФЕРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови висококонкурентного середовища, швидкі зміни у технологіях виробництва, науково-технічний прогрес вимагають від керівників підприємств мобільності та стратегічного мислення. Досягнення високих показників діяльності підприємства є можливим лише на шляху створення дієвої системи стратегічного менеджменту, яка дозволить визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємств, максимально ефективно використати свій ресурсний потенціал та реалізувати розроблену стратегію.

Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: С. Борнер, Р. Ведер, О. Гудзинський, Л. Завідна, В. Захарченко, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Міщенко, О. Пащенко, О. Петухова, М. Портер, О. Раєвнева, С. Судомир, В. Шпильова та ін.

В еволюції становлення стратегічного управління як особливої сфери управління підприємством виокремлюють 4 етапи: 1 етап – бюджетування і контроль (1900 – 1950 рр.); 2 етап – довгострокове планування (1950 – 1970 рр.); 3 етап – стратегічне планування (кінець 60-х – початок 70-х років ХХ ст.); 4 етап – стратегічне управління (середина 70-х років – теперішній час). Виділення чотирьох етапів еволюції стратегічного управління співпадає з етапами розвитку НДДКР і технологічними циклами.

Змістовною основою стратегічного управління і головним його компонентом є стратегія. Часто стратегію визначають як довгострокову програму конкретних дій, які здатні забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей або довгострокову програму, яка повинна постійно піддаватися оцінці і контролю. Стратегію переглядають і як загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії і досягнення господарських цілей підприємства.

Зміни зовнішнього середовища вимагають внесення коригувань в стратегію, тому сам процес стратегічного планування є динамічним, а на формування стратегії впливають як зовнішні, так і внутрішні умови. Проте практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що значна частина з них працює без визначеної наперед стратегії свого розвитку, що призводить до відсутності цільових орієнтирів у прийнятті операційних, маркетингових, фінансових та інших управлінських рішень. Відсутність чітко визначеної стратегії послаблює позиції підприємства у конкурентній боротьбі.

Однією з найвідоміших є класифікація шкіл стратегій, складена Г. Мінцбергом. Всі вони можуть бути сгруповані таким чином:

- школа дизайну (стратегія як загальний задум);
- школа планування (стратегія як план);
- школа позиціонування (стратегія як позиціонування).

Загалом, процес стратегічного управління на підприємстві включає п'ять етапів:

- оцінка поточного стратегічного напрямку організації;
- виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх сильних та слабких сторін;
- складання планів дій;
- виконання планів дій;
- оцінка того, наскільки плани дій були успішними, а також внесення змін, якщо бажані результати не були досягнуті.

Процес стратегічного управління ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії підприємства використовують тривимірну матрицю: стратегічне середовище, стратегічні переваги, стратегічні компетенції.

Для досягнення стратегічних цілей організації керівникам усіх рівнів доводиться приймати управлінські рішення. Одним з етапів прийняття рішення є вибір альтернатив. До основних методів, що використовуються при пошуку альтернатив відносяться: метод експертних оцінок; метод системного аналізу; SWOT-аналіз; дерево цілей; метод «мозкового штурму».

Оптимальною стратегією буде та, яка має мінімальний ризик за умов досягнення стратегічних цілей. Вибір критеріїв оцінки залежить від виду стратегії, стратегічної позиції підприємства на ринку; мети та типу контролю; можливості отримання адекватної інформації про динаміку оточення тощо.

Таким чином, зміна середовища, в якому працює підприємство в умовах ринкової економіки, змушує його пристосовуватися до нових умов, тобто формувати свою стратегію. Зростання інтенсивності діяльності, максимальне використання фінансових, трудових ресурсів, визначає необхідність розробки стратегії розвитку підприємства. Керівники підприємств при вирішенні поставлених завдань і з метою отримання позитивних результатів повинні враховувати всі умови і перспективи розвитку підприємства. А стратегія при цьому виступає інструментом для вирішення встановлених цілей організації.

Список використаної літератури

1. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : монографія. Донецьк, 2014. 187 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий : пер. с англ. Санкт-Петербург, 2001. 330 с.
3. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.

Візірський О. Ф.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ

Організаційна культура – це нова галузь знань, що входить до управлінських наук. Вона виділилася також з порівняно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в організації. Основна мета організаційної поведінки – допомогти людям більш продуктивно здійснювати свої обов'язки в організаціях і отримувати від цього більше задоволення.

Ідея організаційної культури носить досить абстрактний характер, однак вона впливає на все, що відбувається в організації. Організаційна культура охоплює більшу частину явищ духовного й матеріального життя колективу: домінуючі в ньому матеріальні цінності й моральні норми, прийнятий кодекс поведінки й укорінених ритуалів, манеру персоналу одягатися, установлені стандарти якості продукту, що випускається, і багато чого іншого. Із проявами організаційної культури ми зіштовхуємося, тільки-но переступивши поріг підприємства: вона обумовлює адаптацію новачків і поведінку ветеранів, знаходить висвітлення в певній філософії управлінської ланки, насамперед, вищих керівників, реалізується в конкретній стратегії організації.

Організаційна культура керівника – це набір особистісних, морально-етичних якостей, система професійних норм, поглядів, які прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації. Елементами культури керівника є: моральна культура; управлінська компетентність; культура організації праці; культура зовнішнього вигляду. Сучасна організаційна культура професійної діяльності менеджменту включає такі скла-

дові: інноваційну культуру, ділову етику, культуру мислення та стиль ділового спілкування.

На формування організаційної культури керівника, її змісту та окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення. До чинників внутрішнього оточення належать: місія, цілі, правила і принципи організації; поведінка вищого керівництва в кризових ситуаціях; самодисципліна; стиль керівництва. Зовнішніми чинниками впливу є зміни міжнародного середовища і тиск конкурентів, підвищенням вимог споживачів, зміни національних і міжнародних правових актів тощо.

Обраний нами алгоритм дослідження передбачає використання таких специфічних методів: метод економічного аналізу (для оцінювання ефективності діяльності досліджуваного підприємства в сучасних умовах); метод парних порівнянь на основі багатовимірного шкалування (для визначення найбільш впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, що впливають на формування організаційної культури керівників підприємства); опитувальник «Етичні ставлення менеджера» (для вимірювання рівня моральної свідомості керівників підприємства); визначення інтегрального показника рівня організаційної культури (для оцінки загального рівня організаційної культури); методи узагальнення і абстрагування (для розробки системи заходів з удосконалення процесу формування організаційної культури керівників).

Базою дослідження слугувало Приватне підприємство «Ефа», яке є малим за розміром і здійснює господарську діяльність у галузі лісопильного виробництва. Основні види діяльності – це виробництво дерев'яної тарри; виробництво фанери, плит та панелей, шпону; виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів. Більшість робітників підприємства – це чоловіки середнього віку та особи з середньотехнічною освітою.

Загальне скорочення обсягів реалізації підприємства товарів і послуг у 2020 році по відношенню до 2016 роком становить 4,2%. Фондозброєність виробництва за п'ять років зменшилася на 27,5%, що пов'язано з втратою основними фондами своєї первісної вартості, продуктивність праці зросла на 4,3%, середньомісячна заробітна плата і фонд заробітної плати зросли на 166 і 144% відповідно. Рентабельність реалізації товарів та послуг у 2020 році по зрівнянню з 2016 роком зменшилась на 6,4 в. п.

Важливим аспектом дослідження проблеми розвитку і безпосередньо кристалізації концептуальних підходів щодо формування унікальної організаційної культури є визначення адекватного сприйняття чинників і умов розвитку організаційної культури. Слід звернути увагу на зовнішні і внутрішні чинники організаційного розвитку.

Найбільший вплив на формування організаційної культури керівників ПП «Ефа» мають такі зовнішні чинники: глобалізація економіки (20%), непослідовність реформ (15%), рівень корупції та тінізації (14%), зростання монополізації (13%), нестабільність збуту (11%), залежність від

постачань енергії і ресурсів (11%), низький рівень інвестиційної привабливості підприємств України (5%), незадовільний стан податкової системи (5%), відсутність модернізації (3%). Серед внутрішніх чинників найбільший вплив мають: фінансовий стан (26%), виробничий і кадровий потенціал підприємства (19 і 14%), потенціал самого керівника (12%), мотивація співробітників (9,43%) і умови роботи (7,11%).

Враховуючи той факт, що організаційна культура формується під впливом цінностей конкретних людей, мови, а також під впливом системи мотивацій і загальних інтересів групи або команди організації, можна констатувати, що практично ні в одній організації не може існувати єдиної культури, і менеджерам необхідно передбачати високу ймовірність конфліктів між домінуючою і підлеглими культурами.

Результати опитування керівників ПП «Ефа» за допомогою опитувальника «Етичні ставлення менеджера» засвідчили низький рівень моральної свідомості менеджерів підприємства, тобто прийнятними для них є ті дії, які приводять до отримання прибутку, не зважаючи на рівень їхньої моральності. Результати розрахунків інтегрального показника організаційної культури ПП «Ефа» та його складових показали, що рівень організаційної культури підприємства є низьким та протягом останніх п'яти років мав тенденцію до зниження.

На основі отриманих результатів запропоновано концептуальну модель системи заходів з формування організаційної культури керівників, яка містить такі елементи: визначення головної мети, під цілей та завдань, діагностика потенціалу підприємств галузі та їх ресурсного забезпечення, вибір моделі розвитку організаційної культури керівників, визначення шляхів і способів реалізації цілей і завдань, розробка системи заходів і механізмів, оцінка результату і моніторинг ситуації. провідне місце в процесі розвитку організаційної культури керівників повинні мати принципи соціального партнерства як передумови переведення відносин між адміністрацією та вищим керівництвом на новий рівень.

Також розроблено послідовність дій з розвитку і становлення організаційної культури керівників пп «ефа», яка складається з: діагнозу нинішнього стану і досягнення консенсусу; діагнозу і досягнення консенсусу в розумінні майбутньої культури керівника організації; осмислення результатів; обрання історій-ілюстрацій, які наочно формують ті цінності, які члени команди хотіли б перенести в майбутню організаційну культуру керівника; вибору особливих дій, необхідних для прискорення змін; розробки плану реалізації дій, доповненого таблицями термінів із зазначенням точок звітності.

Впровадження розроблених пропозицій надасть змогу отримати чітку програму дій щодо формування і розвитку організаційної культури керівників підприємства, що у свою чергу, забезпечить формування позитивного середовища для розкриття потенціалу робітників, встановлення продуктивних взаємовідносин між керівниками і підлеглими, досягнення більш високих показників господарської діяльності підприємства.

Віхорт Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
менеджменту Інституту управління
Класичний приватний університет

ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні реалії, в яких працюють управлінські кадри, характеризуються високим рівнем напруженості, багатозадачності, великого інформаційного потоку, наявністю стресового тиску тощо. У цих умовах значною проблемою виявляється професійне вигорання, яке негативно впливає, як на особистість самого працівника, так і показники діяльності організації в цілому.

За результатами опитування американського Інституту Gallup, проведеного у 2019 р., 28% штатних співробітників часто або постійно відчують себе виснаженими роботою, а ще 48% відзначають, що відчують емоційне вигорання час від часу. При цьому за даними дослідження співробітники, які схильні до вигорання, на 63% частіше беруть лікарняний, на 23% частіше опиняються у лікарні, у 2,6 рази частіше шукають іншу роботу. Згідно даних брюссельської компанії Regus 53% офісних працівників у світі відчують стан близький до емоційного вигорання. При цьому у Бельгії, в одній із перших країн, емоційне вигорання було названо професійною травмою. В Японії за даними трудового комітету щороку від стресу та перевтоми на роботі гинуть близько 10 тис. осіб. Результати вітчизняних опитувань також свідчать про те, що переважна більшість співробітників у тій або іншій мірі відчують стан професійного вигорання (понад 60% опитуваних).

До професійних груп, які найбільше схильні до емоційного вигорання, відносяться, перш за все, професії, пов'язані з роботою із великою кількістю соціальних контактів, високим рівнем відповідальності або ризиків, а також високим ступенем емоційного навантаження. Серед таких груп фахівців, слід зазначити, передусім, лікарів, педагогів, управлінців, соціальних працівників, психологів, юристів.

Вперше термін професійного вигорання був введений у 1974 р. Г. Фрейденбергером, під яким розумілося у вузькому змісті «емоційне виснаження, що зростає з часом», у широкому – «поразка, виснаження або зношення, що відбувається з людиною внаслідок різко завищених вимог до власних ресурсів і сил». Тобто професійне вигорання уявляє собою такий стан фахівця, який характеризується вичерпаністю емоційних, фізичних та інтелектуальних ресурсів, що в результаті виявляється у втраті інтересу до своєї професійної діяльності, відсутності сил та бажання займатися своєю роботою, що у подальшому призводить до професійної деформації фахівця як професіонала та особистості.

До основних ознак професійного вигорання відносять: емоційне та фізичне виснаження, яке не проходить навіть після відпочинку; роздратування та агресія по відношенню до роботи та колег, негативне ставлення до своїх

професійних обов'язків; втрата ентузіазму та інтересу до роботи, відсутність бачення сенсу в змісті завдань, які виконуються; бажання дистанціюватися від роботи; зниження працездатності та якості праці, збільшення кількості помилок; повільність у виконанні завдань та ухваленні рішень; невиконання пріоритетних завдань, зацикленість на дрібницях тощо.

Серед основних причин професійного вигорання можна виокремити:

– причини виробничого характеру: перенавантаження на роботі, велика кількість поставлених завдань порівняно із наявним часовим ресурсом; відсутність ясності ролей, суперечливість в поставлених завданнях та очікуваннях від співробітника; систематичний тиск «часових меж» та дедлайнів; стресові умови на роботі; порушення комунікації між співробітниками та структурними підрозділами; невідповідність мотиваційних стимулів очікуванням співробітника; рутинність роботи, відсутність змін у змісті виробничих завдань протягом довготривалого часу, брак професійного розвитку; обмежена незалежність у виконанні виробничих завдань, надмірний контроль з боку керівництва і т.д.;

– причини особистісного характеру: гіпервідповідальність; відсутність балансу між роботою та особистим життям, зрушення пріоритетів у бік роботи («робота на першому місці»); поступове стирання меж між робочим та особистим часом, порушення режиму праці та відпочинку; страх підвести керівника або колег; трудоголізм, внутрішні переконання на кшталт «я маю багато працювати», «відпочивати я буду на пенсії» і т.п.; важливість для особистості думки оточуючих («я маю довести, що я успішний» тощо).

Процес професійного вигорання не виникає спонтанно, а є процесом, який прогресує у часі при відсутності профілактичних та спрямованих на подолання такого стану заходів. Так, згідно підходу Дж. Грінберга виокремлюють п'ять стадій емоційного вигорання:

Перша стадія («медовий місяць») – робота приносить задоволення співробітнику, однак, потім поступово в силу наявності систематичного впливу стресових та інших чинників співробітник стає менш енергійним, а робота стає для нього менш цікавою;

Друга стадія («нестача палива») – у працівника з'являється втома, спостерігається виснаженість власних ресурсів, через відсутність додаткових мотиваційних стимулів втрачається інтерес до роботи в конкретній організації, знижується продуктивність праці, починає спостерігатися порушення трудової дисципліни та дистанціювання від роботи, при наявності гарної мотивації співробітник ще черпає внутрішній ресурс для виконання роботи, однак, часто на шкоду власному здоров'ю;

Третя стадія («хронічні симптоми»). Надмірно напружений режим роботи без відпочинку призводить до фізичного зносу, а також до проблем емоційного характеру (постійна агресія по відношенню до колег, дратівливість, систематична напруга через відчуття браку часу тощо);

Четверта стадія («криза»). Через надмірне перенавантаження людина частково або повністю втрачає працездатність, працівник повністю незадоволений власною неефективністю та якістю життя;

П'ята стадія («пробивання стіни»). На цьому етапі кар'єра працівника знаходиться під загрозою, спостерігаються деструктивні прояви, в цьому випадку рекомендується повністю змінити професійний рід діяльності.

У цілому, професійне вигорання співробітника є серйозною проблемою, яка призводить до зниження продуктивності його праці та всебічного регресу у професійному середовищі, що негативно позначається на діяльності організації в цілому. На останніх стадіях професійного вигорання найчастіше єдиним засобом його усунення є повна зміна робочого місця та професійного роду діяльності або, щонайменше, це вимагає довготривалого відновлення власного потенціалу співробітника. У свою чергу, для організації від цього процесу спостерігаються такі негативні наслідки, як зростання рівня плинності кадрів, відтік висококваліфікованих працівників, зменшення лояльності до організації, порушення трудової та виконавчої дисципліни, зрив термінів виконання виробничих завдань та зниження якості праці в цілому. Тому у сучасних динамічних, мінливих та часто напружених умовах, в яких працюють управлінські кадри, важливим виявляється своєчасне виявлення цього явища та його профілактика.

Гамбург І. А.

кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільного,
адміністративного та фінансового права
Класичний приватний університет

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ФОРМУВАННІ ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ

Організаційна структура управління (ОСУ) як складова системи менеджменту підприємства, раціональність побудови якої визначає успішність його функціонування, грає вирішальну роль у раціональному використанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. При цьому ця роль реалізується через функції, методи та управлінські рішення.

Розглядаючи ОСУ як складову системи менеджменту, виділимо її ситуаційний фактор – працівників, що є на кожному рівні управління організаційної структури управління. На ефективну діяльність ОСУ та розвиток підприємства впливають здібності працівників, їх навички, знання, компетентність у певній сфері, узгодженість їхніх дій. ОСУ підприємством документально фіксується у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях. ОСУ дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві для досягнення спільної мети, а також з її допомогою підприємство може безпосередньо перейти від стратегічних планів до дій. Організаційна структура управління підприємством координує працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на виконання планів і поставлених завдань. Наступна функція – це мотивування персоналу підприємства. Мотивування впливає на організаційну структуру управлін-

ня підприємством через створення стимулів, виконання поставлених завдань шляхом матеріального стимулювання через форми і системи оплати праці (відрядна (проста, преміальна, прогресивна, непряма, акордна, бригадна), почасова (проста, преміальна, бригадна), комбінована, комісійна (лінійна, прогресивна, регресивна)) та морального стимулювання (нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесенням подяки та похвали тощо). Використовуючи четверту функцію – контролювання, можна визначити ефективність впроваджених управлінських заходів, рішень, а також необхідність коректив.

Не менш важливим є підбір методів управління, що спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління, тобто на працівників, які займаються різними видами діяльності. У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Методи безпосередньо пов'язані з метою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо стежити, щоб мета відповідала методам діяльності. За дослідженням фахівців, методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуацій і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування вибраних методів, що в кінцевому результаті формують техніку і технологію управлінської праці.

На ОСУ впливають такі методи, як методи прямого впливу, методи владного впливу, технологічні, адміністративні. Методи прямого впливу безпосередньо впливають на керовану систему за допомогою наказів, вказівок, інструкцій, положень. За характером впливу виділяють економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні. Наприклад, технологічні використовують організаційні документи, через які впливають на працівників, визначаючи технологію здійснення виробничо-господарських процесів. Адміністративні впливають на діяльність організації загалом та на окремих її працівників. За допомогою цих методів керівники вищого рівня управління в ОСУ ставлять завдання перед працівником нижчого рівня, що вказуються в організаційних (посадових інструкціях, правилах, актах, протоколах тощо) та у розпорядчих документах (наказах, розпорядженнях, вказівках тощо).

Що стосується управлінських рішень, то вони також взаємопов'язані з ОСУ і грають певну роль у формуванні якісного складу персоналу, адже, реалізуючи їх, керівники безпосередньо впливають на працівників. Як показують проведені дослідження, ОСУ підприємством повинна формуватись так, щоб забезпечувати можливість прийняття необхідних управлінських рішень на кожному її рівні. Ухвалюючи управлінські рішення, необхідно врахувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування організації. Разом з такими факторами внутрішнього середовища як цілі, завдання, технології, необхідно розглядати ресурси. Основними ре-

сурсами є трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні тощо. На ОСУ впливають трудові ресурси, адже вона складається з різних рівнів управління, до якої входять керівники, менеджери вищого рівня, менеджери середнього рівня, спеціалісти.

Також, як відомо, ефективність побудови (проектування) ОСУ не може бути оцінено яким-небудь одним показником. Для оцінки ефективності необхідна узагальнена оцінка змін усіх компонентів діяльності та їх вплив на кінцевий результат. Одним з таких компонентів обов'язково має бути ступінь використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня, створення найбільш сприятливого середовища для мотивації.

Отже, ОСУ грає значну роль у формуванні якісного складу персоналу як на стадії проектування із визначенням оптимальних функцій та методів, так і у процесі діяльності при прийнятті управлінських рішень, і на стадії оцінки ефективності. ОСУ підприємством має відповідати за: ретельний підбір та розстановку кадрів з урахуванням кваліфікації, віку, стажу, роботи з комп'ютером, знання іноземних мов тощо у відповідності до прийнятої системи розподілу праці, здібностей, психофізіологічних і ділових якостей працівників; створення атмосфери моральності, здорового психологічного клімату; впровадження системи мотивації персоналу, ефективних засобів стимулювання; створення умов для професійного росту кожного працівника тощо. Останні, у свою чергу, несуть відповідальність за добросовісне виконання своєї роботи.

Гарасько О. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес використання персоналу є системно організованою діяльністю щодо забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому. Рациональне використання персоналу значною мірою визначається станом нормування праці, що передбачає всебічне і глибоке вивчення всіх елементів трудового процесу, рівня його організації з технічної, економічної і фізіологічної точки зору. Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

Сутність сучасних підходів до організації раціонального використання персоналу зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці, стабільних виробничих колективів. Основним завданням формування стабільних виробни-

чих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі.

Принципами раціонального використання персоналу є: оптимальна зайнятість працівників, стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця); відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади; періодична зміна одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва; максимальна можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження на різні групи м'язів людини.

До показників ефективності використання трудових ресурсів належать: дані про чисельність робітників різних категорій і професій, про їх кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях та/або в людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Базою нашого дослідження виступав експлуатаційний підрозділ Запорізької атомної електричної станції (ЗАЕС). Відокремлений підрозділ (ВП) «ЗАЕС» входить до складу Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», не має статусу юридичної особи, але має свій баланс та організаційну структуру, здійснює господарську діяльність та діяльність у сфері використання ядерної енергії на підставі дозволів та ліцензій. Щорічно станція генерує п'яту частину загально річного виробництва електроенергії в країні. Невисокий показник (12,9%) прийому на роботу «по вільному найманню» свідчить про неефективність роботи з пошуку й залученню кандидатів для роботи у ВП «ЗАЕС». Протягом 2016-2020 років спостерігалось скорочення прийому робітників за категоріями «робітники» та «професіонали і фахівці».

Експлуатаційний підрозділ (ЕП) є самостійним структурним підрозділом ВП «ЗАЕС», діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації. Персонал ЕП здійснює експлуатацію енергоблоків за призначенням і комплекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної й теплової енергії. Організаційна структура підрозділу належить до лінійно-функціонального типу. Загальна кількість персоналу ЕП у 2020 році становила 632 особи, що на 11,2% менше, ніж у 2016 році. Переважна частка персоналу – це особи віком від 35 до 50 років, що гарантує достатній рівень досвіду, знань і вмінь працівників з огляду на важливість виконуваних ними функцій. Кількість працівників підрозділу з вищою освітою щорічно збільшується.

Здійснено аналіз показників використання персоналу експлуатаційного підрозділу ВП «ЗАЕС», який показав, що:

- коефіцієнт плинності збільшився на 0,41 в. п.;
- незалежно від стажу роботи більшість звільнених складають робіт-

ники (за кваліфікацією – робітники 1-3 розряду, за віком – особи 30-40 років, за статтю – чоловіки);

– найнижча інтенсивність використання робочого часу притаманна категоріям «службовці» та «інженерно-технічні працівники», а найвища – категоріям «керівники» та «фахівці»;

– продуктивність праці робітників мала різноспрямовану динаміку, найбільшого скорочення продуктивність праці зазнала в 2020 році – на 22,5%;

– середньомісячні витрати на утримання одного працівника підрозділу у 2020 році в порівнянні з 2016 роком зросли на 62,5%;

– найбільшу кількість порушень трудової дисципліни становлять порушення вимог посадових інструкцій – у порівнянні з 2019 роком кількість таких порушень збільшилася на 15 випадків.

На основі отриманих результатів розроблено комплексну програму з підвищення ефективності використання персоналу на рівні підприємства з огляду на те, що експлуатаційний підрозділ є структурною одиницею ВП «ЗАЕС». Програма передбачає реалізацію:

- профорієнтаційної роботи серед молоді міста-супутника;
- співпраці з профільними вишами країни, спрямованої на підготовку кваліфікованих кадрів для галузі атомної енергетики;
- запровадження виплат адресних стипендій студентам;
- покращення іміджу підприємства;
- роботи з кадровим резервом;
- застосування комплексного підходу до підвищення мотивації персоналу – матеріальної, трудової, статусної;
- підвищення якості життя працівників;
- запобігання дискримінації у сфері праці;
- перегляду та періодичного оновлення соціального пакету;
- вирішення соціально-побутових проблем працівників;
- охорони здоров'я працівників;
- забезпечення професійного розвитку, кар'єрного зростання й саморозвитку; розвитку корпоративної культури;
- удосконалення стилів керівництва;
- покращення умов праці.

Реалізація заходів розробленої програми дозволить: «вирощувати» власних фахівців; сформувати команду професіоналів; забезпечити наступність та неперервність управління; сформувати нові корпоративні цінності; підвищити продуктивність праці та задоволеність працівників результатами своєї праці; «утримати» провідні кадри на підприємстві; створити умови, при яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають збитку організації.

Оцінка внутрішньо організаційних ризиків показала, що за умов не ефективного використання персоналу найбільшу загрозу для продуктивної господарської діяльності становлять виробничі ризики, а саме: ліквідація робочих місць, скорочення чисельності персоналу підприємства та ни-

зья продуктивність праці. Управління ризиками виробничої діяльності потребує організації досконалої системи контролю якості виробничих операцій, розробки і використання ефективних мотиваційних заходів, науково обгрунтованої організації праці. Загроза зростання існує для кадрових ризиків, зокрема для рівня сприятливості психологічного клімату в колективі і кількості конфліктів, та для фінансових ризиків, що може виявитися у зростанні витрат на утримання персоналу та скороченні фінансування соціальних програм. Управління зазначеними ризиками повинно передбачати такі заходи: формування у трудових колективах сприятливого психологічного клімату, попередження й ефективного розв'язання конфліктних ситуацій, перегляд і вдосконалення чинної мотиваційної системи, відмову від здійснення фінансових операцій, рівень ризику по яким надмірно високий.

Гойло І. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

В цей час, коли наша країна робить свої перші кроки, як країна з ринковою економікою, зростаюча конкуренція і глобалізація підштовхує сучасних підприємців і менеджерів приводити рівень управління на підприємствах до рівня Європейських країн. Розуміння і використання концепції маркетингу в управлінні підприємством є невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності. Якісна і соціальна складова маркетингу в управлінні величезна, – він зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання. В цих умовах управління маркетинговою діяльністю для підприємств, що мають за мету не тільки мати прибуток сьогодні, а бути й далі конкурентоздатними та вийти як на всеукраїнський ринок, а навіть і на Європейській, є актуальним, як ніколи раніше.

Практика господарювання підприємств України свідчить про те, що впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, але повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю, частіше це робиться хаотично, безсистемно, або недостатньо кваліфікованими фахівцями. Замість розуміння ролі державного впливу на розвиток управління маркетинговою діяльністю, загально прийнято вважати це винятково проблемою і питанням самого підприємства, тобто приватних власників. Але повноцінне впровадження маркетингу створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання і, таким чином, підвищення рівня конкурентоздатності нашої країни на Європейському ринку і покращенню добробуту громадян.

Узагальнюючи зазначене, можна сказати, що питання впровадження в практику господарювання підприємств управління їх маркетинговою діяльністю є сьогодні актуальним, як ніколи, бо воно здатне регулювати

вплив на рівень, характер і час попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні поставлених цілей, зокрема – забезпеченні максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним соціальним та матеріальним забезпеченням кожного працівника підприємства.

Маркетинг також може розглядатися як двоєдиний і взаємопов'язаний процес взаємодії одного суб'єкта ринкового середовища з іншими з одного боку, це постійне вивчення ринку, запитів, смаків і потреб, щоб забезпечити адресність продукції, що випускається, а з іншого – активний вплив на ринок, на формування потреб і пропозицій споживачів.

Систему маркетингу слід розглядати в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні вона являє собою систему економічних відносин, які виникають у процесі виробництва та збуту товарів, що орієнтовані на ринок і споживача. У вузькому розумінні система маркетингу – це комплекс специфічних функцій, елементів та прийомів, які проводить підприємство для ефективної реалізації продукції.

Маркетинг являє собою складну систему відносин як в самому підприємстві, так і в зовнішньому ринковому середовищі, якому дана система потребує постійного регулювання і управління.

Становлення ринкової економіки потребує нового економічного мислення, нових підходів до управління економікою, яка має орієнтуватися на потреби споживачів. А для цього необхідно принаймні знати ринок, закономірності його функціонування, чинники, що спричиняють той чи інший його стан, уміти прогнозувати потреби ринку та ресурсні можливості їх задоволення і багато інших явищ, що відображають багатогранні відносини між людьми на ринку.

Вітчизняним спеціалістам у сфері маркетингу доводиться вирішувати проблеми, відмінні від тих, якими займаються фахівці в розвинутих країнах. Для останніх головна проблема - завойовування місця на ринку або пошук його нових сегментів. Звідси основні питання, що стоять перед «їх маркетингом» - які потреби споживачів можна задовольнити краще, як проходить психологічна адаптація споживача до нового продукту, як підвищити ефективність реклами, яка назва, упаковка продукту привернуть більше покупців, як споживач вибирає товар тощо.

Потреба в маркетингових дослідженнях та рекомендаціях є і в наших суб'єктів господарювання різних форм власності. За даними анкетного дослідження найбільший інтерес становлять дослідження перспектив розвитку того чи іншого ринку, політики цін, рекламні заходи та ін. Багатьох підприємців цікавить питання, наскільки швидко можна реалізувати товар. В умовах інфляції їх увага концентрується не на тому, як зміни в ціні змінюють ставлення споживача до товару, а, перш за все, на тому, яка межа ціни, за якої споживач відмовиться від покупки, а також специфічне питання - як покупець адаптується до зростання цін. Безумовно, що ці та багато інших питань потребують певного адаптування «класичного» маркетингу до наших умов.

Світова наука та практика маркетингу має величезні здобутки і наше завдання відібрати, пристосувати для своїх потреб те, що найбільше підхо-

дять, бо, як відомо, маркетинг завжди має національне забарвлення, що спричиняється різноманіттям культур, рівнем життя, ментальністю населення, державним устроєм, рівнем економічного розвитку тощо. Маркетинг має бути також адекватним (з деяким упередженням) особливостям розвитку ринкових відносин, тобто його основне завдання - орієнтуватися як на існуючі потреби ринку, так і активно розвивати нові, притаманні високо розвинутому суспільству. Саме через цю функцію реалізується внесок маркетингу у структурну перебудову економіки, оскільки нові потреби рано чи пізно змусять вітчизняного товаровиробника їх задовольнити. Національна концепція маркетингу повинна базуватися на ідеї активного цілеспрямованого його впливу на реформування економіки та її структурної перебудови, безумовно, що за значного рівня монополізму, непередбачених дій владних структур це робити досить складно.

Гордашко Є. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЛЬ МОТИВАЦІ ПРАЦІВНИКІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТВА

Сьогодні загострення конкуренції та складна економічна ситуація, що загорюється наслідками пандемії COVID-19 змушують керівників і менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління підприємством і особливо стосовно роботи його персоналу. Нестабільне та важкопрогнозоване зовнішнє середовище, необхідність забезпечення умов для дистанційної роботи, вимушені простоя, і як наслідок зниження ділової активності підприємства вимагає швидкої й адекватної реакції. Тому важливим завданням сучасного підприємства у вищезгаданих умовах, є не тільки адаптація до самих змін умов функціонування, а й забезпечення швидкості та якості таких змін. Тому, сьогодні господарюючий суб'єкт має забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта і оперативність виконання замовлень. Реалізація даного завдання неможлива без високопрофесійного і вмотивованого персоналу та відповідної системи управління ним.

Сьогодні ні науковці, ні практики вже не розглядають персонал підприємства, як витрати, як фактор, що працює за примусом, без ініціативи, і вплив якого необхідно мінімізувати. На зміну такої парадигми приходять інші підходи, за якими персонал – найголовніший і найцінніший ресурс. Тому характерними для трансформації управління, що відбувається сьогодні в українському суспільстві, є саме зміни у визначенні ролі персоналу у бізнес-процесах, адже «цінність людини впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші чинники виробництва в цілому» [2, с.77].

В зв'язку із зростанням ролі людського чинника, підвищується і роль мотивації, як дієвого засобу підвищення ефективності персоналу, а відтак і ефективності підприємства. Мотивація сприяє досягненню необхідного і стимульованого рівнів результативності діяльності персоналу, згуртованості команди, зацікавленості працівників в підвищенні власного професій-

ного рівня, та кінцевих результатах діяльності підприємства. Ціллю мотивації є усунення дисбалансу між потенційними ресурсами працівників і результатами їхньої роботи.

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охоплювати мотиви і стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні переваги, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [3].

На сьогоднішній день існують певні теорії мотивації, які прагнуть пояснити, чому людина діє саме так в певній ситуації. Ці теорії поділяються на дві групи: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), які примушують людину робити так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, які мають пріоритетне значення.

Сьогодні перед вітчизняними керівниками гостро постає питання у визначенні ефективних методів стимулювання працівників, які узгоджувалися із інтересами роботодавців і самих працівників. Все більше менеджмент вітчизняних підприємств застосовує нестандартні методи мотивації, або успішно адаптує до сучасних реалій методи, які застосовувалися у 70-80-х роках ХХ ст..

Загалом, система мотивування на підприємствах охоплює матеріальні та нематеріальні винагороди і формується спільно з вищим керівництвом, відділом управління персоналом, фахівцями з праці та заробітної плати. Обов'язкове в ній – врахування специфіки діяльності працівників.

Для малих підприємств є актуальними сьогодні мотиваційні фактори, що використовують систему бонусів, які здатні погоджувати якість поточної діяльності працівника з матеріальним заохоченням більш міцно, ніж це відбувається при застосуванні простих надбавок до заробітної плати. Надбавки, як правило, встановлюються на наступний період, виходячи з якості праці працівника в минулому періоді. У таких випадках фактичне одержання надбавки часто не тільки не збігається з поліпшенням діяльності, а відбувається навіть при її погіршенні. При системі бонусів, виплачуваних за результатами минулого періоду, погіршення діяльності відображається на заохоченні негайно.

Не дивлячись на масштаби діяльності, підприємствам необхідно розробляти стратегії управління персоналом з урахуванням сучасного світового досвіду, створювати нові системи навчання і розвитку, і особливо використовувати ефективні мотиваційні заходи.

Ефективними в системі мотивації персоналу є річні плани підготовки персоналу що розробляються з урахуванням професіоналізму робітників, а також конкуренції у всіх сферах діяльності. Крім того, створення на підприємстві ініціативних творчих груп різних напрямів виробничої діяльності

дозволяють не тільки розробляти удосконалення, щодо діяльності підприємства, але і контролювати їх впровадження.

Список використаної літератури

1. Волошина С. В., Ядранський Д. М. Формування стимулів до високопродуктивної праці як важливий інструмент стратегічного розвитку підприємства *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. Вип. 2 (9). С. 106–119.
2. Кравченко М. О. Розвиток кадрової складової інноваційного потенціалу підприємств *Економіка та держава*. 2006. № 3. С. 77–81.
3. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. P. 467–477.

Гревцева Є. О.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту освіти та психології
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ТЕХНОЛОГІЇ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

У вітчизняній освіті корпоративна культура не завжди розглядалася як феномен, що заслуговує на увагу. Це явище багатогранне та відносно нове для нашого вітчизняного освітнього простору. Більшість закладів освіти лише розпочинають формувати власну корпоративну культуру, яка ґрунтується на кодексах етичної та корпоративної поведінки.

Якщо говорити про культуру організації загалом, то це соціальне, морально-етичне і матеріальне середовище, що формується всередині організації, трансформується в корпоративний образ мислення й корпоративні норми поведінки її членів, і яка, таким чином, стає системоутворюючим чинником консолідації і розвитку організації. Тобто культура організації – це її ДНК, що визначає підходи і ставлення працівників до роботи, сукупність правил, які диктують, що в даному колективі добре, а що – погано, що прийнятно, а що – ні.

В свою чергу, корпоративна культура – це культура поведінки членів організації, яка максимально і безпосередньо об'єднує цінності та інтереси персоналу навколо загальних цілей організації. Отже, корпоративна культура закладу освіти – це система норм, переконань, вірувань, очікувань, ритуалів, традицій, прийнятих у цьому закладі освіти, що відображають його індивідуальність та відрізняють від будь-якого іншого закладу освіти; а також система особистих і колективних духовних та матеріальних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами педагогічного колективу.

Метою корпоративної культури є формування поведінки педагогічних працівників, що сприяє досягненню цілей закладу освіти. Важливими кроками для реалізації цього важливого завдання є:

– розвиток у педагогічних працівників почуття причетності до справ закладу освіти й залучення педагогічних працівників в спільну діяльність на благо закладу;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- підтримка індивідуальної ініціативи педагогічних працівників й надання їм допомоги у досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності адміністрації і педагогів; формування та розвиток команди в закладі освіти.

Корпоративна культура в закладі освіти покликана виконувати такі функції:

1. Охоронну. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників.

2. Інтегруючу. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників освітнього процесу і тим самим створює неповторну зовнішність закладу освіти, що дає змогу відрізнити його від інших закладів й від зовнішнього середовища в цілому. Прищепивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя закладу освіти: по-перше, краще усвідомити організаційні цілі; по-друге, одержати найбільш сприятливе враження про заклад освіти, в якому він працює; по-третє, відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

3. Регулюючу. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в закладі освіти: послідовність здійснення поставлених завдань, характер робочих контактів, форми обміну інформацією тощо. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

4. Адаптивну. Передбачає пристосування культури закладу освіти до загальної стратегії його розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування корпоративної культури.

5. Орієнтуючу. Корпоративна культура спрямовує діяльність закладу освіти та її учасників у необхідне русло, передбачає розроблення різних напрямів розвитку організації на основі врахування різних аспектів корпоративної культури.

6. Мотиваційну. Елементи корпоративної культури мотивують діяльність педагогічних працівників та «соціально-психологічний менталітет організації». Д. Мерсер наводить дев'ять принципів мотивації «соціально-психологічного менталітету» організації. Серед них – принцип «розвитку сильної культури», що виконує важливу соціально-психологічну функцію: розвиває мотивацію належності до організації, престижу діяльності саме в цій організації, розвиває соціально-психологічні механізми референтності, розширяє індивідуальні цілі й цінності, формує традиції, мотивацію обов'язку, служіння й відповідальності, задоволення діяльністю.

7. Іміджеву. Це функція формування іміджу закладу освіти, тобто його образу в очах учасників освітнього процесу. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

На рівень розвитку корпоративної культури впливають чинники: макрорівня (обумовлені особливостями розвитку суспільства й освітньої галузі); мезорівня (обумовлені особливостями розвитку закладу освіти); макрорівня (обумовлені особливостями діяльності і поведінки учасників освітнього процесу).

У структурі корпоративної культури закладу освіти, як і будь-якої іншої організації, можна виокремити три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку:

– артефакти – рівень поверхневої (символьної) культури – все, що можна побачити, почути та відчути у закладі освіти: символи, емблеми, дизайн, інтер'єр, дрес-код, емоційна атмосфера;

– проголошені цінності (смиловий рівень) – це цілі, місія, філософія, концепція та стратегія закладу освіти;

– базові уявлення (рівень цінностей світосприйняття) – це не задекларовані правила, які визначають поведінку, стилі спілкування, установки, ціннісні орієнтації педагогічних працівників.

Яким же чином корпоративна культура впливає на ефективність та конкурентоспроможність закладу освіти? Ефективність потребує, щоб культура закладу освіти, його стратегія, внутрішнє та зовнішнє середовище були приведені у відповідність.

Важливою характеристикою корпоративної культури у педагогічному колективі є культура поведінки та комунікації не лише серед вчителів, а й з керівником, учнями, їх батьками, громадськістю. Це зовнішній прояв рівня етичної та психологічної культури, що відображає її ділові принципи, мотиви, етичні та психологічні особливості закладу освіти.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ. Кодекс корпоративної етики – це документ, що визначає норми й моделі поведінки, стандарти відносин і спільної діяльності учасників освітнього процесу.

Отже, домовленості і правила, прийняті всередині колективу, мають бути задокументованими. Це не лише позбавить шкільну команду від з'ясування в стилі «хто правий», але і полегшить процес приєднання нових працівників до педагогічного колективу. Крім того, документування ідей дозволяє визначити, які з правил мають вагу і працюють, а які – абсолютно безкорисні.

Важливою внутрішньою характеристикою корпоративної культури є наявність корпоративного (командного) духу в колективі. Нехтувати його формуванням не варто, як і не варто боятися складності самого процесу. Керівнику важливо пам'ятати про те, що:

– аби робота з людьми була продуктивною й приносила задоволення, і педагогічні працівники, і сам керівник не повинні відчувати занепокоєння та дискомфорт;

– ставлення до своєї команди, переш за все, як до людей, а лише потім як до структурного механізму, відіграє першорядну роль в побудові корпоративного духу.

Одним із показників розвиненої корпоративної культури закладу освіти є переконаність усіх учасників освітнього процесу у тому, що їхній заклад освіти є найкращим.

Крім того, заклад освіти, в якому сформувалася корпоративна культура, характеризують наступні риси:

– сприйняття людини як найвищої цінності й організація відповідної взаємодії між окремими педагогічними працівниками, групами та командами;

– наявність як матеріальних, так і духовних цінностей, які приймаються та поділяються всіма членами педагогічного колективу;

– узгодженість окремих елементів культури з головними ідеями, цілями, завданнями, способами досягнення цілей закладу освіти;

– життєдіяльність в закладі освіти за законами і правилами;

– самоосвіта і саморозвиток педагогічних працівників.

Список використаної літератури

1. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОПОПК. 2013. 104 с.

2. Редько С. Формування корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу : управлінський аспект. *Педагогічний процес: теорія і практика. Серія: Психологія.* 2017. № 1 (56). С. 22–27.

Дашутіна Л. О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Сумський національний аграрний університет

Недільніцина Д. Л.

слухачка магістратури
Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

Сільське господарство є однією з провідних галузей економіки. Дана галузь забезпечує населення - продуктами харчування, а промисловість - сировиною. Рослинництво - основний щабель сільськогосподарського виробництва. Від розвитку галузі рослинництва залежить розвиток інших галузей сільського господарства, в основному тваринництва, адже кормова база в більшості випадків виробляється саме в цій галузі.

Рослинництво є комплексною галуззю, а значить включає такі підгалузі: овочівництво, зерновиробництво, кормовиробництво, картоплярство, буряківництво, льонарство та інші. Виходячи з цього, формуються виробничі види господарств, які мають різні: технологію виробництва, організацію, відрізняються кваліфікацією робочої сили, а також продукцією, яку виробляють.

Основною ціллю галузі рослинництва є раціональне та доцільне використання виробничого потенціалу за допомогою використання інтенсивних технологій, праці, форм організації виробництва відносно економічних та ґрунтово-кліматичних умов їх діяльності.

Сільське господарство, зокрема рослинництво, є підґрунтям для розвитку більшості інших галузей економіки країни. Для нього властива сукупність специфічних особливостей, які мають вплив на створення і розвиток системи менеджменту. До таких особливостей відносяться: сезонність виробництва, необхідність у змінній кількості матеріальних та трудових ресурсів протягом року. Ці особливості вимагають деяких методів управління, спрямованих на вирівнювання та збалансування існуючих мінливих диспропорцій. Таким чином, на різних стадіях виконання робіт у сільському господарстві, виникає робочий темп, що є надмірним і вимагає зважених своєчасних рішень та мобільності від менеджерів (керівництва).

На специфіку управління сільськогосподарським виробництвом впливають певні риси, притаманні механізму виробництва, які взаємопов'язані з галузями тваринництва та рослинництва. Для підтримки цих галузей необхідними умовами господарського процесу є дотримання певних умов зберігання, доставки та продажу продукції, забезпечення точної послідовності дій та робіт.

Система менеджменту на підприємствах виробництва продукції рослинництва залежить від умов розташування (місто це чи село), звичаїв та традицій, існуючих у вибраній місцевості, також рівня задоволення невеликими підприємствами соціально-економічних вимог працівників. На розвиток системи управління значно впливають науково-технічне озброєння, його ступінь та обсяг новітніх технологій, використаних у даній діяльності.

Інноваційний процес в сільському господарстві є безперервним перетворенням наукових досліджень і розробок на удосконалені матеріали, новітні засоби, форми організації, методи керування, а також застосування їх протягом всього періоду діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для визначення ефективності та конкурентоспроможності галузі рослинництва використовують витрати та результати виробництва, які залежать від того, чи ефективною є діюча система управління на підприємстві, господарстві [1].

Управління сільськогосподарським підприємством має бути досить гнучким та оперативним. Заходи, що могли б відновити рівновагу та збалансувати розвиток підприємств, мають терміново розроблятися і впроваджуватися. У тих випадках, коли стратегія, прийнята раніше для сільськогосподарського підприємства є неприйнятною, а зміни середовища макроекономіки відбуваються досить швидко, то є ризик виникнення перевантаження інформацією менеджерів вищої ланки, а це разом із загрозою значних фінансових ризиків може спричинити прийняття хибних та необміркованих рішень, а також грубих помилок. Ініціатива керівників нижчої ланки, яка впливає на прийняття швидкого стратегічного рішення, є небезпечною в даній ситуації та в якійсь мірі шкідливою. Нижчі керівники, які в цьому випа-

дку залишилися без конкретних вказівок лінійних керівників, можуть проявити власну ініціативу, що призведе до наслідків, які є негативними.

Управління виробництвом підприємства, що займається виготовлення продукції рослинництва складається з певних управлінських циклів, які в свою чергу поділяють на окремі операції. До таких операцій відносять: збір та передачу інформації про об'єкт управління, обробка цієї інформації та аналіз вироблення управлінського рішення на основі даного аналізу, делегування рішення на об'єкт управління, його реалізація об'єктом, порівняння результатів, що отримали внаслідок реалізації рішення з плановими значеннями цих показників.

На сільськогосподарському підприємстві до процесу управління висувається перелік вимог. До таких вимог відносяться: циклічність, нерівномірність, безперервність, відносна змінність та сталість, послідовність. Основна вимога до організації управління на такому підприємстві полягає в тому, що система менеджменту на сільськогосподарському підприємстві повинна мати таке ж або більше різноманіття, а також швидкодію програм, що відповідаю можливій кількості варіантів впливу середовища на систему, що управляється [2].

Можемо зробити висновок, що менеджмент на підприємствах, що займається виробництвом продукції рослинництва вимагає точного врахування специфіки галузі сільського господарства від менеджерів всіх рівнів. Керівники сільськогосподарських підприємств мають досконало знати не лише техніку, економіку та технологію виробництва, але й володіти та використовувати "технологію" управління працівниками.

Отже, доцільно було б для того, щоб сільськогосподарське підприємство приносило прибуток в перспективі, необхідно створити на всіх рівнях управління систему стратегічного управління, в якій будуть враховані всі особливості галузі сільського господарства, специфіка та можливі труднощі при виборі, розробці та впровадженні стратегії.

Список використаної літератури

1. Фостолович В. А. Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5597> (дата звернення: 11.10.2021).

2. Настич В. Г. Вдосконалення системи управління агропромислового комплексу на регіональному рівні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4. С. 96–101.

Добрянська М. А.

слухачка магістратури

наук. кер. – Драчов О. В., кандидат юридичних наук,

доцент кафедри міжнародного права та порівняльного правознавства

Національний авіаційний університет

ПОНЯТТЯ «ОФШОРНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЦЕНТР» І ЧИ ВВАЖАЄТЬСЯ МАЛЬТА КЛАСИЧНИМ ОФШОРОМ

В умовах посилення глобалізації, зокрема у сфері світової економіки, вплив міжнародних фінансових центрів безумовно зростає у зв'язку з роз-

ширення спектру діяльності таких фінансових центрів. Останні вносять значний внесок у загальний економічний розвиток і зростання держави.

Сучасна економіко-правова наука нагромадила значний обсяг теоретичних концепцій та ідей, які пояснюють закони різноманітних явищ соціально-економічного буття, як частково, так і в комплексі. Важливе значення для цього дослідження мали праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: Х. Акіко, К. Бент, Б. Бьорклунд, Ю. Волошин, Е.-Х. Гіссе, П. Глейк, О. Драчов, А. Замула, З. Луцишин, Д. Коо, І. Маміофа, та ін. Однак, на сьогодні є ще й досі, нерозкриті питання, або ж частково досліджені, зокрема стосовно поняття «офшорний фінансовий центр» та чи являються класичні офшорні системи такими й до нині, зокрема Республіка Мальта.

В рамках розвитку корпоративного менеджменту, дослідження офшорних фінансових центрів посідає чільне місце серед досліджуваних тем, оскільки саме такий центр, а саме наявність в ньому зареєстрованого підприємства (компанії, фірми), може значно оптимізувати систему оподаткування бізнесу.

Питання про правове визначення терміну «офшор», та похідних від нього «офшорна зона», «офшорний фінансовий центр», «податковий рай» або ж «податкова гавань», «офшорна юрисдикція» та «офшорна компанія» є питанням досить дискусійним, оскільки не існує загальновизнаного єдиного визначення, яке б повною мірою відображало всі визначальні ознаки офшорів. Відсутність єдиного міжнародно-правового визначення терміну «офшорний фінансовий центр» створює певні труднощі як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проаналізувавши різноманітну кількість словників сучасної української мови, можемо стверджувати, що поняття «офшор» це території, які забезпечують пільговий або ж понад пільговий режим для фінансово-кредитних операцій у іноземній валюті за участі закордонних учасників. Варто зазначити, що в Україні, стосовно цієї сфери, діє базовий Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» від 1992 року, який визначає поняття «спеціальна (вільна) економічна зона» як територія України, на якій встановлюється і діють спеціальний правовий режим економічної діяльності та порядок застосування і дії законодавства [3].

Варто зазначити, що Закон України «Про заходи із деофшоризації» від 2016 року, також визначає поняття «офшор», «офшорна юрисдикція», які в свою чергу означають іноземні держави або ж частини їх територій, які надають пільговий, або ж інакше кажучи, спрощений режим оподаткування в порівнянні з Україною. А під поняттям «офшорна компанія» розуміється юридична особа, зареєстрована в такому офшорі чи офшорній юрисдикції.

В рамках цього дослідження використовується термін «офшорний фінансовий центр», однак, наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) використовувала спочатку термін «згу-

бна податкова конкуренція» (шкідлива податкова конкуренція), «згубні податкові практики». Згодом, на підставі таких критеріїв як відсутність прозорості (транспарентності) та відсутність ефективного обміну інформацією, ОЕСР у своїй роботі почала використовувати термін «податковий притулок» чи «податковий оазис», «податковий рай» чи «податкова гавань» (tax haven) [1, 4].

Термін «tax haven» використовувався також Спеціальною групою міжнародного співробітництва з податкових питань (Ad Hoc Group On International Cooperation In Tax Matters) Економічної та Соціальної Ради ООН. Управління ООН з контролю за наркотиками та попередження злочинності розробило у 1998 року доповідь «Financial Havens, Banking Secrecy and Moneylaundering», в якій використовується термін «фінансовий рай» (financial haven) [4]. Формально, офшорний фінансовий центр, податковий рай, фінансовий рай є різними термінами, однак, на нашу думку, коректніше використовувати термін офшорний фінансовий центр, оскільки цей термін має ширше значення, ніж безпосередньо податковий та фінансовий притулок.

На основі наведених вище визначень, критеріїв, позицій, можна стверджувати, що офшорний фінансовий центр – це частина території держав (або навіть вся територія держави), у межах якої відповідно до застосовного національного права реєструються компанії іноземних резидентів; таким компаніям надається право ведення на пільгових (податкових, адміністративних, валютних та інших) умовах торгових, фінансових та інших комерційних операцій; а також пільговими податковими перевагами, яких користуються члени компанії, а саме фізичні особи з метою зниження податкового навантаження чи захисту власності від претензій третіх осіб.

Класичний офшорний фінансовий центр – це юрисдикція або ж територія держави, де основна частина операцій у фінансовому секторі здійснюється фізичними або ж юридичними особами, переважно нерезидентами такого офшорного фінансово центру. Що ж стосується, офшорної компанії – це компанія, яка створена і працює за правилами та законами класичної офшорної юрисдикції. У більшості випадків подібним компаніям заборонено вести свою діяльність на території самого офшору – тільки за його межами.

Опираючись на проведений аналіз, офшори змінилися, трансформувалися та адаптувалися до нових реалій сьогодення та продовжують виконувати свої функції. Однак, сьогодні офшори – це вже більше інструмент оптимізації системи оподаткування та захисту капіталу, який працює в рамках міжнародних угод. На противагу цим, так званим класичним офшорам, зарубіжні компанії, створені в країнах зі звичайною системою оподаткування, стали називати оншорні, або просто оншор. Здійснивши аналіз праць науковців, виявилось, що «оншорами» часто називають всі компанії з «білих юрисдикцій» (список ОЕСР), або навіть самі ці держави, хоча це і не зовсім коректно.

Поняття «оншор» – юридичний термін, який зазначає фінансовий центр, який знаходиться в межах юрисдикції території із заниженим, сере-

днім або ж, досить високим податком, яка не надає податкові пільги, незалежно чи веде компанія діяльність на даній території або ж за її межами. Інакше кажучи, це звичайні компанії в юрисдикціях, де в будь-якому випадку податок є, і зазвичай він оплачується у повному вигляді без пільг [1].

Поступовий розвиток Мальти, як провідного центру фінансових послуг у середземноморському регіоні, призвів до зміни підходу прийнятого раніше урядом, і в результаті було створено Мальтійське управління фінансових послуг (MFSA), подібне до аналогічних європейських органів влади. Створення MFSA призвело до посилення регулювання діяльності мальтійських компаній, і в 1994 році реєстрація компаній з офшорним режимом була припинена, і тим компаніям, які були зареєстровані раніше, було надано час до кінця 2004 року змінити свою структуру на оншорний режим.

Скасування офшорного режиму призвело до появи двох нових типів мальтійських компаній: міжнародної торгової компанії та міжнародної холдингової компанії [3]. Концепція оподаткування міжнародних торгових та холдингових компаній полягає в тому, що ці компанії сплачують корпоративний податок у розмірі 35% від свого прибутку в усьому світі, але система відшкодування та зарахування такого податку перетворює ці корпоративні структури на дуже ефективні інструменти оптимізації системи оподаткування бізнесу для акціонерів, які не є резидентами Мальти, а саме: міжнародна торгова компанія має ефективну податкову ставку на прибуток 5%, тоді як друга взагалі не сплачує ефективний податок в силу своєї природи [1].

Крім очевидних податкових переваг, міжнародна торгова або холдингова компанія може мати номінованих акціонерів та місцевих директорів (які, однак, не є обов'язковою умовою) забезпечить повну анонімність бенефіціарних власників компанії та допоможе зберегти управління та контроль над компанією безпосередньо на Мальті.

Варто зазначити, на ряду з безліччю привабливих характерних ознак міжнародних фінансових центрів, для суб'єктів господарювання, виникає гостре питання та проблема боротьби з відмиванням грошей здобутих незаконним шляхом та боротьби з тероризмом [2,4], проте це вже інше питання для майбутнього дослідження.

Отже, внаслідок процесів глобалізації, Республіка Мальта зобов'язана була трансформувати та адаптувати своє законодавство згідно міжнародних вимог і стандартів, щодо міжнародних торгових та холдингових компаній з офшорним режимом та змінити його на оншорний. Останній, в свою чергу, означає фінансовий центр, який знаходиться в межах юрисдикції території з заниженим, середнім або ж, досить високим податком, де не надаються податкові пільги.

Список використаної літератури

1. «VI. International Financial Centers and Financial Innovation». In Report on the World Current Account Discrepancy. USA: International Monetary Fund. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/books/071/05675-9780939934904-en/ch06.xml> (date of request: 12.10.2021).

2. Волошин Ю. О., Замула А. Ю. The State as the Leader in Fighting International Terrorism in the Globalized World. *International Conference «Entrepreneurial and Sustainable Academic Leadership»*. 2018. P. 491–501.

3. Драчов О. В. Європейські стандарти в сфері правового регулювання ринку фінансових послуг. *Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики* : Міжнар. наук.-практ. конф. Т. 1. С. 145–153.

4. Офіційний сайт ООН. URL: <https://www.un.org/> (дата звернення: 11.09.2021).

Довнар В. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено, що трудові ресурси – це економічно активне, працездатне населення, тобто частина населення країни (регіону), що має необхідний фізичний розвиток, розумові здібності і знання (освіту) для роботи у виробничій сфері. Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками.

Визначено, що зарубіжні та вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці; стабільних виробничих колективів. Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни.

Визначено показники ефективності використання трудових ресурсів, до яких належать: дані про чисельність робітників різних категорій і професій, їх кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Розроблено комплексну програму з підвищення ефективності використання персоналу на рівні підприємства з огляду на те, що експлуатаційний підрозділ є структурною одиницею ВП ЗАЕС. Програма передбачає реалізацію таких заходів: профорієнтаційна робота серед молоді міст-супутників; співпраця з профільними вишами країни; запровадження виплат адресних стипендій студентам; покращення іміджу підприємства; робота з кадровим резервом; застосування комплексного підходу до підвищення мотивації персоналу; запобігання дискримінації у сфері праці; перегляд та періодичне оновлення соціального пакету; вирішення соціально-побутових проблем працівників; охорона здоров'я працівників; забезпечення професійного розвитку; розвиток корпоративної культури; вдосконалення стилів керівництва та покращення умов праці.

Запропоновано підходи до управління кадровими ризиками, сутність яких полягає в тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів і управляти цими відхиленнями для скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості управлінських рішень. Доцільними методами оцінювання кадрових ризиків є: ранжування можливих небезпек за критерієм значущості та методика, заснована на розрахунку коефіцієнтів невідповідності чисельності виробничого персоналу, невідповідності кваліфікації управлінського персоналу, невідповідності рівня оплати праці на підприємстві і у конкурентів та відношення фактичних витрат на утримання управлінського й невиробничого персоналу до економічно необхідного їх рівня.

Оцінювання ефективності використання контролінгу в управлінні персоналом досліджуваного підрозділу на основі коефіцієнтного аналізу показало, що рівень організації праці управлінського персоналу є незадовільним та має тенденцію до погіршення, показники рівня організації виробництва свідчать про достатній рівень ефективності управлінських дій та підвищення обґрунтованості управлінських рішень, динаміка показників рівня організації управління виробництвом свідчить про зменшення оперативності роботи апарату управління підрозділу та скорочення стабільності управлінських кадрів. До найбільш суттєвих недоліків організації роботи адміністративно-управлінського персоналу ЕЦ ВП «ЗАЕС» можна віднести: незадовільне оснащення робочих місць управлінців відповідною оргтехнікою, відставання від встановлених термінів виконання управлінських робіт та скорочення стабільності складу управлінських кадрів в результаті зростання кількості звільнень.

За допомогою оцінки системи управління визначено, що найбільш проблемними сферами управління електроцехом є мотивація та координація, менш проблемними – планування й організація, а контроль є найбільш розвинутою сферою управління. Зрілість менеджменту відповідає IV рівню, який характеризується необхідністю підтримки динаміки поліпшень проблемних сфер. Коефіцієнт адекватності менеджменту свідчить про переоцінювання управліннями можливостей системи управління.

Модель формування системи контролінгу персоналу відображає послідовність етапів формування і вдосконалення ключових елементів системи контролінгу (місії контролінгу, що узгоджує інтереси власників, керівництва і працівників підприємств а, цілей і пріоритетів контролінгу в рамках напрямків управління персоналом, функціональних підсистем контролінгу персоналу) під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів середовища підприємства та результатів стратегічного аналізу визначеного кола чинників (стану людських ресурсів, процесів управління персоналом, їх інформаційного забезпечення, діючої стратегії і кадрової політики, методів планування, аналізу і контролю витрат на персонал). Досягнута таким чином адаптація завдань контролінгу до потреб конкретного підприємства дозволить підвищити кореляцію між стратегічними цілями і прийняттям оперативних рішень в управлінні персоналом.

Розроблена модель процесу прийняття управлінських рішень в системі контролінгу персоналу підприємств а, що відображає послідовність етапів вирішення проблеми, а також економіко-математична модель, що на основі визначення вартості делегування дозволяє скоротити витрати на прийняття управлінських рішень і підвищити рівень їх компетентності.

З метою реалізації завдань контролінгу персоналу на підприємстві запропоновано створити посаду контролера з персоналу в рамках відділу контролінгу, який буде здійснювати консультативну та інформаційну підтримку з питань стратегічного та оперативного управління кадрами управлінського апарату підприємства. Ефективність діяльності контролера з персоналу на підприємстві пропонується оцінювати за допомогою показників рентабельності витрат на управління персоналом; продуктивності праці на основі доданої вартості; коефіцієнту продуктивності праці та коефіцієнту «ефективності контролера з персоналу», що відповідає відношенню доходу контролера до суми отриманого прибутку до оподаткування і доходів контролера.

Долинний В. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

З точки зору технології управління конфліктами, перераховані фахівці виконують роль «посередника» у вирішенні конфлікту. Це питання вимагає пильної уваги з огляду на те, що основна частка опитаних пацієнтів вважає головною причиною конфліктів в медичній сфері деонтологічні дефекти в діяльності медичних працівників - байдужість і грубість, а також дефекти в професійно-освітньої підготовки фахівця - слабкі знання і навички в діагностиці, неякісне лікування, особливо тяжких захворювань та орфанних захворювань, і хабарництво й здирництво.

Подолати або запобігати конфліктам у закладах охорони здоров'я можливо тільки тоді, коли керівник уміє ефективно управляти конфліктами та персонал ознайомлений з основними алгоритмами дій щодо ідентифікації причин виникнення конфліктів та механізмів вирішення та попередження конфліктів. Управління конфліктами – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Управління конфліктами включає конкретні види діяльності розробити та впровадити у діяльність концепцію превентивних дій, направлених на попередження та профілактику конфлікту з пацієнтом; надати пропозиції з розроблення локальної концепції управління ризиками та їх мінімізації в сфері охорони здоров'я; визначити необхідний та достатній перелік внутрішніх документів щодо підвищення інформаційного захисту та безпеки закладу охорони здоров'я; розробити ідентифікацію ризиків відповідно до структури закладу охорони здоров'я; розробити критерії відне-

сення пацієнтів/хворих до категорії «ризикових»; надати механізм повідомлення про ризикових пацієнтів; проаналізовані фактори врегулювання конфліктів між пацієнтом та лікуючим лікарем, лікарнею за допомогою досвідченого менеджера у сфері медіації; запропонувати способи вирішення конфліктів з пацієнтами.

У процесі управління конфліктом виділяють конкретні види впливу: діагностика, прогнозування, профілактика, запобігання, послаблення, регулювання, розв'язання, завершення. Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку.

З проведеного дослідження можна позначити головні причини виникнення конфліктних ситуацій в сучасних ЗОЗ, до них відносяться, в тому числі, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, в рівні розуміння потреб сторін конфлікту, інше. А також порушення інформаційних потоків, недостатня мотивація до ефективного вирішення конфліктів, і важливою причиною виникнення конфліктів є стиль керівництва в сфері медицини.

Наслідки конфліктних ситуацій в сучасних закладах охорони здоров'я також не завжди однозначні. Конфлікт може привести як до поліпшення функціонування ЗОЗ в цілому (її відділень, зокрема), так і до розпаду організаційної структури, припинення діяльності окремого лікаря, а так само ЗОЗ в цілому (у відповідності з його цілями та завданнями). Дана ситуація може виникнути внаслідок набрання чинності обвинувального вироку суду за ст. 140 Кримінального кодексу України.

Керівник з медичної частини в значній мірі може впливати на впорядкування повсякденної життєдіяльності ЗОЗ. Тому попередження і профілактика конфліктів виступають напрямками управлінської діяльності з регулювання конфліктних ситуацій у ЗОЗ. Для того щоб управляти проблемними ситуаціями, що передують конфліктам, медичні працівники, особливо керівники, повинні бути компетентним в області конфліктології.

По-перше, завідувач відділенням, якщо він стає учасником вирішення конфлікту, повинен володіти загальними знаннями про характер виникнення, розвитку і завершення конфліктів взагалі.

По-друге, необхідно зібрати максимально розгорнуту, докладну і змістовну інформацію про конкретну ситуацію. Міра втручання в конфлікти не повинна перевищувати глибини його знань про них. В іншому випадку управління може привести до результатів гіршим, ніж ті, які були б при природному розвитку подій.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності працівників, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів. Профілактика конфліктів у сфері охорони здоров'я - це їх попередження в широкому сенсі слова. Її завдання - створення таких умов діяльності і взаємодії учасників процесу лікування, які звели б до мінімуму ймовірність виникнення або розвитку протиріч між ними. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх вирішувати

Що стосується системи управління в ТОВ «ВІТАЦЕНТР» і її організаційної культури, то менеджерам варто приділити увагу аналізу і впрова-

дження подальших змін в кадрову політику даного ЗОЗ. Чималу роль необхідно відвести і управлінню конфліктними ситуаціями, і безпосередньо їх профілактиці, так як запорука успіху кожного ЗОЗ закладений в повній взаємодії всіх учасників сфери охорони здоров'я, а також співробітників зі своїми колегами, так і начальства з підлеглими.

Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на недопущення виникнення конфлікту та ґрунтується на результатах їх прогнозування. Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Найчастіше використовують превентивну форму запобігання конфліктам.

Конфлікти потрібно попереджувати систематичною просвітницькою роботою в колективі. Важливою передумовою попередження негативних явищ у відносинах з пацієнтами та у трудових колективах є правильне використання і розвиток керівниками колективів критики і самоаналізу поводження серед членів трудового колективу. Критика і самоаналіз, здійснювані в умовах гласності, допомагають усунувати усе те що заважає людям успішно взаємодіяти, створює напругу, породжує ворожнечу.

Донченко Д. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Необхідність системного управління ризиками в страхових компаніях обумовлена складною природою їх прояву. Висока схильність страхових компаній до збитків, що негативно впливають на їх фінансову стійкість, свідчить про необхідність грамотного управління ризиками. При цьому, тоді як зарубіжна практика свідчить про активне використання ризик-менеджменту страховими компаніями, в Україні ризик-менеджмент у страховій галузі поки не отримав належного розвитку, що зумовлено як організаційно-економічними передумовами, так і відсутністю достатньої методичної та методологічної бази. При класифікації ризиків страхової компанії особливу увагу потрібно приділити ризикам, управління якими є основною метою ризик-менеджменту, а саме специфічним ризикам, що включають технічні, нетехнічні та інвестиційні ризики. [1, 8] Велику схильність страхові компанії мають до ринкових ризиків, тобто ризиків втрат через непередбачувану зміну цін на ринках. При цьому ризики, що приймаються за договорами страхування, є пріоритетною ризиковою групою для страхової компанії. Якісне управління подібними ризиками, робота ефективної системи їх зниження – основне завдання будь-якого страховика. Тим часом ризик ліквідності є менш властивим для страхових організацій. Також слід зазначити високу схильність страхових компаній до операційних ризиків, вплив яких останнім часом збільшується. Операційний ризик є ризиком втрат внаслідок помилок при проведенні операцій, помилок у системі управління. [2]

Ризик-менеджмент являє собою систему з виявлення, оцінки та управління ризиками. Ризик-менеджмент страхової організації складається із чотирьох основних етапів:

1 етап. Виявлення ризиків, що передбачає ідентифікацію ризиків у сферах їх виникнення.

2 етап. Оцінка ризиків, що проводиться за допомогою різних методів, що застосовуються в умовах визначеності, в умовах часткової невизначеності та в умовах повної невизначеності.

3 етап. Управління ризиками. На даному етапі вибираються інструменти та методи управління ризиками.

4 етап. Моніторинг та контроль ризиків. На останньому етапі ризик-менеджменту оцінюється поточна зміна ризиків, у разі потреби коригуються плани, змінюється тактика поведінки страхової компанії на ринку. [1, 2, 8]

Підхід до управління ризиками повинен бути комплексним, саме такий підхід сприяє досягненню максимального ефекту управління ризиками.

Наявність достатнього капіталу - невід'ємна умова стабільної діяльності страхових компаній. Ефективність використання капіталу багато в чому визначається якістю управління ризиком. Отже, аналізуючи ризик-менеджмент, слід враховувати такі показники, як: рівень платоспроможності та фінансової стійкості; баланс активів та пасивів страховика; раціональне використання коштів підприємства. [4] Варто зазначити, що при прийнятті рішення при укладанні договору на страхування або про відмову від нього першорядним критерієм є рівень ризику. Тобто страхова компанія насамперед визначає обсяг капіталу, який необхідний для погашення прогнозованих збитків та виконання прийнятих зобов'язань. [7]

Для підвищення ефективності при аналізі ризиків нині існують нові комплексні ризикові показники, такі як економічна додана вартість (economic value added – EVA) та скоригована на ризик рентабельність капіталу (risk-adjusted return on capital – RAROC). Те, що дані показники успішно застосовуються в системі управління багатьох зарубіжних страхових організацій, вказує на можливість впровадження нових методів ризик-менеджменту у діяльності страхових компаній. [1, 3]

Потрібно зазначити, що головна мета розробки системи управління ризиками із застосуванням EVA та/або RAROC – це підвищення ефективності системи ризик-менеджменту, а не просто точний розрахунок даних показників. EVA і RAROC відрізняються тим, що вони враховують витрати на залучення позикового та власного капіталу, тоді як показники, що використовуються в страхових компаніях, не беруть їх у розрахунок. Ця особливість показників уможливорює аналіз ефективності використання капіталу в порівнянні з якимись альтернативними варіантами вкладень. Таким чином, показник EVA використовується для оцінки ефективності довгострокової діяльності компанії та її окремих підрозділів. Тому EVA може бути застосований для побудови системи ризик-менеджменту компанії. [1,

3] Відносний показник RAROC з погляду ризик-менеджменту може застосовуватися у страховій компанії, головним чином, для оптимізації сукупної величини та структури капіталу з метою максимальної ефективності його використання. [1, 3]

Серед сучасних інструментів управління страховою компанією, що показують свою ефективність, можна відзначити реінжиніринг. Основною метою реінжинірингу бізнес процесів є перехід від вузького поділу праці за операціями до виробничих процесів у цілому. За допомогою реінжинірингу страхові компанії можуть уникнути лінійної схеми управління процесами та оптимізувати їх структуру. При цьому реінжиніринг торкається не тільки внутрішнього вигляду компанії, але також і зовнішнього, змінюючи компанію в очах клієнтів. Реінжинірингова компанія дозволяє задовольнити потреби клієнтів, що призводить до стимулів потенційного страхувальника вибрати цю компанію. Таким чином, реінжиніринг може підвищити якість обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, призведе до підвищення обсягів продажу та, відповідно, доходів компанії. [1, 8]

Таким чином, можливо зробити висновок про те, що найбільш повно оцінити величину та ймовірність можливих збитків, а також приймати ефективні рішення щодо управління ризиками можна лише за умови використання комплексного підходу. Концепція ризик-менеджменту у страхових компаніях полягає у впровадженні інноваційних методів фінансового ризик-менеджменту, а саме використання таких ризикових показників, як EVA і RAROC. Крім того, у сучасних умовах ведення бізнесу існує можливість застосування сучасної концепції на основі реінжинірингу спільно з розробленою системою управління ризиками, що призведе до розвитку ризик-менеджменту. [2, 7-8]

Список використаної літератури

1. Дорошенко Н., Загорська Д., Суй І. Ризики страхової компанії: класифікація та методи аналізу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2018-94-08> (дата звернення: 21.10.2021).
2. Дикун Л. В., Дрейчук Т. В. Ризики страхових компаній: суть та причини виникнення. URL: http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/3_98207.doc.htm (дата звернення: 21.10.2021).
3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
4. Козьменко О. В., Роєнко В. В. Структуризація інвестиційних ризиків страхових компаній. URL: <http://insurance.uabs.edu.ua/uk/biblioteka/statti/296-strukturizatsiia-investytsiinykh-ryzykiv-strakhovykh-kompanii.html> (дата звернення: 21.10.2021).
5. Некрасова А. В., Пастухов В. М. Управління фінансовими ризиками в Україні в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2011. Вип. 16 (125). С. 112–121.
6. Осадець С. С. Страхування: підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 599 с.
7. Пікус Р. В. Класифікація фінансових ризиків страхових компаній – основа ефективного ризик-менеджменту. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2006. № 81–82. С. 108–112.
8. Пластун В. П. Формування оптимального портфелю страхових послуг. URL: <http://insurance.uabs.edu.ua/uk/biblioteka/statti/276-formuvannia-optymalnoho-portfeliiu-strakhovykh-posluh.html> (дата звернення: 21.10.2021).

Душейко В. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з центральних проблем реалізації соціально-економічних реформ є формування й практичне здійснення ефективної стимуляції праці та механізмів мотивації на підприємстві. Перехід до стійкого розвитку ринкової економіки вимагає глибокого знання всіх аспектів управління персоналом. Його професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу працівників представляють ту основу, на якій може бути забезпечена стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток країни.

Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Оплата праці є основним джерелом доходів робітників фірм і підприємств, тож вона є основним мотиваційним фактором підвищення ефективності діяльності працівників.

Розуміння того, який вплив надає мотивація на результати праці, змушує керівників більш уважно придивитися до того, наскільки умови праці, практика управління, психологічний клімат у підрозділах і в організації в цілому, система стимулювання, організаційна культура сприяють формуванню високої трудової мотивації у працівників. Грошові стимули при цьому є дуже важливим, але далеко не єдиним чинником, що визначає трудову мотивацію. Потрібен комплексний підхід до формування мотивуючого організаційного середовища, тобто створення таких умов на підприємстві, які максимально сприяють підвищенню трудової мотивації працівників.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціальне обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі слугують статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені,

звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати–одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно–гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших».

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано з задоволенням власних потреб.

В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація – це те, що знаходиться в людині «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи обов'язково призведе до гарного результату.

Мотивація, як одна із функцій менеджменту, має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи.

Сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, певні переваги і недоліки. А тому, щоб ліпше розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. «Вразливим місцем» змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їхньому впливу на мотивацію праці.

«Прибічники змістових теорій, – зазначають американські спеціалісти, – виходять з уявлення про лінійну детермінацію настанов і поведінки: елементи виробничої ситуації – настанови – виробнича поведінка. Розбіжність лише в тім, якому чиннику віддається перевага: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці.

Дьяченко А. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Необхідність активного використання маркетингу в діяльності вітчизняних комерційних банків набула особливої гостроти під впливом конкуренції між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами, внаслідок інтернаціоналізації економічних процесів, розвитку інформаційних технологій і комунікаційних засобів. Особливого значення в умовах реформування фінансово-кредитної системи комерційні банки мають приділяти маркетинговим комунікаціям. Ефективне застосування маркетингових комунікацій вітчизняними банками може стати одним із важливих чинників підвищення ефективності їх роботи.

Для ефективного управління активами і пасивами, прибутками і витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій, необхідна відповідна теоретична і методична база, за допомогою якої можливо об'єктивно оцінити ефективність всіх напрямків його діяльності, у тому числі – комплексу маркетингових комунікацій.

Аналіз існуючого в банківських установах порядку формування комплексу маркетингових комунікацій дозволяє зробити наступні висновки: у банках майже не використовується науковий підхід до визначення ефективності маркетингового комунікаційного комплексу. У зв'язку з цим є доцільним удосконалення методичних основ формування комплексу маркетингових комунікацій на ринку банківських продуктів.

Ефективність (лат. *effectivus* – дійовий, продуктивний, що дає результат) характеризує розвиток систем, процесів, явищ.

Теоретичні дослідження методичних підходів до визначення ефективності маркетингових комунікацій показали, що поняття «ефект маркетингових комунікацій» та «ефективність маркетингових комунікацій» часто ототожнюються. Розгляд сутності цих понять надає можливість стверджувати, що вони мають єдину спрямованість та пов'язані з прогресивним розвитком банку, а саме: «ефект – результат, що досягається у матеріальному, грошовому та соціальному вираженні», а «ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, які визначаються як відношення результату до витрат, що обумовили його отримання».

Разом з тим, між ними існує значна відмінність, яка полягає у тому, що «ефективність» на відміну від «ефекту», враховує не тільки сам результат діяльності, а й умови, при яких він був досягнутий. Ефект характеризує

лише кількісні змінні результуючих показників, хоча під цим мається на увазі зміна і якісних показників, а ефективність – це якісна категорія, пов'язана з інтенсивністю розвитку об'єкту, яка відображає глибинні процеси удосконалювання, що відбуваються у всіх його елементах.

Таким чином, ефект комплексу маркетингових комунікацій можна визначити як одну із складових ефективності, до яких також належать витрати, необхідні для здійснення маркетингової комунікаційної діяльності та цілі, поставлені керівництвом банку.

Витрати на здійснення маркетингових комунікацій безпосередньо пов'язані з бюджетом, у процесі формування якого здійснюється визначення їх повного обсягу. Існують різні методи визначення бюджетів маркетингових комунікацій та ін. Основними з них є бюджети, що розраховуються: у процентах від обороту (обсягу продажу), від наявних коштів, на основі мінімальних витрат, з урахуванням цілей і завдань комунікації, на основі вивчення досвіду конкурентів.

Отже, під ефективністю комплексу маркетингових комунікацій банку будемо розуміти спроможність маркетингових комунікаційних заходів досягти цільових показників у певному інтервалі часу при зміні факторів мікро- і макросередовища, що оцінюється співвідношеннями економічних результатів і комунікаційних ефектів у порівнянні із витратами.

Щодо ефективності управління комплексом маркетингових комунікацій, то вона цілком залежатиме від ефективності кожного з його елементів: планування маркетингових комунікаційних заходів, організації служби маркетингу, розробки та реалізації маркетингових комунікаційних заходів, збору інформації та здійснення контролю. Ефективність комплексу маркетингових комунікацій та можливість здійснення його ретельної оцінки залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Однак визначити ці фактори надзвичайно складно, що пояснюється багатогранністю категорії ефективності та складністю її представлення у показниках. Тому для визначення ефективності необхідно застосовувати систему економічних та комунікаційних показників, які враховують перетворення, спричинені впливом маркетингових комунікацій на результати діяльності банку.

Існує чітке розмежування понять «економічна ефективність» та «комунікаційна ефективність».

Розглянемо ефективність маркетингових комунікацій як економічну категорію. Загальне визначення економічної ефективності (англ. *economic efficiency*) базується на таких підходах.

1. Спроможність системи в процесі її функціонування створювати економічний ефект (різниця між результатами економічної діяльності та витратами на їх отримання).

2. Спроможність системи отримувати більший економічний ефект ніж в інших умовах. При розгляді у динамічному аспекті ефективність змін, визначається шляхом співставлення з деякими вихідними умовами. Таким чином, маркетингові комунікації банку можна вважати ефективни-

ми коли їх застосування веде до позитивної динаміки економічних показників діяльності.

3. Будь-яка зміна, у результаті якої відбувається покращення одних показників за умови не погіршення інших. Якщо під час маркетингової комунікаційної діяльності досягнуто покращання показників діяльності банку при незмінності (не погіршенні) інших (за умови виконання поставлених цілей), то таку діяльність можна вважати ефективною.

Найбільш поширеною для визначення економічної ефективності маркетингових комунікацій є статистична модель регресивного аналізу.

Існуючі методики визначення економічної ефективності маркетингових комунікацій здебільшого стосуються реклами, причому в залежності від її виду та використовуваних рекламних носіїв та каналів, вони мають певні розходження. Так одними з основних показників що застосовується при оцінці ефективності реклами пропонується вважати абсолютну та відносну ефективність.

Івахненко Д. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИВАТНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сьогоднішній день зростає кількість приватних комерційних медичних організацій, виникають нові взаємовідносини між медичними працівниками та пацієнтами, створюється здорова конкуренція між закладами охорони здоров'я за пацієнта, впроваджуються нові технології, удосконалюється система матеріально-технічного забезпечення медичних організацій обладнанням, інструментами і матеріалами.

Збільшення кількості приватних комерційних медичних організацій призводить до того, що у пацієнтів з'являється можливість самостійного вибору звернення до тієї чи іншої установи. Тому важливого значення у цих умовах набувають питання конкуренції в сучасному закладі охорони здоров'я, а досягнення конкурентної переваги на ринку медичних послуг розглядається серед пріоритетних завдань медичних організацій.

У широкому змісті під конкурентною перевагою слід розуміти перевагу одного суб'єкта ринку над іншим в сфері діяльності, що має стратегічне значення в конкурентній боротьбі. Для досягнення конкурентних переваг у організації повинні бути відповідні ресурси, ринкова і клієнтська за-требуваність, а також розуміння ступеня конкуренції на ринку.

Згідно підходу М. Портера, організації можуть отримати конкурентну перевагу двома способами: цінова перевага – коли продукти або послуги пропонуються за нижчою ціною, ніж у конкурентів; перевага диференціації – коли продукти чи послуги кращі за ті, які пропонують конкуренти. Однак, на початку 2000-х років у наукових дослідженнях почали висвітлюватися питання формування конкурентних переваг стосовно саме медичних організацій. У цьому контексті було визнано, що організації охорони

здоров'я «конкурують» інакше, ніж інші організації, оскільки отриманий прибуток і отриманий пацієнтом результат є взаємозалежними. У своєму дослідженні М. Портер і Е. Тейзберг наголошували на тому, що в основі конкуренції між медичними організаціями лежить «цінність, надана пацієнту».

Важливою передумовою виявлення конкурентних переваг і планування діяльності медичного закладу є дослідження факторів, що впливають на попит. Зокрема, клієнти користуються послугами певної медичної організації через такі чинники: гарна якість послуг, прийнятні ціни, зручне територіальне розташування тощо. З позиції споживачів напрямами щодо вдосконалення конкурентної переваги медичної організації є вдосконалення сайту медичної організації; створення на сайті вкладки «Відгуки», де клієнти можуть залишати звернення та відгуки; розробка системи знижок; відкриття нових напрямків роботи та запровадження нових послуг тощо.

В умовах підтримки якості медичних послуг, асортименту досліджень в області медичної практики, можливості надання додаткових послуг, для розвитку конкурентних переваг необхідно, в першу чергу зробити наступне: скоротити всі види витрат; підвищити популярність використання лікарями сучасних досліджень з підвищеною діагностичною значимістю результатів, і тим самим розширити спектр послуг. Актуальним є використання сучасних інструментів маркетингу: вивчення споживачів і конкурентів; вибір постачальників обладнання та витратних матеріалів; розміщення реклами; підтримка і розвиток Інтернет-сайту.

До основних принципів, на яких ґрунтується формування системи конкурентних переваг, можна віднести: принцип орієнтації медичної організації на споживача; принцип процесного підходу до управління системою якості медичних послуг; принцип залучення працівників до процесу підвищення якості медичної послуги; принцип постійного поліпшення якості медичного обслуговування; принцип взаємовигідних відносин медичного закладу з постачальниками тощо.

Важливим механізмом придбання конкурентних переваг є впровадження в медичній організації, адаптованої до умов охорони здоров'я системи безперервного поліпшення якості відповідно до міжнародних стандартів ISO, які передбачають оптимізацію процесного підходу до управління діяльністю установи в інтересах пацієнтів.

До основних зовнішніх чинників, які сприяють формуванню конкурентних переваг медичною організацією, можна віднести наступні: поліпшення інфраструктури ринку, прихильність споживачів послуг, поліпшення рівня життя, відхід конкурентів з ринку, виникнення бар'єрів входу в галузь та ін. До внутрішніх факторів, що впливають на цей аспект, можуть бути віднесені наступні: вдосконалення цінової політики, поліпшення асортименту послуг, стабільна інноваційна діяльність, наявність нових технологій, стабілізація фінансової стійкості, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності тощо.

У цілому, високі досягнення комерційної медичної організації на ринку будуть лише у тому випадку, якщо воно зможе досягти конкурентних переваг, спираючись на головні фактори успіху у своїй галузі. Створення конкурентної переваги медичної організації може бути здійснено через реалізацію таких напрямів: планування порядку надання медичних послуг (створення таких умов, яких можуть призвести до переобладнання та переоснащення робочих місць медичних працівників); формування попиту і стимулювання залучення споживачів (реклама, безкоштовні заходи і безкоштовні консультації); забезпечення середніх цін на послуги; забезпечення соціальних норм, що забезпечують безпеку послуг для пацієнтів, медичних працівників і для навколишнього середовища і т.д.

Список використаної літератури

1. Мачуга Н. З. Методологічні аспекти формування та функціонування системи якісних медичних послуг в Україні: монографія. Тернопіль. 2012. 199 с.
2. Messineo R. How Hospitals Can Develop A Competitive Advantage. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/competitive-advantage-for-hospitals/> (date of request: 10.11.2021).
3. Porter M. E., Teisberg E. O. Redefining competition in health care. *Harvard Business Review*. 2004. № 82 (6). P. 64–76. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15202288/> (date of request: 10.11.2021).

Івко С. А.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Дослідивши різні точки зору науковців щодо сутності мотивації персоналу запропоновано визначання мотивації як напряму управління, що враховує потреби, інтереси, поведінку та спонукає конкретного працівника та колектив у цілому до досягнення особистісних і спільних цілей, виступаючи інструментом управління персоналом, підвищення ефективності трудової діяльності працівників.

Впорядковано повний список мотиваційних чинників, які змушують працівника діяти і активізувати свої дії, породжують інтерес до певної цільової поведінки. Пропонуємо мотиваційні компоненти діяльності працівника, які враховують високий зарібок і матеріальне заохочення; чинники структуризації; соціальні контакти; взаємовідносини у трудовому колективі; визнання досягнень працівника; прагнення до досягнень; можливість зайняти керівні посади і впливовість працівника на ситуацію; різноманітність і зміни у виконуваній роботі; креативність виконуваних завдань; можливість самовдосконалення; цікаву і корисну роботу.

В роботі розширено складові механізми організації заробітної плати, який передбачає вибір і впровадження такої організації заробітної плати, яка дозволяє оцінити трудовий внесок найманих працівників і визначення параметрів заробітної плати відповідно до оцінки вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

З метою задіяння механізму встановлення певних соціальних гарантій, спрямованих, передусім, на забезпечення прожиткового мінімуму для найбільш вразливих категорій працюючих, пропонуємо враховувати державне, договірне регулювання, механізм визначення індивідуальної заробітної плати працюючих на рівні підприємства.

Мотивація є надійною основою управління за результатами. Перехід до управління за результатами супроводжується підвищенням трудової віддачі всіх працівників. Мотивація трудової діяльності працівників у сучасному виробництві є економічною основою високої ефективності праці всіх категорій працюючих.

Запропоновано мотиваційний механізм, який складається з внутрішньої складової, що включає основні аспекти роботи, до яких прагне працівник і які приносять йому задоволення, зовнішні мотиватори та вигода, до яких прагне працівник і які виникають в результаті виконання даної роботи.

Встановлено, що одним із основних чинників, який впливає на систему мотивації праці працівників, є стадії розвитку підприємства, оскільки пріоритети системи мотивації для кожної стадії різні. Концепція мотивації праці працівників підприємства, яка враховує стадії його розвитку, спрямована на врахування темпів зростання або спаду; відкритість або закритість до нових ідей; впровадження та розвиток процесів планування, бюджетування, прогнозування, притоку або відтоку ресурсів; підвищення або зниження особистої та командної результативності працівників. Дана концепція направлена на формування системи мотивації праці працівників на кожному етапі життєвого циклу розвитку підприємства.

Визначено, що на ефективність діяльності підприємств впливає рівень заробітної плати, кваліфікації, внутрішньої задоволеності від роботи та зовнішніх можливостей, які обмежені ресурсами.

З метою підвищення ефективності праці запропоновано методичний підхід до визначення рівня мотивації продуктивності праці, який залежить від здатності виконувати завдання, мотивації та ресурсів. Вищеперераховані складові, що дозволяють визначити рівень мотивації продуктивності праці, передбачають можливість навчання персоналу; упевненість у своїх діях; довіру керівництва до працівника; внутрішню задоволеність працівника від роботи; зовнішні можливості підприємства; бюджет, використання фінансів, матеріалів і устаткування та відповідність завдань, що поставлені перед працівником, меті діяльності підприємства в цілому. Врахування всіх вищеперерахованих чинників дозволяють підприємствам мати потужні мотиваційні важелі діяльності працівника, які, з одного боку, сприяють задоволеності роботою, а з іншого – направлені на підвищення показників продуктивності праці.

Визначено взаємозв'язок преміальної частини заробітної плати з економічними показниками, що враховує вплив мотивації на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

Розроблено систему матеріальної мотивації, що передбачає вплив врахування ключових показників ефективності діяльності для розрахунку

необхідної чисельності персоналу з метою досягнення планових показників діяльності підприємства, а також для затвердження коефіцієнтів, які зможуть переводити економічні показники в грошовий еквівалент, що дозволяє формувати преміальний фонд працівників.

Запропонована модель визначення премії в сукупному доході працівників і розподілу преміального фонду між різними категоріями працюючих, що дозволить підприємствам планувати кількість персоналу, розмір фонду оплати праці, виходячи із стратегічних цілей підприємства.

Встановлено, що для підбору і розстановки працівників необхідно прогнозувати трудову поведінку на основі структури чинників мотивації праці працівника. Застосування методу парних порівнянь дозволяє встановити за кожною групою працюючих зв'язок між результативністю праці і мотивацією до результативної праці у робочих різних галузях і професій. Отримані результати дозволили удосконалити методичний підхід підбору і розстановки працівників на основі мотивації праці на українських підприємствах. Виявлені закономірності діятимуть практично на будь-якому робочому місці.

Каламан О. Б.

доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

Мандрикін Д. В.

асистент кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

БРЕНД-ПЛАТФОРМА ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

Систематизація підходів до категорії «бренд» дозволила дійти невтішного висновку, що вони мають обґрунтування до застосування у різних специфічних умовах ринку й створюють широкий спектр можливостей для спеціального вибору, оптимального з метою кожного дослідження. Так, в умовах перенасиченого ринку однотипних товарів з інтенсивною рекламою найбільший успіх принесе ціннісний підхід; для ринків товарів масового попиту з високим рівнем стандартизації – декларативний підхід.

Однак слід визнати, що у науковій літературі практично не представлені підходи, що інтегрують виявлену багатоаспектність сучасного бренду. Крім того, в ході дослідження встановлено, що теоретично управління брендом практично не відображаються питання сприйняття бренду та участі в його регулюванні з боку персоналу компанії-виробника та суб'єктів каналів розподілу товару.

Розуміння бренду з боку персоналу визначає його поведінку при створенні та супроводі бренду на всіх етапах руху товару до споживача. На практиці цілі та завдання бренд-будівництва, а також цінності бренду доносяться до споживачів самим виробником та посередниками – суб'єктами каналів розподілу. У корпоративному підході до визначення бренду порушуються окремі питання сприйняття бренду компанії з боку персоналу, але

цей підхід не розглядає першорядне значення сприйняття бренду споживачами продукції, що є характерною рисою брендів на ринку споживчих товарів повсякденного попиту.

Базова ідея для інтегрованого підходу до поняття бренду полягає в тому, що найбільш актуальним напрямком розвитку теорії маркетингу є концепція спільного створення цінності, яка ґрунтується на ідеї участі у цьому процесі всіх економічних суб'єктів, включаючи самого споживача. Під ринком у цій концепції розуміються всі суб'єкти, включаючи співробітників підприємства.

Концепція спільного створення цінності висуває нові ролі споживачів, розглядаючи їх як співрозробників і навіть виробників нового товару. Цю концепцію використовують у тій чи іншій мірі як високотехнологічні компанії, такі як Google, Facebook, MySpace, Wikipedia, Amazon.com, так і компанії, які виробляють та продають товар, наприклад, ІКЕА, яка «передала» своїм споживачам частину виробничого процесу. Інший приклад компанії-виробника товарів - The Ponds Institute, що входить до Unilever, займається розробкою персональних рецептів косметичних продуктів під побажання споживачів та специфіку їхньої шкіри. Реалізація концепції спільного створення цінності базується на результатах, адаптованих до цілей бренд-менеджменту маркетингових досліджень, які організовують власники товарного бренду. Особливо важливо спиратися на споживче сприйняття нових ще не сформованих сегментах ринку, оскільки значний ризик помилкового позиціонування бренду, яке виключить його з процесу споживчого вибору. Програма маркетингових досліджень розробляється з урахуванням специфіки товарної категорії, у якій працює компанія-виробник і з урахуванням особливостей споживчої аудиторії, характерної категорії.

Таким чином, архітектура процесу бренд-менеджменту значно ускладнилася. Відбулося виділення ролі співрозробника як у посередників, так і у споживачів, які мають різні потреби та цілі, різний рівень залученості, відповідно до концепції спільного створення цінності. Необхідно цим складним багаторівневим процесом управляти з боку компанії-виробника, враховуючи як можливості, а й ризики. Це вимагає формалізації структури управління брендом, що враховує різноманітність завдань та процесів.

Майже всі автори визнають, що «бренд» - це щось більше, ніж торгова марка, вища форма її розвитку, що вимагає маркетингового підходу до її змісту та цінності, а отже, і до процесу її створення та управління. Ключовою ознакою успіху товарного бренду є його визнання споживачем та переваги щодо конкурентних товарних брендів, тому саме маркетинг грає лідируючу роль у процесі як створення попиту та конкурентних переваг бренду, проведення маркетингових досліджень, так і створення сприятливих умов просування товарного бренду у каналах розподілу.

Нерозривний зв'язок маркетингового формування бренду та управління ним, а також результати огляду існуючих підходів до основних понять у цій сфері дозволяють запропонувати визначення, що відображає специфіку сучасного маркетингового управління брендами на ринках спо-

живчих товарів: бренд – багатопараметричний об’єкт маркетингового управління, що формується на двох рівнях взаємодії з ринком :

– споживчому, заснованому на споживчій ідентифікації бренду та перевагах з урахуванням конкурентної диференціації;

– корпоративному, заснованому на спільному створенні цінності бренду та ставлення до бренду персоналу компаній-виробників та каналів розподілу.

Дане визначення характеризує бренд як соціально-економічне явище, що має нерозривний зв’язок з менеджментом, спрямованим на формування сильного товарного бренду, орієнтованого на споживачів, співробітників компанії, всіх учасників руху товару.

Більш детально характеристики бренду розглядаються у його платформі. Бренд-платформа (платформа бренду) з теоретичної точки зору - це особливий інструмент для позначення основних характеристик бренду та проведення позиціонування, що дозволяє відбудуватися від конкурентів та надалі ефективно управляти брендом як найважливішим нематеріальним активом.

З практичної точки зору, бренд-платформа - це набір тверджень, які включають місію та бачення бренду, обіцянку бренду, атрибути, раціональні та емоційні переваги, цінності та суть бренду. Бренд-платформа використовується для того, щоб надалі продуктивно керувати брендом, його капіталізувати та отримувати найбільші вигоди від його існування.

Платформа бренду визначає унікальність та сутність бренду. Зазвичай це три або чотири іменники, або прикметники, які найбільш чітко відображають суть компанії чи марки. Як правило, половина з них відноситься до раціональної сторони (доступність, ефективність), інші – до емоційної (відкритість, оптимізм).

Бренд-платформа - це розуміння, маркетингове мислення, якесь метафізичне поняття, що ототожнює бренд з особистістю та з людиною.

У літературі для процесу управління брендом використовують низку термінів: «брендинг», «бренд-будівництво», «бренд-менеджмент», «брендування» - «нанесення тавра» (від англ. дієслова to brand), тобто. концепція, відповідно до якої компанія виробляє не просто товари, а товари під певними марочними найменуваннями.

Бренд-будівництво (brand-building) – це маркетинговий процес створення сильного бренду, в основі якого лежить використання комплексу маркетингу. У рамках процесу бренд-будівництва бренд розглядається як нематеріальний об’єкт із певними властивостями.

Для опису управління бренд-будівництвом на підприємстві, що обрало концепцію брендування своїх товарів, а також розгляд управління процесами створення та підтримки бренд-платформи використовується термін «бренд-менеджмент». Бренд-менеджмент - це сфера діяльності, спрямована на застосування різноманітних маркетингових технік по відношенню до певного продукту або бренду з метою підвищення лояльності споживача до товарів та підвищення цінності бренду. Термін вперше

з'явився 1931 р. у компанії «Procter & Gamble» як координоване управління брендом з урахуванням усіх аспектів маркетингової діяльності. По суті бренд-менеджмент є аналогом терміну «управління брендом», який використовується в науковій літературі. Бренд-менеджмент - це процес, що включає розробку та підтримку маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей, які поставлені перед марками компанії. Цілі кожної з марок та принципи взаємовідносин між ними в рамках однієї компанії описані у марочній політиці.

Марочна політика визначає кількість марок компанії, асортиментне наповнення та позиціонування на ринку кожної з них. У марочній політиці має бути відбито взаємне становище марок, якщо компанія пропонує ринку кілька марок. Марочна політика закріплює за марками ціновий та споживчий сегменти ринку, з метою виключення можливості внутрішньої конкуренції між марками компанії. У сучасних умовах ефективним чинником управління брендами стає соціальна мотивація. Через бренди компанії позиціонують цінності, які створюють їх проєкцію на споживачів, а споживачі задовольняють власні потреби як за рахунок функцій купованого товару, так і за рахунок цілісності його сприйняття, яке формується у процесі брендингу. Споживачі через бренди демонструють соціальний статус та імідж, а також одержують від виробників гарантію якості обслуговування.

Таким чином, поглиблення взаємин із споживачами у культурних та психологічних аспектах на тлі зменшення впливу раціональної мотивації при виборі товару та зростанні інших, психологічних мотивів споживання є актуальним напрямом розвитку брендів. Цей процес є частиною загальної соціалізації товарного бренду та процесів управління ним.

Список використаної літератури

1. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Основні складові результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 85–90.
2. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Особливості формування культур сучасних бренд-стратегій. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 4 (21). С. 28–34.
3. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 21–26.
4. Келлер К. Л., Леман Д. Р. Бренди та брендинг: результати досліджень та майбутні пріоритети. *Маркетингові науки*. 2006. № 25 (6). С. 740–759.

Калашников С. О.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Одне з найбільш повних тлумачень дає Британський інститут управління (British Institute of Marketing and Sales Management). Він зазначає, що маркетинг – один із видів творчої управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва і торгівлі та підвищенню зайнятості шляхом виявлення запитів споживачів, через організацію досліджень та розробок з

метою задоволення цих запитів; маркетинг пов'язує можливість виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг, визначає характер, напрями та масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу.

Існують і нетрадиційні визначення маркетингу, наприклад як мистецтва, володіння яким дає змогу виробнику, який зумів поглянути на свою діяльність з точки зору споживача, в мінімальні строки і з обмеженими ресурсами досягти власних цілей.

У процесі розвитку маркетинг мав не лише прихильників, а й запеклих противників. Якщо Ф. Котлер, П. Друкер аргументували застосування маркетингових підходів з точки зору зростання валового споживання в країнах Заходу після Другої світової війни; перемоги в холодній війні; розвитку високих технологій; підтримки конкуренції і розвитку ринку; зниження відносних цін; задоволення різноманітних потреб споживачів, то противники маркетингу, серед яких А. Тойбні, Е. Фромм, зазначають, що, взявши на озброєння психологічні методи впливу, маркетинг суттєво посилив недоліки ринку. Вони стверджують, що маркетинг частково сприяв: появі стану тривоги; створенню диктату моди і споживання; порушенню моралі, послабленню цінової дискримінації і втручанню в особисте життя; відволіканню від соціально значущих цілей; погіршенню стану навколишнього середовища. Саме на рекламу і маркетинг його противники покладають вину за виникнення фундаментальної культурної суперечності, яка порушує підвалини сучасного західного суспільства.

Ці процеси відбувалися через розбіжності в поглядах та не завжди правильне розуміння суті маркетингу, його складових елементів і засобів.

Неможливість сформулювати єдине визначення спричинена безперервним процесом розвитку власне теорії маркетингу, а також безмежною різноманітністю та широкомасштабністю усіляких взаємозв'язків і взаємозалежностей, що зумовлюють маркетингову діяльність.

Традиційно, маркетинг виступає як спеціальна галузь, яка розглядає проблеми на рівні підприємств. Ми цілком погоджуємося з думкою вітчизняних науковців про те, що маркетинг – це складна і динамічна система, яка забезпечує ринкову орієнтацію управління, тобто використовуючи маркетинг, підприємство не пасивно реагує на ринкові явища, а здійснює продуману, добре скоординовану політику освоєння ринків збуту, з одного боку, пристосовуючи асортимент товарів, що виробляються до вимог ринку, з другого – активно формуючи потреби та попит на певний вид продукції з метою прибуткової реалізації наявних ресурсів.

«Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління службою маркетингу» – різні поняття. Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийня-

тих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку.

Процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечують їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей, як відомо, зветься менеджментом. На основі вищесказаного, маркетинг-менеджментом, або управлінням маркетингом на підприємстві є процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Виявлення на основі різноманітного аналізу тих видів продукції, що можуть забезпечити організації найбільш високий рівень прибутку, та орієнтація діяльності через планування на продаж саме таких видів продукції є найважливішим завданням маркетингової діяльності підприємства.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети. По суті, воно є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін.

Організація маркетингової діяльності передбачає застосування методів суцільного чи вибіркового спостереження, опитування, а також планування експериментів для дослідження поведінки споживачів.

Координація маркетингової діяльності потребує використання методів визначення бюджету маркетингових витрат та календарного планування маркетингових заходів. Реалізація функції мотивації передбачає застосування методів вивчення явних та прихованих потреб споживачів, ціноутворення, створення фірмового стилю та забезпечення рекламної компанії.

При здійсненні контролю використовуються методи аналізу господарської діяльності підприємства, методи оцінки якості та конкурентоздатності продукції, вивчення платоспроможного попиту та оцінки його еластичності, визначення життєвого циклу товарів тощо.

Таким чином, рівень успіху чи невдачі організації в досягненні своїх цілей залежить від того, наскільки добре вона враховує вплив факторів навколишнього середовища та управляє факторами внутрішніми. Саме цей двоєдиний процес втілюється на етапі планування використання тих чи інших методів маркетингової діяльності підприємства.

Калашникова В. О.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Туристична галузь є специфічним складним об'єктом управління, ефективно управління яким ґрунтується на врахуванні галузевого характеру й проблем трансформації економіки, на формуванні конкурентних переваг, що надають змогу, з одного боку, забезпечити широкі можливості для задоволення потреб вітчизняних і іноземних громадян, а з іншого – зробити значний внесок у розвиток національної економіки.

Управління розвитком туризму на макрорівні, як показує довід і розвинутих країн, і країн, що розвиваються, – це, у більшій мірі, прерогатива держави в особі уповноважених органів. Успіх розвитку туризму прямо залежить від наступних чинників:

- сприйняття цієї галузі як такої, що бере активну участь у створенні національного доходу, ВВП країни;
- сприйняття цієї галузі як такої, що бере активну участь у вирішенні регіональних та локальних соціально-економічних проблем (створення додаткових робочих місць, зростання надходжень до місцевих бюджетів,
- створення нової, використання та удосконалення існуючої місцевої туристичної інфраструктури);
- заходи державної підтримки цієї галузі, визнання її пріоритетною та декларування цієї позиції в основних нормативно-правових документах.

Туризм, як багатогалузевий комплекс, потребує більшої координації своєї господарської діяльності, аніж будь-яка інша. Однак, надмірне державне втручання, присутність і регламентування може руйнувати формування підприємницького духу та прояв підприємницької ініціативи, що створює міцні засади ринкового господарювання.

Державне регулювання розвитку туризму – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу відповідних органів державної влади на основних учасників туристичної діяльності та ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації державних соціально-економічних пріоритетів та вироблення єдиної національної стратегії розвитку туризму в країні (Закон України «Про туризм»).

Державне регулювання розвитку туризму є одним з механізмів реалізації державної політики в галузі туризму, яка включає в себе комплекс організаційних, соціально-економічних, політико-правових та інших методів, що використовуються парламентами, урядами, державними і громадськими організаціями та установами з метою створення сприятливих умов для розвитку туристичної галузі в країні.

Державний маркетинг. Його мета – стимулювання туристичного попиту, створення привабливого туристичного іміджу країни або об'єктів

внутрішнього туризму: туристичних центрів, санаторно-курортних зон, природно-заповідних територій тощо. Державний маркетинг має сприяти просуванню національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринку.

Державний вплив на ціноутворення. До способів державного регулювання цін на туристичну продукцію належать: контроль ціноутворення на підприємствах соціальної інфраструктури, готельних і транспортних підприємствах, зокрема, використання різних знижок та пільг для стимулювання туристичної діяльності у низький сезон; уведення або скасування податків з продажу туристичних послуг і товарів туристичного призначення; безпосередній вплив на рівень цін на підприємствах, що належать державі або нею контролюються; ідкриття пунктів з продажу туристичних товарів у митних зонах.

Контролюючи ціни, держава може збільшити (зменшити) попит на окремі види туристичних послуг, захистити інтереси подорожуючих осіб, позбавити їх зайвих витрат.

Ліцензування, стандартизація, сертифікація. У тих випадках, коли неможливо вплинути на ціни, держава може здійснити непрямий ціновий контроль за допомогою ліцензування та встановлення градації якості послуг.

Туроператори завжди зацікавлені у підвищенні цін на послуги та подекуди їх збільшують навіть у тих випадках, коли кількість запропонованих послуг перебільшує попит. За таких обставин, наприклад, державна сертифікація туристичних послуг дозволяє зменшити ціни, привівши їх у відповідність із установленою градацією якості послуг.

Збільшення доходів громадян. Держава має великі можливості впливу на ступінь оплати праці, стан пенсійного забезпечення, рівень соціальних виплат тощо. Підвищення матеріального забезпечення громадян, надання робітникам та службовцям різноманітних соціальних гарантій та пільг за рахунок підприємств або профспілок завжди сприяє збільшенню попиту на туристичні послуги. Обмеження або полегшення доступу до туристичних об'єктів.

Обмеження або полегшення доступу забезпечується зміною правил в'їзду, виїзду та перебування на території країни. Один із поширених способів обмеження доступу – це зменшення кількості віз, що видаються дипломатичними представництвами країни за кордоном. Так, у європейському туризмі можливості закордонних подорожей значно розширені через уведення Шенгенської візи.

Державне планування туристичної діяльності обумовлюється вибором різних цілей розвитку туризму (максимізація надходжень іноземної валюти, залучення платоспроможних клієнтів, збільшення зайнятості населення, економічна підтримка слабких регіонів), оцінкою туристичних ресурсів, обробкою інформації про туристичну діяльність.

Створення сприятливих умов для інвестицій у туризм. Оскільки інвестиції в туризм пов'язані з величезним ризиком, від держави потрібні

чималі зусилля для залучення фінансових коштів у розвиток туристичної галузі порівняно з іншими секторами економіки. До основних видів державних інвестицій у туризм належать: гранти на розвиток окремих видів туризму; пільгові позики урядових структур; продаж, оренда землі за ціною, яка значно нижче ринкової; пільговий податковий режим для інвесторів; субсидії та дотації на розвиток транспорту та комунікацій.

Державне регулювання розвитку туризму здійснюється у трьох основних напрямках: законодавчому, адміністративному та економічному, кожний з яких передбачає виконання ряду завдань органами державної влади. Під механізмом державного регулювання розвитку туризму слід розуміти сукупність організаційних, економічних, правових та інших методів, за допомогою яких реалізуються основні управлінські функції для забезпечення розвитку туризму.

Туризм як об'єкт управління і розвитку має певні характеристики, що відрізняють його від інших видів діяльності, тому у нашому випадку категорію «туризм» будемо розглядати з економічної точки зору.

Категорія «туризм» – це складне соціально-економічне явище, що характеризується наявністю значної кількості підходів до визначення, які постійно змінюються та удосконалюються.

Карпуніна М. С.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

СТАНОВЛЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОБЕРЕЖЕННЯ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Металургійна галузь України залишається провідною вітчизняної промисловості, за рахунок якої збільшуються валютні надходження. У металургії за останні роки сформувалися не тільки істотні передумови модернізації підприємств, а й ризики, які обумовлені кон'юнктурою світового ринку та високою ресурсо- та енергоємністю металургійних підприємств.

Розвиток металургійної галузі України впродовж останніх років має стратегічне значення з огляду на її потенціал як важливого сектору внутрішнього виробництва, бюджетоутворюючої галузі та однієї із потужних експорторієнтованих галузей економіки України.

Ресурсозбереження як пріоритетний напрям забезпечення інноваційного розвитку економіки України, пов'язаний з дефіцитом ресурсів, зростанням їх вартості. Результати виробничої діяльності підприємств металургійної галузі залежать від ефективності використання ресурсів, враховуючи їх обмеженість. Основними важелями механізму ресурсозбереження є державне регулювання, оптимізація виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій та інновацій. До ресурсоекономічних чинників належать: специфіка діючої системи управління ресурсовикористанням; внут-

рішні та зовнішні чинники раціонального використання ресурсів; правове забезпечення розвитку галузі; розроблення стандартів використання ресурсів; нормативна база у сфері ресурсо- та енергозбереження; використання зарубіжного досвіду правового регулювання ресурсозбереження; формування, розроблення та впровадження ресурсозберігаючих технологій; моніторинг показників ресурсозбереження; формування суспільної ідеології ресурсозбереження.

Процес ресурсозбереження в металургійній галузі України потребує системного підходу, тому доцільно застосовувати когнітивне моделювання, експертні засади якого дають змогу обґрунтувати стратегію ресурсозбереження в галузі, враховуючи пріоритетні чинники впливу та взаємозв'язки між ними. Застосування когнітивного моделювання дасть змогу виявити концептуальні положення удосконалення існуючого механізму управління ресурсозбереженням в металургійній галузі, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності металургійних підприємств, виділення найвпливовіших з них відповідно до поставленої мети розвитку. Когнітивне моделювання є принципово новими елементами в структурі систем підтримки прийняття рішень. Технологія когнітивного моделювання дає можливість досліджувати проблеми з нечіткими чинниками та взаємозв'язками; враховувати зміни зовнішнього середовища; використовувати об'єктивно сформовані тенденції розвитку ситуації у своїх інтересах.

Ресурсозбереження визначається як комплекс заходів, що забезпечують поряд із досягненням економічного ефекту від операційної діяльності ще й мінімізацію негативного впливу з боку підприємств на навколишнє середовище, екологічно спрямованої господарської діяльності за принципом формування прибутку. При цьому варто зазначити, що ефективність впровадження та реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження на підприємствах стратегічно важливих галузей залежить від формування вираженої стратегії управління ресурсозбереженням на основі розробленої концепції розвитку металургійної галузі в умовах реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження, де економічним підґрунтям на рівні підприємств має стати система й механізми економічного стимулювання впровадження ресурсозберігаючих технологій.

У цілому запровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємствах металургійної галузі забезпечує економічне використання матеріальних, енергетичних, виробничих, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і виступає запорукою досягнення цілей підприємств галузі. Факторами ресурсозберігаючих технологій на металургійних підприємствах, які слід враховувати при впровадженні механізму управління процесом ресурсозбереження, є групи технічних, організаційних та соціально-економічних заходів.

Обґрунтуємо економіко-екологічні передумови до використання ресурсозберігаючих технологій у процесі ресурсозбереження на підприємствах металургійної галузі.

Процес ресурсозбереження на підприємствах металургійної галузі ефективно реалізується на основі дієвої системи економічного стимулювання впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій у галузі, яка передбачає систему факторів (заходів) впровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємстві та механізму економічного стимулювання запровадження ресурсозберігаючих технологій в умовах політики ресурсозбереження на підприємстві. Механізм економічного стимулювання запровадження ресурсозберігаючих технологій має комплексний та системний підхід використання інструментів економічного стимулювання на конкретний об'єкт ресурсозбереження на підприємстві. Стратегічною метою запровадження такого механізму є оптимізація ресурсовикористання та зростання ВВП у галузі.

Кіктенко З. П.

старший викладач кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ФІНАНСОВИЙ СТАН ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз господарюючого суб'єкта починається з вивчення його діяльності. На початковому етапі здійснюється оцінка фактичного фінансового положення та виявляються основні тенденції його зміни. Такий аналіз називають загальною оцінкою фінансового стану. Інформація, яка необхідна фінансовому менеджеру для аналізу у загальному вигляді систематизована в бухгалтерському балансі, що є наочною фінансовою моделлю підприємства.

Відзначимо, що в економічній науці серед науковців немає єдиного підходу щодо змісту поняття «фінансовий стан». Шермет А.Д. під фінансовим станом підприємства розуміє співвідношення структури його активів і пасивів, тобто коштів підприємства та їх джерел. Савицька Г.В. стверджує, що фінансовий стан підприємства – це складна економічна категорія, що відображає на певний момент стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку. В свою чергу, Поддєрьогін А.М. відзначає, що фінансовий стан – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Вважаємо, що фінансовий стан підприємства – це складна економічна категорія, яка відображає, на певний момент, стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку. За допомогою аналізу фінансового стану обґрунтовується доцільність здійснення конкретних господарських, інвестиційних та фінансових рішень, встановлюється ступінь їх відповідності цілям розвитку підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє: оцінити поточний і перспективний фінансовий стан підприємства; оцінити можливі і доцільні

темпи розвитку; забезпечити підприємство з фінансової позиції; виявити доступні джерела засобів і оцінити можливість й доцільність їх мобілізації; спрогнозувати становище підприємства на ринку капіталів.

У практиці фінансового аналізу, в більшості випадків, для його здійснення використовуються розраховані на основі даних фінансової звітності похідні показники, до яких застосовують наступні вимоги [5]:

1. Фінансові коефіцієнти повинні бути максимально інформативними, давати цілісну картину фінансового стану підприємства.

2. Для всіх показників повинні бути вказані числові нормативи мінімального задовільного рівня або діапазону змін.

3. Фінансові коефіцієнти повинні мати однакову спрямованість.

Основними показниками, що використовуються теоретиками та практиками для аналізу фінансового стану є наступні:

– показники ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та ін.);

– показники платоспроможності (коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів та ін.);

– показники ділової активності (коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів та ін.);

– показники ринкової стійкості (прибуток на акцію, доходність акції, ринкова додана вартість та ін.);

– показники ефективності (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність господарської діяльності, рентабельність підприємства та ін.).

Оптимальним є наповнення зазначених груп коефіцієнтами в середньому від 2 до 6 показників. Фінансово-економічний аналіз є незмінним інструментом в діяльності будь-якого підприємства. Завдяки йому можна своєчасно виявити проблеми в бізнесі та розробити заходи щодо їх усунення. Стабільний фінансовий стан є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства. Крім того, фінансові стани окремих підприємств в сукупності є одним з основних факторів, що визначають стабільність економічного зростання в країні в цілому.

На фінансовий стан підприємства впливають значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів. Слід відзначити, що на ті процеси, які відбуваються в середині підприємства, керівник має можливість вплинути та поліпшити ситуацію, що склалася. В свою чергу, зовнішні умови контролю не піддаються. Тому найважливішим завданням керівника – вчасно помітити зміни, що відбувається ззовні, відреагувати на них та по максимуму використовувати їх для свого розвитку. Отже, що аналіз фінансового стану підприємства та ефективне управління ним є одним з найважливіших розділів аналітичної роботи підприємства, що є його візитівкою в співпраці з іншими господарюючими суб'єктами, як вітчизняними, так і зарубіжними.

Кіктенко О. В.

доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО СИСТЕМА У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зміни, що відбуваються в економіці країни, вимагатимуть від керівників підприємством по-новому розглянути функції фінансового менеджменту. В умовах ринкової економіки поступово змінюється зосередження уваги від чисто виробничого управління до фінансового менеджменту, оскільки для оцінка ефективності діяльності будь-яке підприємство може порівняти певні фінансові результати та розрахувати відповідні показники. Відсутність системного підходу до фінансового менеджменту діяльність підприємств призводить до погіршення та і без того важкої ситуації та розпорошення наявності фінансових ресурсів підприємств. У статті зроблена спроба проаналізувати підходи до сутності фінансового менеджменту та його головної мети. Розглянуто сучасний напрямок фінансового менеджменту, спрямований на якісне покращання стратегічних та оперативних фінансових рішень, що заснований на концепції управління вартістю компанії.

Формування ринкового фінансово-економічного механізму регулювання соціально-економічним розвитком суспільства, породжує необхідність використання дієвих ринкових важелів впливу на процеси фінансово-господарської діяльності підприємств, зокрема – управління їх грошовими і фінансовими потоками. Це зумовлено потребою у визначенні оптимальної структури та необхідного обсягу джерел залучення таких потоків щодо ефективного руху і трансформації фінансових ресурсів із забезпечення відтворювальних процесів та генерації необхідної поточної платоспроможності підприємств і приросту маси авансованого капіталу.

Концепція грошового та фінансового потоків визначається як самостійний об'єкт фінансового менеджменту, яка не досить широко отримала належний статус у вітчизняній літературі, і тим більш у практичній діяльності підприємств. Двоїстість розуміння природи фінансових і грошових потоків у теоретичному аспекті негативно відображається на практичному застосуванні і використанні цих фінансових інструментів. У теоретичній частині міститься труднощі в розумінні і поясненні таких потоків як економічної категорії у фінансовому менеджменті. Так, трактування терміну “фінансовий потік” у зарубіжних роботах привела до неоднозначності терміну, де автори використовують терміни “фінансовий потік” і “грошовий потік” в одному значенні. Це обумовлено багатоваріантністю перекладу з англо-саксонського терміну “cash flow”. При перекладі на українську мову “cash flow” приймає значення “грошовий потік”, “фінансовий потік”.

В цьому випадку, виходячи із світового і вітчизняного досвіду розвитку фінансового менеджменту, як сфера управління фінансами різних

господарюючих суб'єктів, переконливо свідчить про те, що їх фінансові відносини не обмежуються проблемами взаємозв'язку лише з державою, хоча і не виключає його. Тому фінансовий менеджмент виступає як наука “управління фінансами підприємства, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей”. Немає сумніву в тому, що стратегічні і тактичні цілі суб'єктів господарювання аж ніяк не полягають виключно у досконалій системі грошових платежів державі. Скоріше – це вимушена необхідність, а сама фінансова діяльність має зовсім іншу стратегію і тактику направлену на максимізацію прибутку та розширення капіталу таких суб'єктів.

Досить поширене ототожнення фінансових потоків (руху фінансових ресурсів) з грошовими потоками (рухом грошових коштів) можна пояснити концептуальними відмінностями у визначенні меж фінансових відносин і складу фінансових ресурсів. Крім того, цьому сприяє трактування фінансових потоків у сфері фінансового менеджменту. У вітчизняній літературі з фінансового менеджменту між фінансовими і грошовими потоками відмінності практично не проводяться, термін “фінансові потоки” застосовується щодо потоків грошових коштів (платежів) [6]. Для фінансового менеджменту, основною системою управління процесами фінансування господарської діяльності підприємства, об'єктом управління виступає грошовий оборот, що являє собою прагматичний підхід, який зрівнює фінансові та грошові потоки, і це цілком зрозуміло. По-перше, він відображає провідну роль грошей в умовах ринкової економіки. По-друге, грошовий потік (показник результату руху грошових коштів підприємства за певний період часу) відображає інформацію про фактичну платоспроможність підприємства, необхідну керівництву, інвесторам і кредиторам.

Водночас необхідно зазначити, що грошові кошти для здійснення розрахунків можуть бути відсутні навіть у формально прибуткового підприємства, підтримання платоспроможності якого, забезпечується грамотним управлінням його грошовими потоками. Якщо ж говорити про рух фінансових ресурсів підприємства як про рух коштів грошових фондів цільового призначення, то це швидше планові (“невидимі”) процеси, на відміну від грошових потоків що виражаються в реальному русі грошових коштів на рахунках підприємства. Це є третьою причиною ототожнення фінансових і грошових потоків в рамках фінансового менеджменту. Саме це виступає визначальною векторністю фінансового менеджменту в сучасному його уявленні, тобто гроші є не тільки економічним ресурсом, а й узагальненою сукупністю наявних коштів у грошовій та негрошовій їх формі, формі фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим, поняття “фінансовий потік” охоплює рух більш різноманітних ресурсів, включаючи і рух грошових коштів безпосередньо, що важливо з методологічних позицій застосування зазначених понять. Поняття “фінансовий потік” у широкому розумінні, включає рух будь-яких коштів (вартостей) – фінансових ресурсів, а поняття “грошовий потік” у більш вузькому розумінні як рух безпосередньо грошових коштів – гро-

шей. Зазначені розбіжності у трактуванні понять “фінансовий” та “грошовий” потоки дозволяють конкретизувати сфери їх застосування в економічній теорії та практиці фінансового менеджменту, а також визначити функції їх прояву.

Кобиленко А. Л.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОПІР ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ, ПРИЧИНИ ТА МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвиток підприємства передбачає постійне пристосування до змін зовнішнього середовища. При цьому реалізація позитивних організаційних нововведень залежить від послідовного дотримання алгоритму протидії їх опору.

У широкому змісті опір змінам уявляє собою протидію або боротьбу з модифікаціями чи трансформаціями. Опір змінам проявляється у зниженні продуктивності чи залученні співробітників у роботу, що обумовлене негативними очікуваннями. У менеджменті прийнято використовувати термін «опір» для опису фізіологічних та психологічних реакцій, які виявляються у індивіда у певних видах поведінки у період змін.

Опір може бути як прихованим у вигляді навмисного бюрократичного затягування, саботування організаційних процесів, так і відкритим – страйк, псування майна, надання неякісних послуг тощо. Проте опір не завжди несе в собі негативні явища в процесі реалізації змін [1]. Найбільш гостро опір персоналу відчувається у таких процесах, які пов’язані із змінами в організаційній структурі підприємства, реінжинірингом бізнес-процесів, перерозподілом функціональних обов’язків працівників, підрозділів, що виводять існуючу систему із рівноваги.

У разі виявлення такого явища, керівництву необхідно розглядати опір змінам як засіб зворотного зв’язку, а також для: виявлення прихованих проблем в організації; діалогу з працівниками, для яких необхідно відчувати себе значущими; згуртування колективу, думку якого враховують для формування стратегії розвитку організації; формування позитивного психологічного клімату в колективі в цілому [2, с. 451].

Опір може проявлятися як з боку окремого працівника, так і з боку колективу в цілому. Також опір змінам може існувати на різних рівнях ієрархії: на рівні керівництва, менеджера середньої ланки або на рівні конкретного виконавця. Для визначення правильних методів подолання опору змінам необхідно визначити, на якому рівні є опір цим перетворенням. Існує ряд чинників, які впливають на опір змінам: вплив перетворень на роботу персоналу організації; надійність людей, які проводять зміни; особисті фактори, включаючи фінансове забезпечення, вік, здоров’я, мобільність та сімейний стан працівника; відповідність між результатами змін та системою цінностей персоналу, що піддається ним; попередній досвід змін в організації.

Крім того, причинами виникнення опору змінам, кризових явищ і ситуацій, які виникають в процесах перебігу змін в організації, є використання для управління процесами змін традиційних методів, підходів і стилів керівництва, відсутність у керівників і персоналу організацій як теоретичних знань, так і практичного досвіду належного і ефективного управління в умовах динамічних змін, вмінь і здатності до аналізу та оцінки домінантних змін, обрання і визначення дій, врахування всіх можливих обставин і умов функціонування організації і, в першу чергу, змін, які відбуваються в її середовищі.

Джон П. Коттер і Леонард А. Шлезінгер [3] наголошують на тому, що існують чотири поширені ситуації, коли опір людей змінам зростає: особистий інтерес; нерозуміння і відсутність довіри; різні оцінки ситуації; низька толерантність до змін. При цьому основними чинниками подолання опору змінам є ефективна взаємодія між працівниками підприємства та достатня кількість часу.

Реалізація механізму управління опором передбачає виявлення співробітників, які є потенційним джерелом опору, їх ранжування за ступенем впливу на рівень готовності підприємства до організаційних нововведень [4]. Форма прояву опору, його інтенсивність і вплив конкретного співробітника на ефективність управління процесом впровадження нововведень залежить від радикальності нововведення, характеру змін, місця співробітника в організаційній ієрархії, ступеня його впливу на організаційні процеси, внеску в підсумкові показники функціонування підприємства.

Серед методів подолання та мінімізації опору організаційним змінам можна виокремити такі: надання адекватної інформації про впроваджувані зміни; залучення працівників до обговорення та внесення коректив у план змін; мотивація, стимулювання і підтримка; підвищення кваліфікації, навчання; переговори; кадрові перестановки; примус. У цілому, такі методи можна згрупувати в адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Зазначені методи можуть застосовуватися в різних поєднаннях, і все залежить від часових обмежень для здійснення змін та мети проведення змін. Для забезпечення стратегічного розвитку організації важливо проводити постійний моніторинг ситуації та внутрішнього середовища з метою ефективного розподілу часу на подолання опору та вчасного проведення змін.

Список використаної літератури

1. Пріб К. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.
2. Нікітченко Т. О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/competitive-advantage-for-hospitals/> (дата звернення: 05.11.2021).
3. Schlesinger L. A., Kotter J. P. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 1979. № 2.
4. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf (дата звернення: 07.11.2021).

Козаченко Є. О.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ВИБІР МЕТОДУ ОБЛІКУ ВИБУТТЯ ЗАПАСІВ, ЯК УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАВДАННЯ

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні та світі, інтеграційних процесів України до світової економічної спільноти особливої актуальності набуває дослідження впливу облікової політики вибуття запасів та впливу такого вибору на показники діяльності суб'єктів господарювання. Адже, вибір методу обліку вибуття запасів чинить істотний вплив не лише на облікові процеси такого суб'єкту, а й на процес управління в цілому.

Відповідно до п. 16 П(С)БО № 9 «Запаси» передбачено 5 методів вибуття запасів: ідентифікованої собівартості, нормативних затрат, ціни продажу, середньозваженої собівартості, метод FIFO [1].

В той час як відповідно до п.п. 23, 25 МСБО № 2 «Запаси» виділяють 3 методи (формули) вибуття запасів: середньозваженої собівартості, метод FIFO, ідентифікованої індивідуальної собівартості. Водночас використання методів FEFO, FPFO та BVD жодними з перелічених стандартів непередбачено [2].

Проблематика формування облікової політики щодо оцінки методів вибуття запасів полягає у невизначеності доцільності використання того чи іншого методу (з перелічених вище) на різних етапах обороту оборотних коштів.

Необхідно зазначити, що метод LIFO було виключено з переліку зазначених методів у МСФЗ та П(С)БО. Це обумовлюється тим, що метод LIFO не відповідає нормам вищезазначених стандартів, а саме – не відображає точний потік і призводить до невідповідності доходів та витрат у обліковій системі суб'єкта господарювання. Саме цей метод найбільше викривлював фактичні дані обліку (особливо в короткостроковій перспективі) з метою мінімізації прибутку (і, як наслідок, мінімізації оподаткування) та чинив вплив на низку показників результативності діяльності та фінансового стану такого суб'єкту господарювання.

Існуючі методи оцінки вибуття (переміщення) запасів наведено на рис.1.

Крім того, вибір того чи іншого методу обліку вибуття запасів значною мірою вплине на формування логістичної системи забезпечення роботи суб'єкта господарювання.

Для ефективного вибору методу необхідно врахувати відповідний зарубіжний досвід, який систематизовано в табл. 1.

Отже, використання методів метод ідентифікованої індивідуальної собівартості; метод середньозваженої собівартості; метод FIFO – рекомендується застосовувати при вибутті запасів у разі їх продажу (реалізації), методи FEFO, FPFO та BVD – при ротації залишків запасів у середині

суб'єкту, а метод LIFO – наразі немає рекомендацій щодо застосування на практиці.

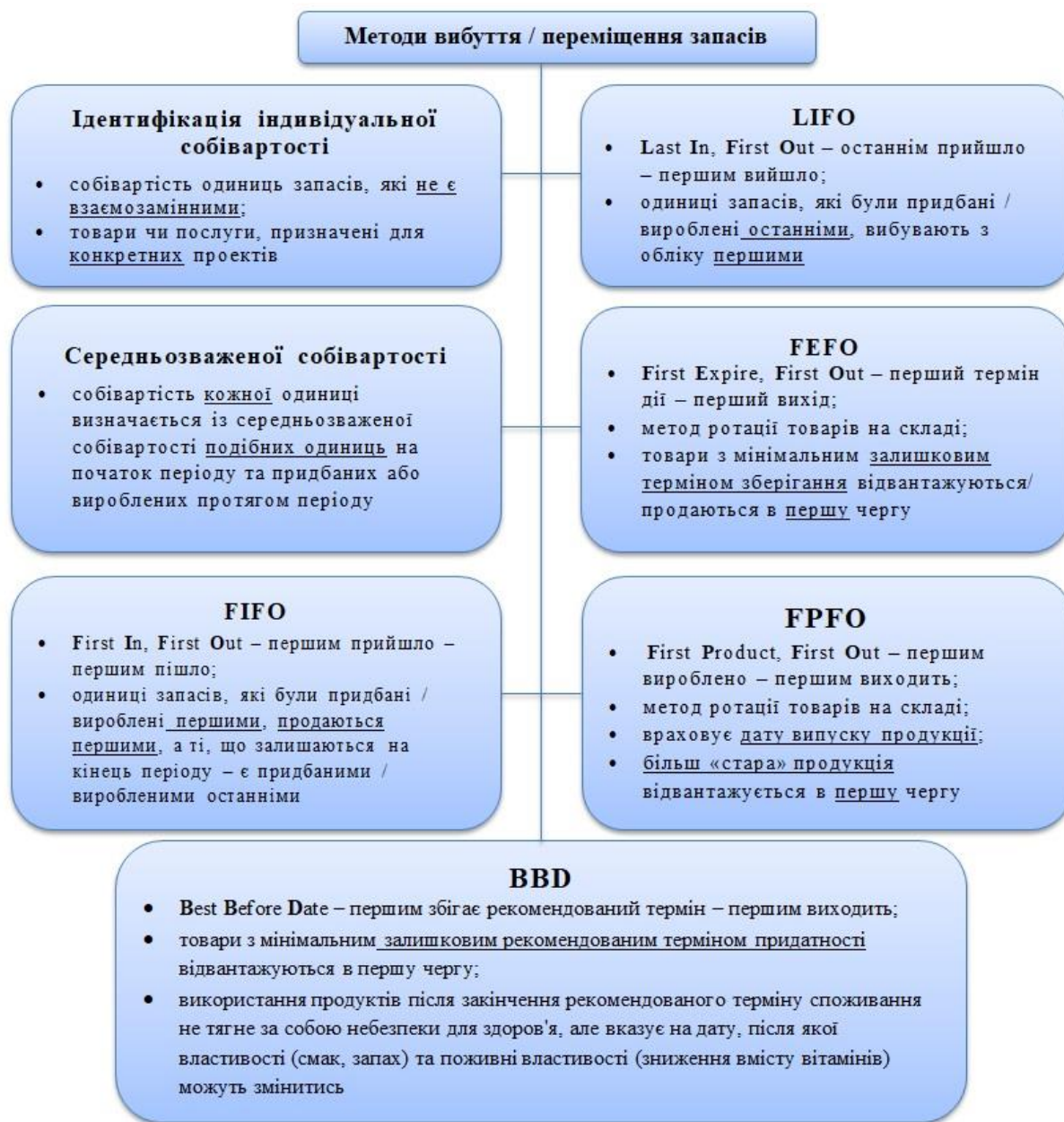


Рис. 1. Систематизована схема методів оцінки вибуття (переміщення) запасів [3]

Таблиця 1

Порівняльна характеристика обліку запасів [4]

В Україні	В інших країнах
Принципи формування в бухгалтерському обліку інформації про запаси та розкриття її у фінансовій звітності, встановлено П(С)БО 9 «Запаси»	Основні методологічні принципи оцінювання, обліку та зображення у фінансовій звітності запасів, викладені в Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 2 «Оцінювання та зображення матеріально-виробничих запасів у контексті формування фактичної собівартості»
Запаси – активи, які: – утримують для наступного	Запаси – це активи, які: – утримуються для продажу за умов звичайної

продажу за умови ведення звичайної господарської діяльності; – перебувають у процесі виробництва з метою наступного продажу продукту виробництва	господарської діяльності; – перебувають у процесі виробництва для такого продажу; – існують у формі основних чи допоміжних матеріалів для споживання у виробничому процесі або у разі надання послуг
Надходження матеріалів на підприємство здійснюється на підставі видаткової, товарно-транспортної накладної, відповідно до якої складається прибутковий ордер у двох примірниках. Перший примірник є підставою для оприбуткування цінностей на склад, другий – є звітом про використання доручення	Надходження матеріалів на підприємство оформляється рапортом, який складається у трьох примірниках. Основою для складання рапорту є рахунок-фактура постачальника. Один примірник рапорту надсилають у відділ постачання для звірки з умовами розміщення замовлення, другий – передають на склад із матеріалами, а третій – залишають у групі приймання. Примірник рапорту, який спочатку був направлений у відділ постачання, пізніше передають у фінансову бухгалтерію для розрахунків з постачальниками
Відпуск запасів проводиться в основному на виробництво продукції, при цьому виписується відділом постачання лімітно-забірна карта на місяць в двох примірниках, перший примірник передається на склад, а другий – у виробничий підрозділ	Відпуск матеріалів у виробництво здійснюється відповідно до вимог. Вимоги виписують у трьох примірниках. Перший примірник залишається на складі, другий – у групі матеріального обліку, третій – в особи, яка одержує матеріал. Вимога на основні матеріали відрізняється від вимоги на допоміжні матеріали лише за кольором бланка

Таким чином, вибір методу обліку вибуття (або переміщення) запасів залежить від особливостей діяльності суб'єкта господарювання та може значним чином впливати на якість управління взагалі, результати діяльності та показники фінансово-економічного стану, зокрема.

Список використаної літератури

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». 1999. № 246. §16.
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2) Запаси. 2012. § 23. § 25.
3. Бенькович А. FIFO, LIFO ЧИ FEFO? Який з методів вибуття запасів використовуєте ви? *Сайт ТОВ «Аудит Інвест»*. URL: <https://audit-invest.com.ua/ua/articles/-blog/fifo-lifo-chy-fefo-yakuj-z-metodiv-vybuttya-zapasiv-vykorystovuyete-vy> (дата звернення: 15.10.2021).
4. Шматковська Т. О. Порівняння вітчизняних і закордонних методів обліку надходження й вибуття запасів та можливість їх використання в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 299–304.

Кокоріна В. І.

старший викладач кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Історичний аналіз концепцій стратегічного менеджменту підприємства свідчить про взаємозв'язок стратегії із плануванням й прогнозуванням,

з одного боку, та вплив механізму процесів розробки стратегії та традицій прийняття відповідних рішень на ефективність функціонування різноманітних підприємств – другого боку.

Підходи щодо формування та впровадження стратегії організації, її головна мета змінюється з огляду на посилення конкуренції на ринку, технологічних змін у виробництві, загальносвітових тенденцій економічного розвитку. Те, що організація збирається робити і якою вона хоче стати, в загальному розумінні є її призначенням або місією.

Згідно одного із визначення місія – високе призначення, відповідальна роль. Місія є основною, загальною ціллю організації, яка чітко визначає причину її існування. Місія організації охоплює таке: завдання організації з точки зору її основних послуг та виробів, ринки та технології; зовнішнє середовище, яке визначає принципи діяльності організації; культуру організації.

Коли керівництво визначає місію організації, воно визначає сферу та напрями діяльності. Від правильності постановки місії в цілому залежить напрями формування стратегії розвитку організації. І, все це має супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку.

Відповідно до місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії.

Для обґрунтування стратегії розвитку, першочерговим завданням є аналіз внутрішнього стану підприємства та всебічний аналіз зовнішніх чинників впливу. Будь-яка організація є відкритою системою, яка функціонує в певному середовищі, то будь-яка дія в організації можлива тільки в тому випадку, якщо це дозволяє зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище організації забезпечує її можливістю адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і уособлює в собі внутрішній потенціал розвитку.

Зовнішнє середовище забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її продуктивності на належному рівні. Як відкрита система, організація знаходиться в стані постійного обміну ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем, чим забезпечує собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища є обмеженими, і на них претендують інші організації, які знаходяться в цьому ж середовищі. Тому, існує об'єктивна можливість того, що організація не держить потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Основною метою аналізу та прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища організації з метою розробки стратегії розвитку є визначення загроз та можливостей організації.

Після визначення і формулювання місії організації наступним етапом формування стратегії розвитку є визначення власне сценарію такого розвитку, його концепції. В аспекті управління концепція стратегії розвитку представляє собою сукупність візій, щодо пріоритетних напрямів розвитку організації для реалізації її місії. Коли концепція вже сформовано необхідно

визначити стратегічну мету, як головного стимулу реалізації виробленої концепції і спонукає організацію до досягнення бажаного результату. Аналіз множини визначених цілей через призму бажаного результату дозволяє менеджменту чітко усвідомити кінцевий результат реалізації концепції.

Наступним етапом в алгоритмі розробки стратегії розвитку є процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. Ці процеси включають в себе постановку дерева цілей, ранжування задач, розмежування їх за вагомістю і першочерговістю. Далі слідує стратегічний аналіз, який виступає в ролі фільтра, через який проходять всі цілі, задачі і процеси.

В ході проведення стратегічного аналізу, досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище організації, його можливості, загрози, і здійснюється оцінка правильності і доцільності поставлених цілей. Кінцевим результатом алгоритму розробки стратегії є власне стратегія або сукупність альтернативних стратегій (рис. 1).

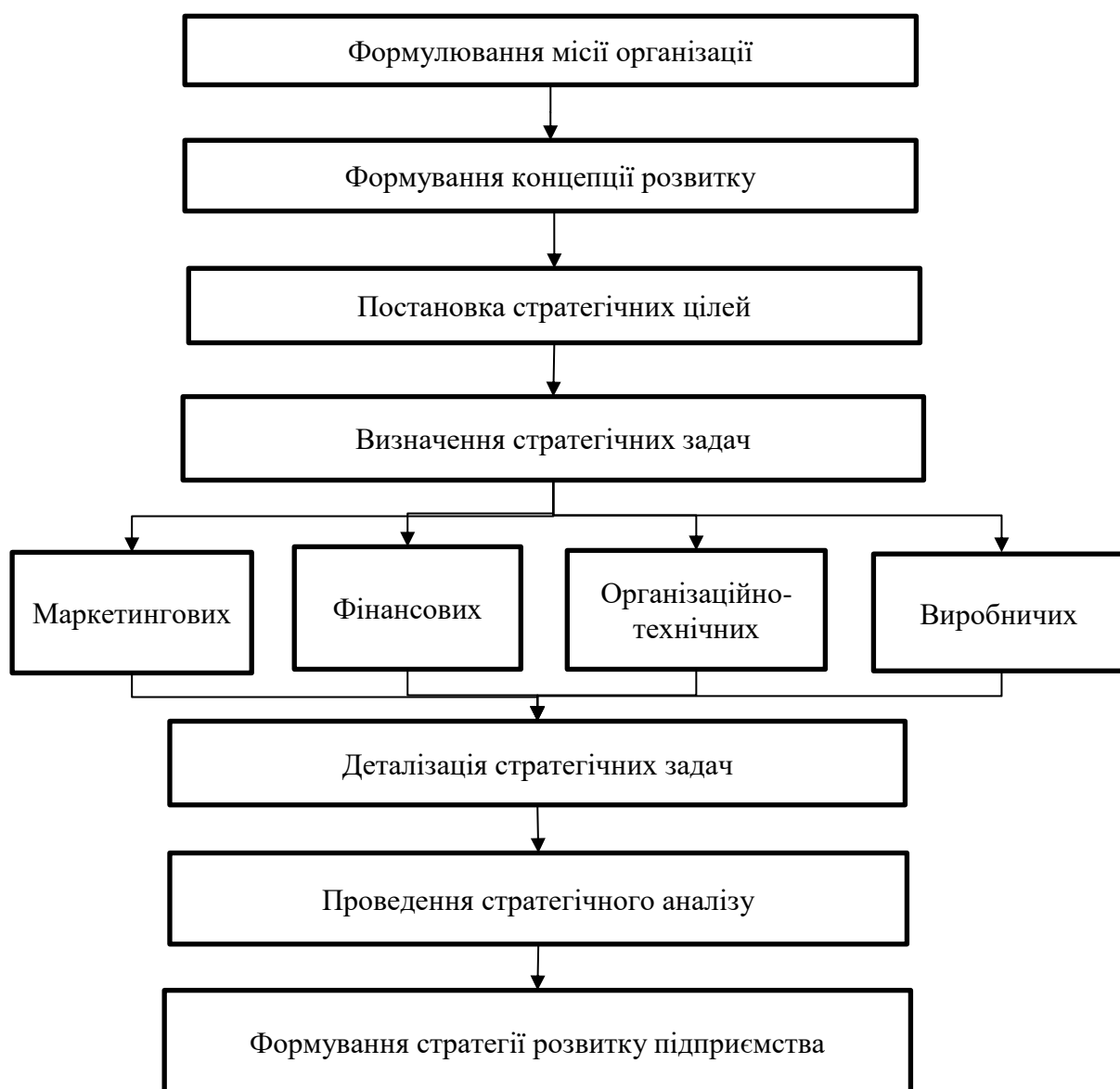


Рис. 1. Алгоритм розробки стратегії розвитку організації

Стратегію доцільно розглядати як поєднання запланованих дій і оперативних рішень щодо адаптації до нових умов зовнішнього середовища організації. Основними завданнями розробки стратегії організації є планування чітко визначених дій та визначення шляхів їхньої адаптації до не прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Кузьменко Є. Р.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки діяльності і особливостей чинної системи управління. Проте будь-якому керівнику важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута, якщо використовувати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мету і стратегію розвитку підприємства.

Ефективне управління впливає на всі аспекти діяльності організації. Тому кожному підприємству необхідно періодично проводити оцінку ефективності менеджменту, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності і результативності діяльності підприємства в цілому.

У сучасних умовах виняткового значення набуває розвиток малого підприємництва у галузях економіки, що спрямовані на надання послуг населенню та підприємствам. Малий бізнес у сфері послуг може і повинен бути рушієм позитивних змін економічного та соціального характеру, а рівень його розвитку визначає напрями і динаміку розвитку третинного сектора економіки, є індикатором сприятливості чи несприятливості бізнесового середовища.

Необхідність підвищення ефективності управління будь-якою організаційною системою, у тому числі й ІТ-фірмою вимагає перебудови засад її інформаційної діяльності та, перш за все, створення, впровадження і використання перспективних інструментів оцінювання і діагностики стану об'єктів, а також відповідної інформаційної бази, що забезпечить управління повною, об'єктивною і актуальною інформацією для підготовки і прийняття рішень щодо своєчасного реагування та усунення наслідків дій стохастичних збурень, що виникають у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Вказані обставини визначили вибір теми дослідження, її актуальність та науково-практичне значення.

Менеджмент як система є сукупністю взаємозалежних елементів, таких як люди, інформація, структура тощо. Система – це сукупність елементів, що знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, яка утворює визначену цілісність, єдність. Система менеджменту – система наукових підходів і методів, цільової, забезпечуючої, функціональної і управляючої підсистем, сприяюча ухваленню і реалізації конкурентоздатних рішень.

Ефективність управління – це сукупність його впливу на розвиток підприємства, організації та результати його діяльності. Ефективність управлінської праці – це співвідношення її корисного результату (ефекту) і обсягу використаних або витрачених для цього ресурсів. На ефективність діяльності менеджера впливає ряд чинників: потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу; засоби виробництва; соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. На групову ефективність впливають: взаємозв'язки, лідерство, структура, статус, ролі та норми. На організаційну ефективність здійснюють вплив: зовнішні умови, технологія, вибір стратегії, структура, процеси, культура.

Систему управління ефективною бізнесу слід аналізувати як складову трьох взаємопов'язаних елементів: етики результативності – організаційного контексту культури і менталітету співробітників, в рамках яких компанія прагне досягти тих або інших результатів; системи контролю і управління результатами бізнесу – систематичних процесів, процедур і методологічних підходів які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії; систем управління ефективною персоналу – процесів і стимулів, використовуваних компанією для досягнення максимального рівня віддачі співробітників. В більшості випадків краще використовувати комплекс показників.

Для оцінки ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства нами обрані такі специфічні методи: комплекс показників, які відповідають основним видам діяльності і функціям управління, а саме: ефективність по ефекту від економії на управлінську діяльність, ефективність по зростанню продуктивності праці робітників, ефективність по зниженню собівартості продукції, ефективність по приросту прибутку, ефективність по ефекту від умовного вивільнення працівників за рахунок поліпшення структури апарату управління підприємством, механізації й автоматизації, ефективність по ефекту від зменшення плинності кадрів.

У якості бази дослідження слугувало ТОВ «ТЕНОР», яке є малим за розміром підприємством, що здійснює господарську діяльність у сфері надання ІТ-послуг. Більшість персоналу підприємства мають вищу освіту, знаходяться у віці від 28 до 50 років та працюють на підприємстві впродовж п'яти років. Рівень доходу від реалізації послуг у 2020 році скоротився в порівнянні з показником 2019 року на 25%, що було пов'язано з поширенням COVID-19. Фондоозброєність виробництва у 2020 році по зрівнянню з 2016 роком зросла на 168%, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу; продуктивність праці зросла на 28% у зв'язку з більш суттєвим скороченням персоналу, ніж обсягу наданих послуг; середньомісячна заробітна плата зросла на 39%. Рентабельність реалізації послуг зменшилась на 90 в. п.

Найбільш впливовими на показники ефективності управління серед чинників внутрішнього середовища нами визначено: рівень витрат на управління, обсяги виробництва, кадровий потенціал, якість управлінського потенціалу. До менш впливових внутрішніх чинників за результатами ра-

нжирування належать: оптимальність організаційної структури, складність виробничої технології, чисельність апарату управління, інформаційне забезпечення управлінської діяльності, виробничий потенціал підприємства і культура організації.

Розраховані показники ефективності системи менеджменту ТОВ «ТЕНОР» свідчать, що протягом досліджуваного періоду управлінська діяльність була найбільш ефективною у напрямі економії управлінських витрат. Зміни показника продуктивності праці були пов'язані з об'єктивними причинами. Тому не можна вважати діяльність управлінців у цьому напрямку ефективною. Діяльність щодо підвищення зниження умовно-змінних витрат і зменшення плинності кадрів була неефективною, а з поліпшення структури управлінського апарату та збільшення рівня прибутку – не здійснювалась взагалі.

Запропоновано систему заходів щодо підвищення ефективності управління досліджуваним підприємством, яка передбачає: з метою підвищення ефективності управління завдяки приросту прибутку розглянути можливість збільшення обсягу надання послуг у сегменті хмарних технологій; задля підвищення ефективності процесів координації, а також пошуку потенційних можливостей збільшення прибутковості господарської діяльності – запровадити використання моніторингу динаміки процесів функціонування і розвитку підприємства; для підвищення ефективності управління по показнику продуктивності праці – розробити й впровадити програму підвищення продуктивності праці робітників.

Розроблено концептуальну модель, яка містить конкретизацію резервів підвищення продуктивності праці та завдань адміністрації в цьому напрямку, а також перелік заходів щодо використання зазначених резервів та реалізації завдань керівництва ТОВ «ТЕНОР», який передбачає: запровадження ефективної системи навчання та умов для професійного розвитку персоналу; забезпечення доступу до необхідної інформації; використання ефективних методів управління; створення сприятливого психологічного клімату у колективі; розробку чітких та зрозумілих завдань; використання оптимального стилю керівництва; використання матеріальних і нематеріальних винагород з метою стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні рівня знань та вмінь в галузі управління й економіки підприємства.

Куценко В. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю можна розглядати як динамічну сукупність шести взаємопов'язаних етапів управлінського процесу, які логічно виходять один з одного. Процес стратегічного управління комерційною діяльністю доцільно починати із бенчмаркінгу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльніс-

тю, що передбачає вивчення досвіду здійснення комерційної діяльності підприємств-лідерів у галузі і формує базу для визначення місії і основних цілей комерційної діяльності.

Стратегічний аналіз конкурентного маркетингового середовища комерційної діяльності дозволяє виявити поточний і можливий майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища комерційної діяльності підприємства та охоплює:

- моніторинг макросередовища здійснення комерційної діяльності (PEST-фактори);

- стратегічний аналіз конкурентного маркетингового середовища здійснення комерційної діяльності (потенційні конкуренти, покупці, конкуренція в галузі, товари-субститути, постачальники);

- діагностику основних складових внутрішнього середовища підприємств (організація маркетингового управління комерційною діяльністю, комерційна маркетингова логістика, фінанси, внутрішній мікроклімат, корпоративна культура, імідж);

- дослідження маркетингового управління основними елементами комерційної діяльності (маркетингові дослідження, товарна політика, цінова політика, політика збуту і розподілу, комунікаційна політика, кадрова політика).

Результатом стратегічного аналізу маркетингового управління комерційною діяльністю є виявлення можливостей та погроз, сильних та слабких сторін комерційної діяльності підприємств і побудова матриці SWOT комерційної діяльності.

Наступним етапом стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств є вибір стратегічних орієнтирів, формулювання місії і визначення стратегічних цілей та пріоритетів комерційної діяльності. Стратегічні орієнтири комерційної діяльності підприємств повинні відображати ті характеристики товарів підприємства, яким споживачі надають найбільше значення, забезпечити доступ на ринки збуту, а також бути довгостроковими і стабільними. Місія в системі стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю повинна відображати для чого існує підприємство, потреби яких споживачів воно задовольняє та відношення підприємства до них, а також до суспільства, партнерів і конкурентів.

Як відмічає І. Ансофф, довгострокове планування ґрунтується на припущенні про поступовий логічний розвиток оточення. Стратегічне планування, на відміну від довгострокового не пов'язане із обмеженнями часу, а орієнтоване на зміни в елементах комерційної діяльності, наприклад, зміну товарної номенклатури. В стратегічному плануванні плановий горизонт обмежений не часом, а темпами розвитку підприємства і галузі.

Стратегічне маркетингове планування в управлінні комерційною діяльністю орієнтоване на вирішення різних цільових завдань, що стоять перед підприємством, які залежать від стану і динамічності маркетингового середовища підприємства. Стратегічне маркетингове планування в управ-

лінні комерційною діяльністю охоплює: визначення стратегічних альтернатив, формування стратегічного набору (корпоративних стратегій, бізнес-стратегій, функціональних стратегій комерційної діяльності) та визначення стратегічних змін. Визначення стратегічних альтернатив в системі стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств передбачає формування переліку можливих варіантів поведінки і можливих стратегічних рішень підприємств.

Мета стратегічного планування полягає у покращенні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів.

Стратегічне маркетингове планування в управлінні комерційною діяльністю орієнтоване на вирішення різних цільових завдань, що стоять перед підприємством, які залежать як від стану і динамічності коливачів середовища зовнішнього ринкового оточення, так і внутрішнього середовища підприємства. Ключовими завданнями стратегічного планування маркетингового управління комерційною діяльністю є: підвищення прибутковості і рентабельності комерційної діяльності; пошук нових технологій у комерційній сфері; розширення кола споживачів підприємства; забезпечення динаміки росту власної долі ринку; підвищення рівня конкурентоспроможності власних товарів і послуг.

Стратегічний вибір на етапі стратегічного планування маркетингового управління комерційною діяльністю включає розробку серії стратегічних альтернатив, виходячи з цілей комерційної діяльності, сильних і слабких сторін, а також зовнішніх погроз та можливостей.

Під час організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємство зіштовхується з необхідністю визначення ситуації у зовнішньому середовищі, а також стану внутрішнього потенціалу комерційної діяльності. Відтак необхідним є отримання об'єктивної інформації щодо стану ринку, на якому діє підприємство, та стратегічної позиції підприємства.

Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю торговельних підприємств – це сукупність процесів і заходів щодо формування та реалізації набору стратегій комерційної діяльності підприємств для своєчасної адаптації її до змін у конкурентному маркетинговому середовищі, забезпечення розвитку та високої результативності комерційної діяльності через задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

Стратегічний маркетинг у системі управління комерційною діяльністю можна розглядати як динамічну сукупність шести взаємопов'язаних етапів управлінського процесу, що логічно виходять один з одного: бенчмаркінг стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю, стратегічний аналіз маркетингового управління комерційною діяльністю, вибір стратегічних орієнтирів в управлінні комерційною діяльністю (визначення місії, стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів маркетингового управління комерційною діяльністю), стратегічне планування маркетингового управління комерційною діяльністю (визначення стратегіч-

них альтернатив, формування стратегічного набору, визначення стратегічних змін), реалізація стратегічного набору і внесення стратегічних змін у маркетингове управління комерційною діяльністю, стратегічний маркетинговий контроль комерційної діяльності.

Кучаидзе Н.

професор

Академия наук туризма Грузии

ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ (НА ПРИМЕРЕ АО ШВЕЙНАЯ КОМПАНИЯ «ИМЕРИ»)

Проблемы уровня и качества жизни являются одними из наиболее актуальных. Решение этих проблем требует определенной политики, выработанной государством, центральным моментом которой был бы человек, его благосостояние, физическое и социальное здоровье. Наше благосостояние напрямую зависит от правильной социальной политики государства. Именно поэтому все преобразования, которые, так или иначе, могут повлечь изменение уровня жизни, вызывают большой интерес у самых разнообразных слоев населения.

В Грузии в результате перехода к рыночной экономике возникшая стагнация в условиях глобальной пандемии тяжело отразилась не только на уровне и качестве жизни людей, но также на здоровье, поведении и характере каждого индивида. Несмотря на принятый правительством антикризисный план, социальная ситуация остается нестабильной.

Для субъективной оценки жилищных условий в АО Швейная компания «Имери» мы заострили внимание на таких показателях уровня жизни, как: доходы портных с учетом всех возможных источников (заработная плата, льготы от продажи сельхозпродукции, продажа-аренда имущества, денежные переводы, полученные из-за границы, полученные депозиты, деньги полученные в подарок.), условия труда, качественное и доступное здравоохранение, продолжительность жизни, образование, цены на товары и услуги, экономическая и политическая стабильность, климат и экологически чистая окружающая среда. На основании соответствующих вопросов мы составили анкету опроса портных-респондентов. В ходе анализа нас также интересовал такой вопрос, как: какой у вас должен быть доход, чтобы чувствовать себя лучше?

Поскольку субъективные потребности человека определяют ощущение счастья, мы сочли целесообразным субъективно оценить уровень жизни в АО Швейная компания «Имери» в связи с понятием счастья. Человеческие потребности неопределимы. Удовлетворенный спрос - это спрос, а уровень жизни определяется спросом или количеством удовлетворенных потребностей. Следовательно, уровень жизни социума зависит от коллективного спроса, а уровень жизни отдельных индивидов зависит от индивидуального спроса. Спрос, в свою очередь, зависит от доходов и сбережений. Это правда, что сбережения снижают текущее потребление и, следо-

вательно, уровень жизни, но в долгосрочной перспективе способствуют увеличению потребления и уровня жизни в будущем.

Таким образом, чем выше степень удовлетворения потребностей, тем выше уровень жизни. Отдельные страны и социальные группы различаются по уровню жизни. Восприятие счастья также различается у разных субъектов на протяжении всей их жизни. Поскольку развитие ведет к изменению индивидуальных потребностей, различия в потребностях обусловлены также полом, возрастом, этнической принадлежностью, религиозными и культурными особенностями, образованием. Следовательно, чем больше потребностей может удовлетворить личность, тем выше его уровень жизни.

Мы рассчитали индекс восприятия уровня жизни или счастья в АО Швейная компания «Имери» следующим образом: на первом этапе мы определили последовательность потребностей, выраженных субъективным подходом портных, присвоили соответствующий ранг, определили удельный вес каждой, оценили десятибалльной системой и рассчитали индекс (умноженный на балльные значения веса ранга).

Анализ показал, что в АО Швейная компания «Имери» рабочую силу в основном представляют женщины до 45 лет, заработная плата которых составляет 500 лари. Что касается доли из других источников дохода, то они следующие: 52% сотрудников получают доход от личных подсобных хозяйств только в натуральной форме; из-за отсутствия сельскохозяйственной техники производительность труда низкая, поэтому они не могут производить продукт на продажу и используют его только для удовлетворения потребностей собственной семьи.

Однако основная часть доходов тратится на питание и продовольственные продукты, что указывает на низкий уровень благосостояния. Выяснилось, что для 60% портных-респондентов значительным источником дохода являются денежные переводы от другого члена семьи эмигранта. Иногда сумма денег, полученных в подарок от родственников, небольшая. Даже 1% не имеют дохода от сдачи в аренду и сдачи в залог. Согласно индексу счастья, низким является ощущение счастья при удовлетворении таких важных потребностей, как здравоохранение (поскольку государственные программы в основном реализуются для пенсионеров и социально незащищенных слоев населения) и целевой лечебный отдых. Отвечая на вопрос о том, какой доход является желательным, абсолютно каждый назвал больше существующей зарплаты, что как видно из таблицы составило произведение рассчитанного индекса счастья и существующей зарплаты.

Что касается субъективного восприятия рабочих условий труда работниками, то они не загрязняют окружающую среду в результате своей деятельности и работают в экологически чистой среде. Так, рассчитанный нами в АО Швейная компания «Имери» индекс чувства счастья, выраженный субъективным подходом, составил - 7,52.

Таким образом, сегодня, когда экономика в развитых странах стала ориентированной на потребителя и рыночный спрос определяется потре-

бительськими смаками споживачів, завдання для Грузії складає в створенні відповідної економічної середовища. Це дозволить країні на основі місцевого виробництва з відповідної соціальної гарантією забезпечити кожного члена суспільства. Державство повинно зробити пріоритетною завданням подолання бідності і підвищення рівня життя населення.

Список використаної літератури

1. Баженов С. А. Якість життя населення: теорія і практика. Москва : ЕКОС, 2012.
2. Злобіна Г. Ю. Якість життя: структурні складові і перспективні напрямки розвитку. Москва : Соціум, 2007.
3. Мирєдов А. А. Якість життя в статистичних показниках соціально-економічного розвитку. Москва : Питання статистики, 2008.
4. Новини. Економіка. URL: <http://www.regnum.ru/news/economy> (дата звернення: 10.10.2021).

Логвиненко І.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах формування та вдосконалювання ринкових відносин зміст категорії «інвестиційний потенціал підприємства» розкривається повніше, якщо брати до уваги спільну дію різноманітних, навіть протилежних, факторів, характерних для різних типів економіки. Конкуренція та планованість, вартісна та натурально-речовинна форми, пріоритет приватного та загальнодержавного інтересів, відокремлення й інтеграція, інші фактори впливають на зміст категорії «інвестиційний потенціал», визначають її сучасний розвиток.

Сутність та досліджені особливості оцінки інвестиційного потенціалу підприємства – це упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку. Для оцінки інвестиційного потенціалу підприємства необхідна всеосяжна система показників, причому в основу конструювання такої системи має бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку, а й теоретичні передумови. Тому структурна модель системи показників концептуально має враховувати такі вимоги до її формування:

- загальнотеоретична інтерпретація, взаємозв'язок і цілеспрямованість як окремих показників, їхніх груп, так і всієї системи в цілому;
- забезпечення порівняльності, єдиної спрямованості показників груп та всієї системи;
- можливість регулювання значень величин показників, залежно від рівня використання ресурсів, що витрачаються, і ефективності результату;
- можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників.

Слід зазначити, що сукупність оцінних принципів, показників, критеріїв і методів становить методологію оцінки. У загальному вигляді мето-

дологію оцінки можна подати як послідовність таких дій: формування категорії, розробка показників, установлення критерію порівняння, вибір способу оцінки, одержання результату оцінки.

Сукупність оцінних принципів, показників, критеріїв і методів становить методологію оцінки. У загальному вигляді методологію оцінки можна подати як послідовність таких дій: формування категорії, розробка показників, установлення критерію порівняння, вибір способу оцінки, одержання результату оцінки. Оцінка потенціалу підприємства потребує всеосяжної системи показників, причому в основу конструювання такої системи має бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку, а й теоретичні передумови. Потенціал підприємства доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників.

Кругообіг інвестиційного потенціалу ґрунтується на русі капіталу як у грошовій, так і в натуральній формах. Реальне джерело інвестицій народжується в обороті реального капіталу внаслідок господарської діяльності підприємства, яке володіє великим інвестиційним потенціалом.

Інвестиційний потенціал кожного окремо узятото підприємства тісно пов'язаний з потенціалом інших підприємств, галузі, регіону, з утворенням загального інвестиційного потенціалу економіки.

По суті, інвестиційний потенціал визначає можливість підприємства вкладати кошти (капітал) в матеріально-речовинні й особисті фактори виробництва для забезпечення умов нормального відтворення і (чи) одержання очікуваного прибутку. Він є вирішальним фактором економічного зростання, розширення потенційних можливостей підприємства. Інвестиційний потенціал має бути достатнім для повнокровного розширеного відтворення виробництва і подальшого збільшення інвестиційного капіталу підприємства.

В ідеальних економічних умовах інвестиційні можливості мають реалізовуватись миттєво. Під ідеальними економічними умовами у даному випадку ми розуміємо наявність у господарюючого суб'єкта необмежених інвестиційних ресурсів, персоналу відповідної кваліфікації та сприятливого зовнішнього середовища. У таких умовах зростання вартості компанії відбувається планомірно відповідно до цілеспрямованих дій керівництва, а накопичення інвестиційних можливостей у вигляді інвестиційного потенціалу є скоріше неприродним явищем. В реальних економічних умовах інвестиційні можливості мають властивість накопичуватись, поступово утворюючи інвестиційний потенціал.

Надмірне накопичення інвестиційного потенціалу спочатку призводить до підвищення можливої доходності інвестицій. Однак згодом накопичення нереалізованих своєчасно інвестиційних можливостей негативно впливає на підприємство. Тобто існує певна межа, за якою інвестиційний потенціал починає зменшуватись, а згодом прагнути до нуля. Тому вирішальне значення має вибір часу для інвестування, коли сприятливі зовнішні фактори створюють умови для реалізації накопичених внутрішніх можливостей.

Отже, задачею інвестора є пошук та реалізація інвестиційного потенціалу економічних суб'єктів, тобто спрямування ресурсів туди, де накопичених інвестиційних можливостей більше. Чим раніше можна визначити інвестиційний потенціал, тим більшим буде масштаб винагороди. Реалізація потенціалу полягає в усуненні в рамках того кола впливу негативних факторів, які заважають негайному втіленню інвестиційних можливостей, з метою максимізації вартості компанії.

Манюк І. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах однією з ключових проблем соціально-економічного розвитку більшості розвинених країн світової спільноти є вдосконалення системи управління персоналом. При цьому, незважаючи на диференційований підхід до цієї проблематики, можна виділити загальні тенденції, характерні для всіх країн. До них відносяться: удосконалення системи управління персоналом; формалізація методології та процедур відбору працівників; формування критеріїв оцінки кадрів; науковий підхід до аналізу ключових потреб у персоналі; пріоритетність прийому молодих працівників; підвищення обґрунтованості ухвалення різних кадрових рішень; розширення гласності прийнятих рішень, пов'язаних із проведенням кадрової політики організації; комплексна ув'язка державних та внутрішньогосподарських рішень з пріоритетними елементами та напрямками кадрової політики. [1-3]

Система управління персоналом виступає органічним структурним елементом менеджменту, який безпосередньо пов'язаний з відносинами між працівником і роботодавцем, як усередині, так і поза підприємством, їх взаємозв'язками щодо дотримання їхніх законних прав та виконуваних ними функціональних обов'язків. У цьому доцільно розглядати систему управління персоналом комплексно з урахуванням широкого спектра найважливіших питань, зокрема формування концепції кадрового менеджменту та мотивації працівників, розробка організаційно-практичних підходів до діяльності механізму її реалізації у конкретній організації. [3-4]

Виходячи з цього, систему управління персоналом можна розглядати як комплекс принципів, методів, засобів та форм впливу на базові потреби, інтереси, поведінку та функціональну діяльність співробітників компанії з метою максимального використання їх інтелектуальних та фізичних здібностей під час виконання трудових функцій. [3-4]

Ключова мета системи управління персоналом полягає у створенні результативних мотивацій, забезпеченні компанії висококваліфікованими фахівцями, їх продуктивне використання, а також професійне зростання та соціальний розвиток. При цьому кожний структурний елемент, що становить сукупність цілісної системи управління персоналом, націлений на ви-

конання наступних фундаментальних функцій: інформаційної (оповіщення населення всіма можливими способами про майбутній набір співробітників та терміни проведення конкурсів на заміщення вакантних посад); організаційної (створення необхідних умов для проведення набору та відбору персоналу, подальшого виконання функціональних обов'язків співробітника, отримання ним заробітної плати та передбачених законом доплат, виплат та пільг); відтворювальної (створення матеріально-технічної та навчальної бази з метою всебічного розвитку своїх співробітників). [1-3, 7]

В даний час фахівці виділяють адміністративно-технічні, економічні та психологічні методи впливу на співробітників. З допомогою їх активного застосування виробляються ефективні методи впливу на весь колектив підприємства і окремих працівників, що поліпшує чи погіршує їх діяльність. [9]

До основних етапів та стадій впровадження системи управління персоналом можливо віднести: планування; набір (тобто створення своєрідної «подушки безпеки»); відбір; встановлення заробітної плати, надбавок, доплат та різних пільг, що передбачає розробку структури виплат; профорієнтацію та адаптацію; навчання та підвищення кваліфікації; оцінку трудової діяльності; рух працівників усередині організації. [1-3]

Зараз в основі чинних концепцій управління персоналом лежать потреби конкретного працівника. При цьому продовжує зростати і посилюватися роль особистості співробітника, приділяється підвищена увага його мотиваційним настановам та можливості формувати їх таким чином, щоб вони діяли на благо організації. [5]

Багато в чому успіх розвитку будь-якої компанії залежить від ефективності діяльності її працівників. Це пов'язано з тим, що високий рівень кваліфікації та компетенції персоналу, ступінь його задоволеності базовими умовами праці та заробітною платою безпосередньо впливають на ступінь продуктивності праці. Саме тому необхідно в кожній компанії розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням внутрішньої специфіки, галузевих особливостей та розміру суб'єкта підприємництва чи некомерційної організації. [9]

Перелічені рекомендації щодо поступового вдосконалення системи управління персоналом націлені на поліпшення умов праці працівників, а у довгостроковій перспективі дозволять компанії розвиватися успішніше.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
2. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5–10.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 509 с
4. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. Київ, 2015. № 5. С. 32–34.
5. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196

6. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 146 с.
7. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
8. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. № 7. С. 13–21.
9. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики. *Персонал*. 2006. № 5. С. 3–12.
10. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 126–135.

Маркова Р. М.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ЯКІСНИЙ МЕНЕДЖЕР ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Ситуація в Україні полягає у тому, що не вистачає дійсних лідерів, харизматичних особистостей, а Україна буде процвітати тоді, коли в Україні буде достатня кількість харизматичних особистостей, в тому числі і на підприємствах. Лідер об'єднує, направляє, керує, регулює, володіє надзвичайно харизматичними рисами. Таким лідером і повинен бути менеджер.

Принципово важливою частиною праці успішного менеджера є організація праці менеджера і методи його особистої роботи, тобто те, що називається самоменеджментом. Здатність керівника так організувати свою особисту працю, щоб вона була максимально ефективною, знаходити своє виявлення у процесі прийняття рішення, вміння зняти з себе частину навантаження і делегувати частину повноважень на більш низькі рівні управління, управляти персоналом на основі принципів ділової етики та організаційної культури.

Цікаво зазначити, що у теорії й практиці управління немає чітко визначених вимог до менеджерів, їх якостей, необхідних керівнику організації. І не дивлячись на те, що такі науки як психотехніка, психометрія внесли визначений вклад у розробку методів оцінки особистих якостей людини, в менеджменті переважає безсистемне використання анкет, методів, тестів та ін.

Отже, управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру, їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Таким чином, вміння менеджера управляти собою – це турбота про себе і підтримка своєї працездатності. Важливими аспектами управління собою є: підтримка фізичного здоров'я; раціональний розподіл сил; подолання труднощів; раціональний розподіл часу. Наприклад, раціональний

розподіл сил впливає на збереження енергійності та активності менеджера на протязі довгого періоду життя.

Менеджер у своїй роботі завжди визначає що є важливим, а що ні. Його цінностями можуть бути:

- відношення до рівності статі, раси та віку людини;
- відношення до ризику в роботі;
- ступінь допомоги іншим;
- ступінь використання заохочень або покарань підлеглих;
- додержання духу і букви законодавства;
- залучення працівників до управління;
- відношення до свого здоров'я, сім'ї та друзів;
- відношення до підлеглих та вищого керівництва;
- ступінь відкритості та ін.

Цінності виробляються на протязі довгого періоду і формують основні життєві позиції, які мають фундаментальний вплив на все життя. Чіткі особисті цінності більше всього повинні мати керівники, які приймають стратегічні рішення, займаються врегулюванням принципів завдань, надають консультації по виконанню рішень вищого керівництва.

Ще дуже важливою рисою є здатність до саморозвитку – це здатність людини до придбання, оновлення та розвитку знань, вмінь, адаптації до змін в оточуючому середовищі. Саморозвиток – це більш безперервний процес, ніж ціль, яку треба досягти. У галузі менеджменту більшість видів діяльності вимагає високого індивідуального розвитку, а при зростанні рівня змін виникає потреба у розвитку свого творчого потенціалу.

Так от, робота менеджера, яка постійно змінюється, вимагає високу здатність до саморозвитку для успішного освоєння технологічних змін, нових ринків, нових організаційних структур управління в організації. Більш розвинута людина має більш високі результати роботи, має більшу життєву енергію і створює сприятливий клімат у колективі.

З цієї точки зору менеджер є і викладачем, який постійно розвиває і виховує підлеглих. Ефективними методами навчання підлеглих є: проведення співбесід; консультації; удосконалення майстерності; обговорення конкретних проблем; обговорення і планування кар'єри.

Більшу частину свого робочого часу (60%) менеджери витрачають на спілкування з працівниками свого колективу, а іншу частину (40%) – на спілкування з вищим керівництвом і з колегами інших підрозділів своєї та інших організацій. Тому навички до формування своєї робочої групи є особливо важливими, щоб об'єднати людей і навчити їх ефективно працювати на досягнення загальної цілі у обстановці творчого співробітництва.

Таким чином, організація роботи колективу є функцією керівництва, тому що вона створює енергійну, ефективну і відповідальну групу людей з великим потенціалом. Більше того, менеджер повинен проявляти турботу про підвищення компетентності підлеглих і на цій основі – просування їх по службі.

Саме організаторські здібності є визначальними в кар'єрі менеджера. Крім того, менеджер повинен вміти представляти себе громадськості, а також викликати інтерес до своєї організації. Мати репутацію, якій слід приділяти увагу, працювати над собою, своїм самовдосконаленням, бути вимогливим до себе і своїх підлеглих.

Маслова І. Г.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

КОНЦЕПТИ «КЕРІВНИЦТВО» ТА «ЛІДЕРСТВО» В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У системі менеджменту явище лідерства пов'язане з розвитком людського потенціалу, формуванням управлінських компетенцій, лідерство є основою нової управлінської парадигми на сучасному етапі суспільного розвитку країни. При цьому часто концепт «лідерства» є ототожненням категорії «керівництво».

Однак, треба чітко усвідомити, що поняття «керівник» і «лідер» є різними. Основна відмінність полягає в тому, що керівник не завжди у своїй організації є лідером. Керівництво пов'язане з ефективною організацією діяльності, а лідерство – зі здатністю впливати на персонал для ефективної роботи. Ефективне лідерство формується в процесі керівництва людьми [1, с. 185]. При цьому сучасними дослідниками експериментально доведено, що керівництво дозволяє використовувати потенціал працівників на 60%, і лише керівник-лідер може досягти повного використання здібностей підлеглих [2, с. 60].

Під поняттям «керівництво» слід розуміти офіційно регламентований розумовий процес, що приводить підлеглих до виконання ними запропонованих їм офіційних доручень й завдань. Лідерство ж, навпаки, є процесом впливу однієї особи на іншу людину, або на групу, через внесення певних змін в їх поведінці [3, с. 96]. На відміну від лідера, керівника призначають, тому він наділений офіційним правом заохочувати та наказувати, є відповідальним за стан справ в групі, організації. Саме тому керівництво на відміну від лідерства є офіційно регламентованим соціально – організованим процесом.

На думку П. Друкера [4], лідерство, як соціально-психологічне явище виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі, а тому його властивістю є характер, а не темперамент. Лідерство здатне додати загальної цілі групі в процесі управління більшу привабливість за рахунок особистісних якостей, професіоналізму й харизми, які, як правило має дійсний лідер.

На думку К. Дідур, щоб організація була успішною, а управління ефективним, керівник повинен мати такі якості: психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні [5, с. 64-65]. Згідно підходу О. Євтушенко до основних особистісних рис керівника – лідера в організації можна віднести: організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, націлювати їх на плідну працю; впевненість у собі, рішучість і наполегливість, здатність до творчого вирішення завдань; вміння приймати рішення; відповідаль-

ність; уміння контролювати емоції; завзятість у вирішенні проблем; висока професійна компетентність; постійне прагнення до самовдосконалення [6, с. 100]. У дослідженні В. Лугової, О. Єрмоленко акцент робиться на таких ключових елементах лідерської компетентності керівника: знання особливостей командної роботи працівників різних типів, сутностей емоцій та важливості управління ними при взаємодії, сутності конфліктів та способів їх вирішення; уміння працювати з носіями різних стилів менеджменту та налагоджувати ефективну взаємодію, бути лідером як для підлеглих і рівних за статусом, так і для керівників, використовувати власні емоції та емоції інших людей для підтримки сприятливих стосунків з оточенням, навчати лідерству інших, розвивати у керівників навички ефективної взаємодії, делегування, комунікативні навички, здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів [7, с. 67].

Отже в організації керівник і лідер – це одна й та особа, якщо керівник має лідерські якості. Саме тому керівна діяльність має нині розумітись як обов'язкове поєднання офіційного лідерства керівника – суб'єкта управління та посадової особи – із соціальним лідерством його особистості. Керівник-лідер може стимулювати інноваційну поведінку працівників, забезпечуючи постійне генерування й використання нового знання на усіх рівнях організації.

Список використаної літератури

1. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187.
2. Столяр Л. Проблеми лідерства в державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2012. Вип. 1. С. 58–65.
3. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце й роль в системі публічного управління України. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Т. 305. Вип. 293. С. 96–102.
4. Drucker P. *The Practice of Management*. Oxford, 2005. 416 p.
5. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20. С. 63–68.
6. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце й роль в системі публічного управління України. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Т. 305. Вип. 293. С. 96–102.
7. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.

Меняйлова Г. Є.

кандидат економічних наук, доцент
філія Класичного приватного університету

Редчиць В. В.

кандидат технічних наук, доцент
філія Класичного приватного університету

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах висококонкурентної економіки особливої актуальності набувають процеси забезпечення розвитку підприємств, як такі що мають яс-

краво виражені якісні характеристики й направлені на зміну стану підприємства. Основними чинниками таких змін є процеси що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства. В зв'язку із вищевикладеним розвиток автотранспортних підприємств має носити системний характер. Ключовим фактором у процесі розвитку підприємств та підприємництва вважають протиріччя між обмеженими економічними ресурсами та безмежністю економічних потреб [2, с. 74].

Доведено, що процеси розвитку мають забезпечувати ефективність діяльності, іншими словами, досягнення певних максимальних результатів при визначених обсягах ресурсів, або досягнення заданого результату за мінімальних витратах ресурсів [1, с. 11]. Для вітчизняних автотранспортних підприємств дані положення також мають актуальність. Виходячи з вищенаведеного положення, можемо стверджувати, що чинниками розвитку автотранспортних підприємств в Україні мають бути:

- фінансово-економічний і соціальний стан автотранспортного підприємства;
- мета і завдання функціонування;
- рівень регулювання державою діяльності автотранспортних підприємств.

В умовах загострення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості та своєчасності послуг, хронічної нестачі відповідних ресурсів забезпечення вирішення завдань ефективного розвитку, є складною задачею з досить невизначеним результатом.

Важливим є те, що суттєвою характеристикою процесу розвитку є швидкість, оскільки саме швидкість розвитку автотранспортного підприємства може посилювати його конкурентоспроможність і в тривалій, і в короткочасній перспективі. Загалом, виокремлюють прогресивну форму розвитку (від нижчого до вищого) та регресивну (від вищого до нижчого).

І метою діяльності менеджменту підприємства із вирішення завдань розвитку підприємства, головним чином є забезпечення у вищеназваних умовах досягнення необхідних результатів у відповідності до стратегічної мети.

Створення відповідних організаційних засад розвитку автотранспортних підприємств мають бути тісно пов'язані з розробкою та упровадженням відповідних управлінських технологій і методик, базисом яких має стати відповідна система заходів. Головною метою таких заходів є забезпечення своєчасної адаптації автотранспортного підприємства до важкопередбачуваних змін підприємницького середовища при одночасній стабільності функціонування.

Тому, для автотранспортного підприємства актуальним є питання створення такої організаційної структури, що забезпечить виконання даних завдань, на основі встановлених чітких відповідальності та повноважень в межах даної структури.

Управління розвитком автотранспортного підприємства має вирішувати поетапно наступні задачі:

1. Формування візії головної мети розвитку з урахуванням, наявних обмежень;
2. Пошук та аналіз альтернативних рішень;
3. Вибір і формулювання головної мети діяльності;
4. Вивчення і аналіз існуючого досвіду щодо впровадження обраних рішень;
5. Ґрунтовний аналіз обраного управлінського рішення, щодо напрямку розвитку підприємства;
6. Визначення обсягу необхідних ресурсів та можливих ризиків, розрахунок економічних показників;
7. Контроль за реалізацією обраного управлінського рішення
8. Застосування необхідних коригуючих заходів.

В цілому відповідні організаційні засади розвитку автотранспортного підприємства мають забезпечувати:

1. Постійний моніторинг стану ринку послуг автотранспортного підприємства, і на цій основі прогнозування його розвитку;
2. Визначення стратегічних напрямів розвитку;
3. Створення ефективної системи комунікації, що забезпечить необхідний рівень взаємодії всіх відповідальних осіб;
4. Формування у персоналу загального розуміння щодо мети і місії автотранспортного підприємства;
5. Створення команди, з визначенням зон відповідальності за визначені результати діяльності.
6. Розробка стратегії діяльності у тривалій перспективі.

Дані процеси мають бути забезпечені фахівцями відповідної кваліфікації та із високим рівнем мотивації, які на високому професійному рівні вирішують поставлені завдання використовуючи належні інструменти та засоби.

Список використаної літератури

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Говорушко Т. А. Мале підприємництво та ефективність його розвитку у харчовій промисловості України : монографія. Київ : НУХТ, 2007. 391 с.
3. Меньяйлова Г. Є. Організаційні засади інноваційно-інвестиційного розвитку громадського харчування України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 91–99.

Мінченко П. В.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Під управлінськими інноваціями розуміють сукупність нових знань, методик, практичних навичок, спрямованих на вдосконалення управління економічними, політичними, науковими та освітніми структурами.[2]

Нові принципи організації процесів управління можуть створити довгострокові переваги та забезпечити значний відрив від конкурентів. За

останні 100 років інновації у сфері управління, більше, ніж в інших сферах, дозволили компаніям здійснити перехід до нових принципів діяльності. Але все ж таки тільки в деяких компаній є добре налагоджений механізм їх здійснення. [3-4; 9]

У більшості фірм добре налагоджено механізм випуску продукції, багато хто має наукові R&D-групи (групи розробок та розвитку). В останні роки практично кожна організація з метою підвищення ефективності діяльності цілеспрямовано працювала у сфері оновлення бізнес-процесів. [9]

Існує три умови, за яких інновації у сфері управління створюють довгострокові переваги:

- інновації базуються на нових принципах, що кидають виклик традиційному управлінню;
- інновації мають бути системними, що включають великий спектр методів та процесів;
- інновації є частиною безперервного процесу нововведень, що згодом призводить до удосконалень. [2; 9]

Інновації у сфері управління можуть бути визначені як відхід від традиційних принципів управління, процесів та методик, що значно змінює принцип роботи менеджерів.

Принцип роботи менеджерів включає: визначення цілей та планування; мотивацію співробітників та узгодження підходів; координування та управління діяльністю; накопичення та розподіл ресурсів; придбання та застосування знань; придбання, розвиток та підтримку ділових зв'язків; пошук та розвиток талантів; розуміння та балансування вимог клієнтів. [5; 9]

У великій організації єдиний шлях змінити роботу менеджерів – це переглянути процеси управління.

Для інновацій в сфері управління необхідно зібрати певні компоненти:

- нерозв'язна проблема, яка потребує нових ідей;
- нові принципи або система поглядів та понять, які дадуть нові підходи;
- перегляд традицій та догм, які обмежують творче мислення;
- приклади та аналогії, які допоможуть по-новому визначити можливості. [6; 9]

Більшість організацій у всьому світі були побудовані на невеликій кількості перевірених часом принципів управління. Основні процеси управління – складання бюджету, стратегічне планування, система виховання топ-менеджерів – слабо відрізняються друг від друга в різних компаній. Але жодна компанія не може оскаржити той факт, що з кожним роком, що минає, теперішнє стає менш надійним путівником у майбутнє, де існуючі принципи управління будуть все менше підходити. Ось навіщо потрібні зміни. [9]

Ефективність впровадження управлінських інновацій визначається характеристиками нововведень та раціональністю процесу реалізації нових ідей на підприємстві. Принципами успішної реалізації управлінських інновацій є організованість процесу впровадження інновацій, системність

інновацій, відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям та завданням організації, прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку, актуальність інновацій на підприємстві тощо. Ефективна управлінська інновація можлива тоді, коли вона відповідає цілям організації та вимогам персоналу. Довгостроковий успіх будь-якої організації визначається її здатністю постійно впроваджувати інновації у сфері менеджменту. Будь-яка управлінська інновація має бути адаптована до особливостей господарської діяльності організації. [8]

Список використаної літератури

1. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 204–210.
2. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
3. Вербицька Ю. М. Методичні підходи дослідження інвестиційно-інноваційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 4–6.
4. Гетьман О. М., Даньків В. Й., Книшева Б. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. № 3. С. 49–52.
5. Гриньова В. М. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси. *Економіка розвитку*. 2003. № 1 (25). С. 5–9.
6. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 98–101.
7. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Львів : Новий Світ–2000, 2007. 456 с.
8. Герасимов А. Е. Проблемы повышения эффективности инновационной деятельности. *Инновации*. 2001. № 9–10. С. 46–48.
9. Хэмел Гери. Инновации в управлении. URL: <https://www.obs.ru/article/91/> (дата обращения: 15.10.2021).

Момот К. Е.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетингова стратегія підприємства є комплексом маркетингових заходів та набором інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів. Зміст терміну «маркетингова стратегія» має відображати певні загальні особливості: маркетингова діяльність підприємства у довгостроковій перспективі має корелюватися з головною метою діяльності підприємства, його місією; маркетингова стратегія набуває адаптивної функції та визначає життєстійкість підприємства в сучасних умовах господарювання; основним аспектом сучасного підходу до формування маркетингової стратегії має стати клієнтоорієнтованість.

Класифікація стратегій підприємства базується на трьох стратегічних рівнях: загально фірмовому, рівні стратегічних господарських підрозділів

та функціональному. Етапами розроблення маркетингової стратегії є: проведення аналізу-діагностики ринку, конкурентів і власне підприємства.; визначення цілей і завдань стратегії; вибір фундаментальних стратегічних напрямків маркетингу; реалізація і оцінка маркетингової стратегії підприємства на ринку. Остаточний вибір маркетингової стратегії залежить від позиції товару фірми на ринку, культурного середовища, її потенціалу, поведінки конкурентів, рівня витрат на маркетинг.

ПрАТ «Монделіс Україна» є українським підприємством, що належить до групи компаній Mondelez International, – всесвітнього лідера у виробництві печива, та другого найбільшого у світі виробника шоколаду, жувальної гумки та льодяників. Основна діяльність Компанії полягає у виробництві снєків (шоколаду, печива, бісквітів, жувальної гумки та льодяників). Основними конкурентами Компанії на ринку України є компанії, що входять до груп Roshen, Nestle, Pepsi та Mars. В Україні продукція компанії виробляється на двох фабриках – Тростянецькій фабриці ПрАТ «Монделіс Україна» та дочірньому підприємстві ТОВ «Чіпси Люкс». Продукція вироблена на зазначених підприємствах доступна для українських споживачів, а також експортується у понад 50 країн світу. «Монделіс Україна» є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України. За 25 років роботи на українському ринку компанія загалом інвестувала у розвиток бізнесу понад 200 млн. дол. США.

За результатами SWOT-аналізу визначено, що найбільш бажаним для ПрАТ «Монделіс Україна» на даному етапі розвитку є поєднання стратегії диференціації з деякими елементами стратегії лідерства в зниженні витрат. Компанія оперує рядом переваг, завдяки яким вона є досить сильним гравцем у своєму сегменті. Найбільш значущими і вірогідними виявилися можливості розширення асортименту (додавання нових смаків) і освоєння нового сегменту (фітнес-продукція).

У результаті аналізу конкурентних груп визначено, що перемогу у конкурентній боротьбі можуть забезпечити зниження відпускних цін на продукцію та повна діджиталізація бізнесу. Результати GAP-аналізу засвідчили, що ПрАТ «Монделіс Україна» має особливу увагу приділити посиленню переваг у конкурентній боротьбі. Ефективними інструментами у такій боротьбі можуть стати: зниження відпускної вартості продукції, збільшення рекламного покриття, розширення асортименту (за рахунок додавання смаків до існуючих лінійок продуктів).

У якості напрямів з удосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства запропоновано: удосконалення цінової політики (задоволення потреб споживачів, оцінка купівельної спроможності, ціни на відповідні продукти конкурентів); активне застосування інструментів інтернет-маркетингу (розміщення реклами в соціальних мережах Інстаграм, Фейсбук, Ютуб, реклама з залученням блогерів, лідерів думок); використання промо-акції як методу іміджевої реклами; запуск фітнес-лінійки для збільшення частки ринку.

Моргачов І. В.

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Горбас К. О.

слухачка магістратури
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ

Сучасний стан розвитку національного господарства характеризується масштабними змінами, що відбуваються в реальному секторі економіки, включаючи взаємопов'язані сфери агропромислового сектору. Такі перетворення ведуть до вирішення накопичених теоретичних та практичних проблем, що накопились в агропромисловому секторі. До значних проблем належить з функціонування в умовах підвищених ризиків, що показує необхідність їх мінімізації.

Варто зазначити, що у вітчизняній та іноземній літературі представлені базові принципи управління бізнесом в ситуаціях невизначеності та ризику. Проте концептуально-методичні основи управління ризиком підприємств агропромислового сектору та його системоутворюючої складової – сільського господарства в умовах ризику досліджено фрагментарно. Концептуальні основи управління ризиками містяться в багатьох роботах зарубіжних науковців. У зіставленні з ними вітчизняні вчені звернулися до дослідження категорії ризику порівняно недавно [3].

Саме поняття «ризик» сьогодні досить неоднозначне у його трактуванні, що пов'язано з багатоаспектністю самого явища ризик, його властивостей та елементів. Ми під економічним ризиком будемо розуміти об'єктивно існуючу можливість появи несприятливих обставин у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єкта агропромислового сектору, викликаних чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Об'єктивна необхідність дослідження ризиків в агропромисловому секторі економіки України продиктована пріоритетністю вирішення ряду економічних проблем, що вимагають аналізу його стану для прийняття рішень, що сприяють обмеженню залежності господарюючих структур від несприятливого впливу зовнішнього середовища [5. с. 120]. Вивчення цих напрямків забезпечує інформаційний та аналітичний супровід організаційно-економічних заходів, пов'язаних з нівелюванням ризикових наслідків через обґрунтування заходів, які ослаблюють вплив негативних чинників на функціонування підприємств агропромислового сектору України.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей управління підприємством агропромислового сектору України в умовах економічного ризику.

Результати дослідження основних ризиків та шляхів їх пом'якшення представлено в табл. 1. Таким чином, основне завдання сучасного ризик-менеджера визначити варіант дій, що забезпечуватиме оптимальну для конкретного проекту комбінацію ризику та доходу, керуючись тим, що чим більший розмір прибутку приносить проект, тим вищий ступінь матиме ризик під час його реалізації

Таблиця 1

Основні економічні фактори та способи пом'якшення наслідків ризику на підприємствах агропромислового сектору України

Вид ризику	Фактор ризику	Спосіб пом'якшення негативних наслідків ризику
Ціновий	Зниження цін на продукцію агропромислового сектору	Розвиток системи страхування доходів.
Фінансовий	Підвищення інфляції	Створення власних фінансових резервів; підвищення відповідальності за своєчасність фінансових розрахунків
Техніко-технологічний	Порушення паритету цін на продукцію агропромислового сектору і засоби виробництва	Забезпечення та підтримка цінового паритету в галузевій структурі агропромислового сектору.
Кліматичний	Аномальні погодні-кліматичні умови	Диференціація в страхуванні катастрофічних ризиків господарств різної спеціалізації.

Примітка. [систематизовано авторами за 4]

Пом'якшення наслідків функціонування підприємств агропромислового сектору в умовах ризикового характеру ведення діяльності вимагає формування системи ризик-менеджменту. Проведений в дослідженні аналіз функціонування підприємств агропромислового сектору в умовах ризику вказує на необхідність формування системи ризик-менеджменту на всіх рівнях управління галуззю.

Досліджуючи стан ризик-менеджменту на підприємствах агропромислового сектору України варто відзначити про ряд недоліків у його формуванні. Виявлені недоліки систематизовано на рис. 1.

Розробка і реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, вимагає методичного обґрунтування формування системи ризик-менеджменту в структурі агропромислового сектору України (рис. 2).

Запропоновані рекомендації щодо формування даної системи включають: використання можливостей моніторингу ризиків і створення умов для своєчасного реагування на них; обмеження зростання господарських витрат, пов'язаних з плануванням і реалією антикризових процедур; ідентифікацію та мінімізацію ризиків на основі застосування адекватних методів управління ними.

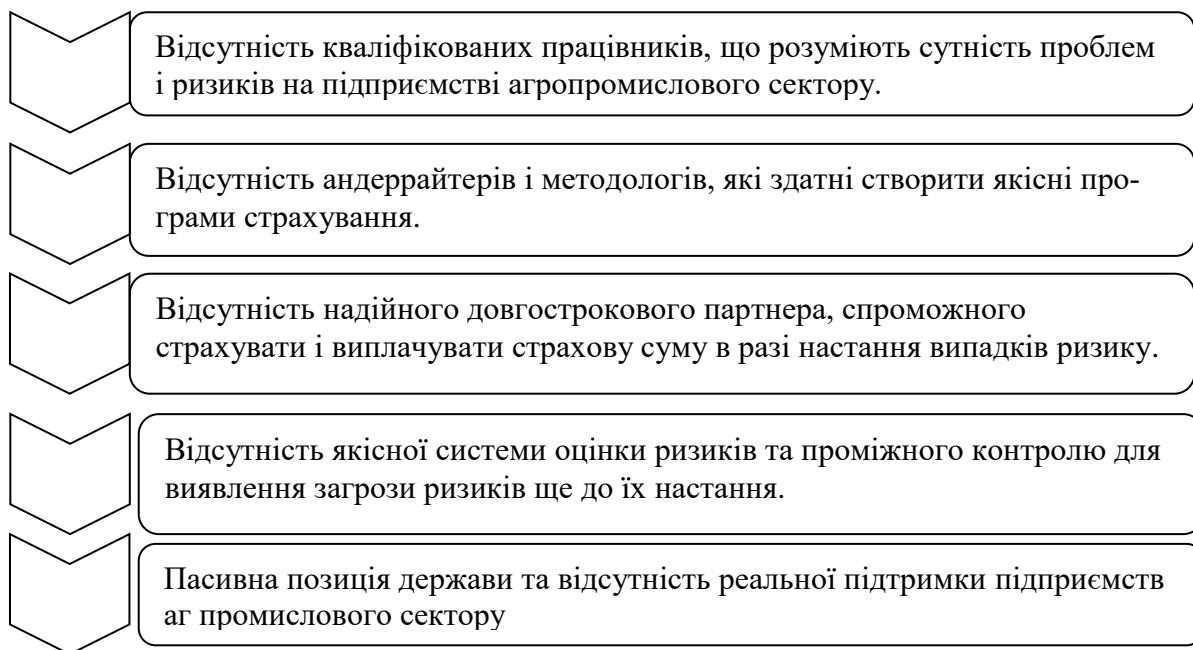


Рис. 1. Основні складники проблеми ризик-менеджменту агропромислового секторі України [розроблено автором]



Рис. 2. Схема формування системи ризик-менеджменту на підприємстві агропромислового сектору України [розроблено автором]

Таким чином, управління розвитком підприємств агропромислового сектору України базується на здійсненні поетапних дій і реалізації організаційно-економічних заходів, що вживаються для забезпечення ритмічної організації відтворювального процесу. Адже, агропромисловий сектор України є одним з пріоритетних напрямків, саме тому управління ризиками та їх мінімізація на підприємствах галузі позитивно вплине не лише на самі суб'єкти господарювання, а й сприятиме значному розвитку економіки країни загалом.

Список використаної літератури

1. Morhachov I., Koreniev E., Chorna O., Khrystenko L. Regional Regulation of Investment Activity in Developing Countries: Example of Ukraine, Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2019. Vol. 41. № 2. P. 168–182. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.15>.

2. Бучнев М. М. Розвиток власності та його вплив на підвищення ефективності аграрних підприємств в період інституційних трансформацій : монографія. Одеса: КУ-ПРІЄНКО СВ, 2020. 275 с.

3. Горбас К. О., Моргачов І. В. Процес протистояння економічним кризам в рамках основних цілей сталого розвитку. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі* : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Северодонецьк, 14 листопада 2019 р.). Северодонецьк : Східноукр. нац. ун-т, 2019. С. 137–139. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3004/1/Горбас.ПРОЦЕС%20ПРОТИСТОЯННЯ%20ЕКОНОМІЧНИМ%20КРИЗАМ%20В%20РАМКАХ%20ОСНОВНИХ%20ЦІЛЕЙ%20СТАЛОГО%20РОЗВИТКУ.pdf> (дата звернення: 22.09.2021).

4. Горбас К. О., Чорна О. Ю. Стратегічне планування як основа конкурентоспроможності підприємства. *Технологія-2019* : матер. XXII Міжнар. наук.-тех. конф. (м. Северодонецьк, 26–27 квітня 2019 р.). Северодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2019. С. 132–134. URL: http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2601/1/Горбас-Технологія%202019_Ч2%20%281%29.pdf (дата звернення: 22.09.2021).

5. Моргачов І. В. Інфраструктура розвитку регіонів : монографія. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 180 с.

6. Балуєва О. В., Моргачов І. В., Корнілова О. В. Управління економічними ризиками підприємств : навч. посіб. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020. 288 с.

7. Чорна О., Христенко Л., Горбас К. Значимість рекламної діяльності для успішного функціонування підприємств харчової галузі в умовах зростаючої економічної конкуренції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. Вип. 6 (262). С. 45–136. DOI:10.33216/1998-7927-2020-262-6-136-145.

Нікулич М. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

Успіх будь-якої організації залежить від багатьох чинників, таких як вирішення фінансових питань, організація виробничого процесу, підбір персоналу, але не менш важливе значення має чинна система цінностей, філософія, загальноприйняті норми поведінки персоналу. На сучасному етапі пошук дослідження в галузі управління, міжгрупової взаємодії,

лідерства й керівництва, психології спілкування, соціальної психології управління, соціальної психології організацій, масової комунікації, масових явищ, соціально-психологічного тренінгу, соціально-психологічного прогнозування. Все це є підставою сподіватися подальшої активізації соціально-психологічних досліджень в управлінні.

Метою нашого дослідження є аналіз системи управління організаційними конфліктами та стресами в роботі з персоналом електричного цеху Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електростанція» та розроблення напрямів її удосконалення.

Електричний цех є самостійним структурним підрозділом Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція» (ЕЦ ВП «ЗАЕС»), який входить до складу Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». Електричний цех знаходиться у підпорядкуванні заступника головного інженера з електротехнічного обладнання та систем контролю і управління. Підрозділ створено для оперативного і технічного обслуговування й ремонту закріпленого за цехом устаткування.

На кінець 2020 року загальна чисельність персоналу електроцеху становила 960 осіб. З них левову частку становили працівники з середньотехнічною освітою, віком від 28 до 50 років зі стажем роботи до п'яти років. Жінки становили 12,4% від загальної чисельності персоналу цеху.

Дослідження системи управління конфліктами у ЕЦ ВП «ЗАЕС» показало, що:

- найбільша кількість конфліктів була зафіксована у 2019 році, найбільш численними за досліджуваний період були внутрішньо особистісні та міжособистісні конфлікти;
- спостерігається невпинне зростання кількості конфліктів, в яких керівники приймали безпосередню участь;
- найбільш поширеними причинами конфліктів є організація робочого процесу та недосконалість системи оплати праці;
- у 40% випадків керівники практикують «відхід від конфлікту», тобто намагаються його ігнорувати;
- з'ясування причин виникнення конфлікту, залучення експертів до додаткового його аналізу на підприємстві не практикується;
- керівники володіють трохи нижчим за середній рівнем знань про конфлікт, який відбувається та середнім рівнем вмінь та здібностей щодо управління конфліктами.

З метою визначення показників різного виду стресів ми згрупували респондентів у 8 груп: керівники, загально цеховий персонал, основні робітники, ремонтний персонал, допоміжні робітники, особи віком до 28 років, особи віком від 28 до 51 року, особи віком від 51 року.

Дослідження рівня емоційного вигорання працівників ЕЦ ВП «ЗАЕС» показало, що найбільшою мірою воно виявляється у керівників підприємства – дві повністю сформовані фази. При цьому домінуючими симптомами емоційного вигорання керівників є: неадекватне вибіркове емоційне реагування, розширення сфери економії емоцій, редукція профе-

сійних обов'язків, емоційний дефіцит, особистісне відчуження (деперсоналізація), психосоматичні та психовегетативні порушення. Симптомом емоційного вигорання інженерно-технічних робітників є незадоволеність собою, основних робітників – емоційно-моральна дезорієнтація, допоміжних робітників – редукція професійних обов'язків.

Серед вікових груп емоційне вигорання більшою мірою характерне для працівників старших за 51 рік, при цьому всі три фази вигорання є повністю сформованими. Для працівників середнього віку сформованою фазою емоційного вигорання є фаза «напруження» сформованими симптомами вигорання є: незадоволеність собою, редукція професійних обов'язків, тривога і депресія. Для працівників віком до 28 років емоційне вигорання не характерне.

Психічне вигорання характерне для всіх категорій працівників досліджуваного підприємства. При цьому більшою мірою від нього потерпають керівники, допоміжні працівники і робітники старшого віку. Рівень професійного стресу найбільший прояв має у загально цехового персоналу та осіб молодого віку.

Запропоновано напрями з удосконалення системи управління конфліктами у ЕЦ ВП «ЗАЕС», які передбачають:

- профілактику виникнення внутрішньо особистісних та міжособистісних конфліктів шляхом розробки чітких вимог щодо посадових обов'язків робітників,

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату, оптимізацію структури винагород;

- усунення недоліків в процесах організації виробництва та системи оплати праці завдяки усуненню дублювання функцій та зайвих узгоджень дій виконавців, забезпечення прозорості, простоти та економічної доцільності системи контролю, підвищенню гнучкості системи оплати праці;

- організацію навчання керівників щодо ідентифікації, управління та розв'язання конфліктів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість системи менеджменту, подолати опір схвалюваним управлінським рішенням, скоротити кількість внутрішньо особистісних та міжособистісних конфліктів, створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, скоротити кількість конфліктів з причин недосконалості процесів організації виробництва та системи оплати праці, значно підвищити кваліфікацію керівників щодо управління конфліктами.

З метою попередження розвитку синдрому емоційного та психічного вигорання працівників ЕЦ ВП «ЗАЕС» запропоновано використовувати:

- нормування обсягів виробничих завдань для кожної посади з метою уникнення перевантаження працівників;

- забезпечення достатньої фінансової та психологічної винагороди за виконані роботи;

- скорочення кількості конфліктів та підтримка сприятливого морального клімату в колективі;

- ротацію кадрів;
- розробку ефективної системи адаптації до організаційних змін;
- створення умов для відпочинку та харчування на робочому місці;
- створення умов для занять спортом;
- забезпечення постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Способами подолання професійного стресу у ЕЦ ВП «ЗАЕС» можуть бути: активна взаємодія зі стресором або вплив на саму проблему; зміна погляду на проблему, зміна ставлення до неї або інша інтерпретація проблеми; приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту від породжуваного нею стресу; комплексні способи подолання стресу.

Ольшанська А. В.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЗМІСТ, ЕТАПИ, ЧИННИКИ ВПЛИВУ

У діяльності сучасного підприємства проведення маркетингових досліджень є важливим для наступного прийняття управлінських рішень. У загальному змісті прийняття маркетингових рішень може бути охарактеризовано як процедуру формування ефективної політики організації, спрямованої на завоювання вигідних ринкових позицій. При цьому прийняття маркетингових рішень передбачає діагностику маркетингових проблем, постановку завдань щодо їх вирішення та оцінку ризиків у цій сфері.

Рішення у сфері маркетингу пов'язані з прийняттям рішення щодо комбінації «маркетинг – мікс» та спрямовані на розробку та реалізацію стратегії маркетингу та її елементів. Для прийняття рішення часто застосовують такі моделі, як матриця «Продукт – ринок», модель Портера, різні варіанти матриці «Бостон консалтинг груп» і т.д.

Маркетингове рішення приймається на основі:

- поточної маркетингової інформації, що відображає сучасний стан мінливого ринкового середовища. Така інформація необхідна для оцінки існуючих пропозицій конкурентів, потреб цільових споживачів, а також під час проведення моніторингу зовнішніх факторів, що значно впливають на ринок підприємства;

- прогнозна маркетингова інформація, яка найчастіше утворюється в результаті аналізу динаміки маркетингової інформації та відображає ймовірнісну оцінку розвитку підприємства у найближчій перспективі залежно від макроекономічних, соціальних, ринкових та інших зовнішніх факторів.

У практиці менеджменту розрізняють такі види маркетингових рішень:

- за ієрархією прийняття рішень (стратегічні, тактичні, оперативні);
- за структурованістю проблеми (добре структуровані рішення, погано структуровані рішення, неструктуровані рішення);
- за характером реалізації (статичні, динамічні);
- за наявністю інформації про стан проблеми (рішення в умовах визначеності, рішення в умовах ризику, рішення в умовах невизначеності);

– за кількістю осіб, які беруть участь у розробці та прийнятті рішення (рішення з одним учасником, рішення з багатьма учасниками).

Відповідно до масштабу рішення можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні. Також розрізняють різні моделі прийняття управлінських рішень в організації: класична модель – спирається на поняття раціональності в прийнятті рішень; поведінкова модель – застосовується у разі, якщо особа, яка приймає рішення не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення, всіх можливих альтернатив або не здатна передбачити наслідки можливих альтернатив; ірраціональна модель – ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Також у зарубіжній практиці управління багато уваги приділяється організації групової діяльності, зокрема груповому прийняттю рішень (метод «мозкового штурму», метод Делфі і т.п.).

До основних факторів, що впливають на прийняття маркетингових рішень можна віднести такі: технологічне та природне середовище; демографічне та економічне середовище; наявність та особливості маркетингових посередників; наявність та особливості контактних аудиторій; наявність та особливості постачальників; наявність та особливості конкурентів; спеціалізація (сфера діяльності) підприємства; організаційно-правова форма підприємства; наявність комунікаційних каналів з контрагентами; наявність кваліфікованих кадрів; характеристики товару, зокрема ціна; методи поширення та просування товару, тощо. У цілому, маркетингові рішення мають прийматися з урахуванням стану зовнішнього середовища і динаміки його розвитку.

Системний підхід до прийняття маркетингових рішень передбачає, що цей процес проходить у шість етапів:

- виявлення проблеми;
- виявлення факторів, що впливають на прийняття рішень;
- збір необхідної інформації;
- прийняття рішення;
- розробка та впровадження плану;
- оцінка результатів.

У цілому, розробка і прийняття ефективних управлінських маркетингових рішень створює передумови для збільшення частки ринку, розширення стратегічної зони ринкової присутності, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, вибору цільового сегмента, управління життєвим циклом товару, адаптації цін до ринкових змін, формуванню позитивного іміджу організації, встановлення партнерських відносин із контрагентами та ін. Від прийняття саме маркетингових рішень, їх ефективності багато в чому залежить успіх або невдача підприємства на сучасному ринку, незалежно від сфери його діяльності, розміру, форми власності та організаційно-правової форми.

Список використаної літератури

1. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріал. Київ, 2013. 40 с.

2. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень. URL: <https://konstantinus.com/articles/teoretichni-osnovi-protsesu-prijnyattya/> (дата звернення: 17.10.2021).

3. Шаповал О. А. Природа процесу прийняття рішення та їх класифікація. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (1). С. 165–168.

Омельченко Д. Ю.

здобувач магістратури

Класичний приватний університет

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства у ринковій економіці стає дедалі значимішою, оскільки її рівень визначає успіх чи невдачу у діяльності підприємства. Якщо не планувати ефективного розвитку бізнесу, не акумулювати інформацію про власні перспективи та можливості, про стан цільових ринків, про становище на них конкурентів і свою конкурентоспроможність – не можна досягти стабільного успіху в бізнесі.

Проблема конкурентоспроможності в ринкових умовах особливо загострюється в той момент, коли на ринок виходить кілька виробників з аналогічним товаром, і підприємству необхідно підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, щоб закріпитися на ринку і отримати прибуток.

Кожне підприємство повинно мати свою стратегію для перемоги у гострій конкурентній боротьбі. Конкурентна стратегія підприємства має враховувати вплив певних чинників, тобто підприємство має формувати більш вигідну з погляду результативності своєї діяльності структуру стратегічного потенціалу, раціоналізувати забезпеченість його елементів необхідними ресурсами, адаптуватися до умов національної економіки країни.

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється готовністю споживачів регулярно купувати продукцію цієї фірми, престижністю роботи підприємства, відсутністю претензій до підприємства з боку суспільства, партнерів, акціонерів. Конкурентоспроможність підприємства включає якісні та цінові параметри продукції, а також залежить від рівня менеджменту, системи управління фінансовими потоками, інноваційної та інвестиційної складової його діяльності. Також на конкурентоспроможність впливає кон'юнктура, яка складається на ринку, ступінь конкуренції, що зазнає підприємство з боку конкурентів ринку, фінансова стійкість, ступінь впровадження інновацій, мотивація та кваліфікація персоналу, технічна оснащеність [1].

Кожне підприємство повинно мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг для забезпечення його конкурентоспроможності. Кількісну оцінку цих факторів можна представити в наступному вигляді: конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів, довгострокова конкурентна перевага (імідж) підприємства, ефективність менеджменту. Поєд-

нання цих факторів дозволяє охарактеризувати потенціал підприємства, його ресурси в конкурентній боротьбі.

До основних проблем, що сьогодні перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності підприємств, можна віднести:

1. Низька захищеність внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції з боку виробників та постачальників імпортової продукції.

2. Високий ступінь зношеності основних фондів.

3. Відсталість у технічному оснащенні.

4. Низька ефективність механізмів державної підтримки конкурентоспроможності підприємництва.

5. Складні бюрократичні процедури організаційного характеру, адміністративний тиск у сфері виробництва конкурентоспроможної продукції.

6. Мінімальна доступність до фінансових ресурсів.

Для вирішення вказаних проблем необхідний цілий комплекс заходів, а саме:

1. Підтримка з боку держави. Можливе зниження ризиків та зменшення витрат, пов'язаних з інноваціями, інвестиціями та зовнішньоекономічною діяльністю, а також створення додаткових стимулів до такої активності.

2. Імпортозаміщення всередині країни, більш активна політика експансії вітчизняних виробників на зовнішні ринки, у тому числі й у кооперації із закордонними партнерами.

3. Проведення модернізації або заміна застарілих фондів, оснащення організацій сучасними основними фондами відповідно до європейських стандартів якості.

4. Створення умов та розвиток виробництва сучасного високопродуктивного обладнання з можливостями роботи на вітчизняній сировині.

5. Організація системи моніторингу конкурентоспроможності та пошук форми підтримки підприємницьких структур різних видів діяльності, особливо інноваційних.

6. Створення умов щодо звільнення підприємців від адміністративного тиску.

7. Створення умов доступності фінансових ресурсів та інвестиційної привабливості.

У будь-якого підприємства є свої стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції, які спрямовані на раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства між елементами стратегічного потенціалу. Конкурентну перевагу організація формує шляхом розробки і впровадження інновацій. Звідси випливає, що інновації виступають ще і як спосіб управління бізнесом. Необхідно завжди орієнтуватися на потреби покупця, залишатися гнучким і підлаштовуватися під будь-які умови ринку, не забувати підтримувати якість продукції на найвищому рівні, не забувати про персонал, покращувати для нього умови, щоб зберегти або навіть підвищити якість його роботи і, головне, розробляти і у вдалий час впроваджувати інновації.

Інноваціями можуть бути різні способи розвитку, такі як створення нової маркетингової стратегії, пошук нових кваліфікованих фахівців або організація навчання персоналу, реалізація нових підходів до управління, розробка нових методів або технологій, що дозволяють підвищити якість продукту, який є основним інструментом конкуренції.

Найпопулярніші стратегії якраз спрямовані на розробку технологічних інновацій, коли розробляється новий продукт, або якісно змінюється існуючий, або удосконалюються технології виробництва, в тому числі переглядається фінансова політика компанії, що, в ідеалі, призводить до зниження витрат.

Важливу роль у конкурентоспроможності підприємства грає також маркетинг, спрямований на виявлення найбільш значних потреб клієнтів, врахування змін споживчих переваг, оцінку перспективності сегмента ринку, розробку і втілення дієвих стратегій підвищення конкурентоспроможності. Головна увага приділяється удосконаленню товару, наданню йому більшої споживчої корисності, розробці дизайну, іміджу, гарантійному та сервісному обслуговуванню, що призводить до того, що споживач готовий платити вищу ціну за потрібний йому товар [2].

Завдання маркетингу полягає і у тому, що увага приділяється контролю витрат, стабільності інвестицій, запровадженню раціональних технологій. Необхідною умовою визначення конкурентоспроможності виступає наявність конкуренції, яка здійснюється на ринку - місці купівлі-продажу товарів, укладання торгових угод, які здійснюються в умовах конкуренції з дотриманням правових та етичних норм і правил.

Конкуренція серед підприємств спрямована на досягнення ними більш вигідного становища на ринку. Важливо враховувати дії конкурентів, наприклад, у сфері зміни асортименту, ціни, дизайну, реклами, просування продукції та ін.

Стратегічні дії щодо запобігання нових загроз з боку конкурентів передбачають створення для них різноманітних перешкод і бар'єрів у вигляді диференціації продукції, використання патентів, ноу-хау, скорочення витрат зі зростанням обсягів виробництва, формування прихильності споживачів до торгової марки, стимулювання посередників. Загрозі появи товарів-конкурентів слід протиставити покращення асортименту, регулярний пошук та реалізацію ідей товарів «ринкової новизни», використання нових технологій, реклами, сервісу. Необхідно систематично вести роботи з вивчення купівельного попиту, бути готовим до швидкого реагування на їх потреби, вміти активно формувати попит. Ще один дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності – вивчення кращої практики конкурентів та регулярне порівняння бажаних змін та результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. Даний підхід дає організації можливість запозичити найкращий досвід інших компаній [3].

Якщо підприємство може висувати конкурентоспроможні ідеї в галузі виробництва та просування товарів на ринок, але не має змоги реалізувати ці ідеї, то для забезпечення конкурентної переваги йому необхідно за-

лучати додаткові ресурси у вигляді венчурного капіталу або інші ресурси, які зможуть посилити цю складову стратегічного потенціалу. Навпаки, на цьому ж підприємстві здатність до реалізації конкурентоспроможних ідей може бути низькою через відсутність відповідної організаційної структури, наприклад, лабораторії, виробничої ділянки, технологічного устаткування. Хороші ідеї можуть бути не реалізовані через відсутність можливостей отримання урядових субсидій, кредитів банків або відсутність в країні необхідного обладнання, без яких стратегічний потенціал підприємства не може бути підвищений.

Отже, значними чинниками підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного ринку є: впровадження та освоєння досягнень науки та техніки; залучення висококваліфікованих спеціалістів; підвищення якості продукції при зменшенні витрат виробництва; розширення ринку збуту продукції всередині країни та за її межами.

Список використаної літератури

1. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: / заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навч. посіб. Київ : Основи, 2007. 451 с.

Петрик В. М.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ЕФЕКТИВНА УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Поняття управлінської праці у певній мірі пов'язано з поняттям управління як об'єкту або сфери його застосування. Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця переважно розумова. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника. Невипадково оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Тому, управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню

ефективності діяльності організації. Управління – це, насамперед, робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу. Трудова діяльність людей в організації, їхні відносини в процесі управління можуть посередньо виступати у вигляді інформації в її різних формах. В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення. Управління - процес багатогранний, неоднозначний. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прийняття на цій основі управлінських рішень залежать від складної і рухливої сукупності факторів, що постійно створює нестандартні ситуації. Саме ці обставини потребують від людей, які займається управлінською працею, творчого підходу. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але і від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Тому правомірно говорити про мистецтво управління. Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Перший напрямок наукової організації управлінської праці - оплата і стимулювання праці. В основі механізму розподілу праці лежать наступні критерії:

- визначення оптимального співвідношення централізованого регулювання заробітної плати з правами організацій в області оплати праці;
- визначення рівня мінімальної зарплатні;
- розробка методики колективно-договірного регулювання розподілу по праці.

Основний зміст роботи в області матеріальної винагороди робітників організації полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної платні. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів в оплаті праці з її якісними показниками.

Рівень оплати праці в організації повинен бути таким, щоб її працівники не заздрили робітникам конкуруючих фірм. Інакше може виникнути таке явище, як «міграція робочої сили», що негативно вплине на організацію.

Другий напрямок наукової організації управлінської праці – розподіл і кооперація праці.

Третій напрямок наукової організації управлінської праці – технічне забезпечення і механізація праці.

Так, необхідність широкого використання засобів оргтехніки виникає у зв'язку із зростанням виробництва і зміною номенклатури товарів, а також збільшенням обсягів інформації, що вимагає швидкої її обробки. Традиційні прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і впровадження високопродуктивних систем механізації та автоматизації управлінської праці.

Упровадження навіть найпростіших засобів техніки управління скорочує затрачений на обробку документів час приблизно на 20%, а системне їхнє застосування збільшує продуктивність управлінської праці в 3 рази.

Крім того, широке використання різних технічних засобів дозволяє здійснити перехід на якісно новий рівень управління, сприяє ефективному рішенню багатьох управлінських завдань, забезпечує обробку інформації в мінімально короткий термін.

Таким чином, наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці. Впровадження наукової організації праці спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних завдань.

Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління. На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план раціональної організації праці.

Підгорний Р. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕТОДИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ ІНІЦІАТИВИ ПРАЦІВНИКІВ

Творча активність персоналу – це вид трудової активності, пов'язаний з інноваційною діяльністю підприємства, що характеризує залучення працівників до інноваційних процесів та впливає на процес створення інтелектуальних активів. Розрізняють три рівні творчості: застосування відомого вирішення до відомої проблеми; нове застосування відомого рішення або нове вирішення старого завдання незвичними в цій сфері засобами; знаходження для принципово нової проблеми принципово нового рішення.

Способами стимулювання творчої активності персоналу можуть бути: розвиток демократії й розширення повноважень кваліфікованого персоналу для прийняття рішень; раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи; організація конкурсів раціоналізаторів і новаторів; створення інтерактивного навчального середовища, у якому працівники можуть передавати знання, досвід. Методи стимулювання по-

діляються на прямі: заробітна плата, надбавки, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення, та опосередковані: придбання акцій компанії, оплата членства у наукових товариствах та конференціях, свобода спілкування, неспеціалізована кар'єра, робота в команді.

Для проведення дослідження нами були обрані такі специфічні методи: сукупність показників, що характеризують параметри творчого потенціалу працівників; анкетування працівників за допомогою опитувальника «Способи стимулювання ініціативи» (для характеристики чинної системи стимулювання працівників); методика «управлінських грат» Р. Блейка і Дж. Мутон, комп'ютерна версія тестової методики Ф. Фідлера (для визначення розподілу робочого часу на виконання певних управлінських функцій та визначення стилю управління керівника); модель К. Камерона та Р. Куїнна (для оцінки організаційної культури підприємства з огляду на її вплив на творчу та трудову активність працівників підприємства).

Базою дослідження слугував хімічний цех ВП «Запорізька АЕС», який є самостійним структурним підрозділом підприємства та призначений підтримувати оптимальний водно-хімічний режим енергоблоків електростанції, здійснювати хімічний контроль якості води, пари, палива, масел, газів та якісний контроль шкідливих викидів в оточуюче середовище.

Хімічний цех у адміністративному відношенні і господарській діяльності підкоряється директору, а у виробничо-технічній діяльності – головному інженеру електростанції. До складу ХЦ входять: експлуатаційна ділянка (оперативний і загально цеховий персонал); хімічна лабораторія; санітарно-промислова група. Середня заробітна плата станом на 01.01.2021 року по ВП «ЗАЕС» становила 23 567 грн, при цьому заробітна плата керівника перебільшувала заробітну плату службовця в 3,7 рази. Чисельність працівників віком від 35 до 50 років становить 54%, предпенсійного віку – 5,3%.

Визначено, що творча активність інженерно-технічних співробітників ХЦ ВП «ЗАЕС» характеризується низьким рівнем, при цьому спостерігається значна плинність працівників зазначеної категорії. Проведене опитування працівників підрозділу показало, що підприємство має середню ступінь готовності до розвитку ініціативи і творчої активності персоналу. Серед недовсяжних способів стимулювання працівники зазначили: недосконалість організаційної культури, відсутність свободи спілкування, наявність бар'єрів у спілкуванні між керівниками і підлеглими, обмеження участі працівників в процесах управління, незадовільний стан системи методів матеріального і морального заохочення за творчий внесок і ініціативу та відсутність зв'язку між стимулюванням творчої ініціативи та загальною системою стимулювання праці. Серед причин недостатньої готовності підприємства до стимулювання ініціативи і творчої активності персоналу керівники зазначили: недоцільність змін стилю управління та організаційної культури, недостатній рівень кваліфікації, досвіду та самодисципліни працівників, відсутність або нестача джерел фінансування стимулюючих заходів.

Стилю керівництва менеджерів ХЦ ВП «ЗАЕС» відповідає полю 9.1 «управлінських грат», що характеризує стиль як «Владу-підкорення», при

цьому ефективність виробництва залежить від створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні в мінімальному ступені. За методикою опитування Ф. Фідлера керівники отримав таку усереднену оцінку: орієнтація на завдання, високий контроль над ситуацією, поєднання якостей керівника, який недоброзичливо характеризує НПК, до підлеглих ставиться неухважно.

Організаційна культура ХЦ ВП «ЗАЕС» є неоднорідною та незбалансованою. У профілі чинної організаційної культури підприємства перевагу мають ієрархія та ринок, адхократія має найменший прояв, тобто організаційній культурі притаманна висока ступінь контролю й стабільності та майже повна відсутність гнучкості та індивідуальності. Бажаний профіль організаційної культури тяжіє до ієрархічності та клановості та, при цьому присутність в ньому адхократії є меншою, ніж в чинному профілі, що свідчить про незацікавленість персоналу у прояві творчої ініціативи і активності.

Враховуючи результати проведеного дослідження, удосконалення методів сприяння розвитку творчої ініціативи та активності працівників ХЦ ВП «ЗАЕС» потребує: розроблення заходів мотивації творчої ініціативи; удосконалення стилю керівництва; забезпечення оптимальних умов праці; залучення працівників до розробки управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів дозволить: створити умови для забезпечення трудової поведінки, спрямованої на досягнення творчих результатів, підвищення творчої активності та конкурентоспроможності робочої сили; підвищити ступінь самоповаги працівників та впевненості у власних силах; підвищити рівень працездатності робітників; підвищити якість прийняття рішень; забезпечити швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища.

З метою покращення стилю управління для керівників підрозділу було розроблено такі рекомендації: об'єктивно оцінювати свої можливості і розвивати в собі якості, яких бракує, що сприятиме підвищенню авторитету і дозволить бути зразком для наслідування (наприклад, увага до проблем інших людей, вміння вислухати); залежно від ситуації використовувати різні методи керівництва, проте дотримуватися адміністративного стилю, і при рішенні загальних задач враховувати думку співробітників; бути вимогливим не тільки до оточуючих, але і до себе, прагнути удосконалення; шукати підхід до кожного із співробітників, враховуючи його особисті особливості, ділові якості; справедливо відноситися до всіх членів колективу; вчитися запобігати назріваючим конфліктам і розв'язувати вже виниклі, з якнайменшим збитком; прагнути конструктивно використовувати конфліктні ситуації, не боячись ризику і відповідальності; проявляти гнучкість і вміння йти на компроміс при переконанні інших; вести регулярну роботу з оцінки і створення позитивного морально-психологічного клімату.

З метою покращення чинного соціально-психологічного клімату в колективі ХЦ ВП «ЗАЕС» запропоновано реалізацію заходів за трьома напрямками, а саме: напрямом діяльності у системі стосунків, що визначають

клімат у колективі (організація науково-обґрунтованого добору керівних кадрів; підвищення психологічних знань керівників усіх рівнів; виявлення чинників, які викликають стабільну незадоволеність чи створюють постійні конфліктні ситуації між керівниками і підлеглими); напрямом діяльності у системі взаємосунків по горизонталі (проведення додаткових досліджень у групах із несприятливими показниками міжособистісних відносин і соціально-психологічне втручання; визначення психологічної сумісності членів колективу; створення позитивного фону взаємосунків в колективі; виявлення чинників, які створюють конфлікти та чинників для їх усунення; організація колективного відпочинку); напрямом діяльності в підсистемі ділових взаємин (колективних форм праці; підкріплення колективних ділових відносин через систему стимулювання; розміщення людей за робочими місцями з урахуванням особистих симпатій).

Полєєнко П. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми й методи. Основоположними принципами формування кадрової політики є науковість, комплексність, системність, ефективність. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію кадрова політика може бути пасивною, реактивною, превентивною або активною. Залежно від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу кадрова політика може бути відкритою або закритою.

Кадрову політику підприємства складають: стратегічне управління персоналом; політика зайнятості (планування потреб організації в персоналі, моніторинг ринку праці; процес залучення, відбору та адаптації персоналу); політика трудових відносин (процес організації трудової діяльності; застосування сучасних систем оцінки персоналу; попередження виникнення трудових конфліктів; формування ефективного стилю керівництва, відносин із профспілками); політика стимулювання й оплати праці (процес оплати праці; розроблення гнучкої системи мотивації та стимулювання); політика навчання та кар'єрного зростання (процеси профорієнтації та підвищення кваліфікації персоналу; управління службовим зростанням) та соціальна політика (надання соціальних пакетів для співробітників; заходи з вирішення соціальних проблем працівників).

Кадрова стратегія – це узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загально корпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту. Розрізняють такі типи кадрових стратегій: партнерська корпоративна стратегія, стратегія асиміляції персоналу,

стратегія спільності цінностей. Залежно від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованої і диверсифікованої. Також класифікаційними ознаками можуть бути: рівень витрат на персонал та вимоги до його якості; орієнтація системи управління знаннями та способи розповсюдження знань; спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження виступав Відокремлений підрозділ «Запорізька атомна електростанція (ВП «ЗАЕС»)), який є найкрупнішим структурним підрозділом ДП «НАЕК «Енергоатом». До анкетування були залучені співробітники Енергоемонтного підрозділу (ЕРП), кінцевою метою діяльності якого є забезпечення справного стану основного та допоміжного устаткування й безпечної експлуатації підвідомчого устаткування відповідно до правил, норм та стандартів з безпеки експлуатації, охорони праці та промсанітарії. Завданнями та функціями основної діяльності ЕРП є: експлуатація технологічного устаткування, технічне обслуговування та ремонт, поводження з ядерним паливом, поводження з радіоактивними відходами, інженерна, наукова та технічна підтримка, супровід капітального будівництва, управління трудовими ресурсами. Організаційна структура ЕРП належить до лінійно-функціонального типу. Права та ступінь відповідальності персоналу підрозділу конкретизовані в посадових та робочих інструкціях з урахуванням розподілу функцій та відповідно до організаційної структури.

У результаті аналізу основних характеристик кадрової політики підприємства виявлено як позитивні, так і негативні аспекти. До позитивних можна віднести: вироблення стратегії кадрової політики; ефективну систему відбору кадрів, яка забезпечує підприємство кваліфікованою робочою силою; застосування різних форм періодичного оцінювання персоналу (атестація, оцінювання культури безпеки, оцінка стану промислової безпеки, охорони праці та здоров'я на енергоблоках, атестація робочих місць, попередження виробничого травматизму та профзахворювань, виявлення, оцінка та мінімізація виробничих ризиків); високий рівень заробітної плати промислово-виробничого персоналу, розгалужена система доплат, надбавок, мотивації і стимулювання персоналу; достатня ефективність та висока якість роботи з підвищення кваліфікації кадрів, що обумовлено для розробленням і впровадженням цільові програми підготовки й навчання для кожної категорії персоналу; використання моделі і плану ділової кар'єри фахівця; ефективна робота з кадровим резервом; один з найкращих в Україні соціальний пакет.

Недоліками кадрової політики ВП «ЗАЕС» визначено: відсутність моніторингу підприємством ринку праці, оскільки основним джерелом залучення робочої сили для ВП «ЗАЕС» є Енергодарський міський центр зайнятості; висока плинність кадрів категорії «керівники, професіонали, фахівці і службовці»; психологічно складна процедура відбору кадрів на думку претендентів; підміна обґрунтованого вивчення ділових і особистих

якостей працівників розробкою формальних характеристик під час підготовки до атестації персоналу, низький відсоток негативно атестованих працівників, а також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників, зведення основних завдань атестації персоналу до встановлення ступеня відповідності працівника займаній посаді, відсутність дієвих заходів до тих працівників, які протягом тривалого часу не проходили періодичних атестацій, відсутність спрямування атестації на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи, відсутність задекларованих стимулів, що повинні спонукати керівників та фахівців своєчасно проходити атестацію, недосконалість чинних методів та процедур оцінки, що виявляється в застосуванні лише посадових інструкцій та кваліфікаційних характеристик, високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки під час складання керівником характеристики працівника, який підлягає атестації; під час управління конфліктами не практикується з'ясування причин їх виникнення та залучення експертів до додаткового їх аналізу, ігнорування керівництвом ВП «ЗАЕС» більшості конфліктів; складність мотиваційної системи.

З метою усунення виявлених недоліків процесу атестації працівників підприємства запропоновано на підготовчому етапі атестації розробити і запровадити стимули, що спонукають працівників своєчасно проходити атестацію, а також передати повноваження з підготовки характеристика на працівника фахівцем служби управління персоналом з обов'язковим її погодженням з безпосереднім керівником. На основному етапі атестації необхідно забезпечити спрямування атестації на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи; створення комісією доброзичливої атмосфери та забезпечення об'єктивності оцінок; залучення до роботи в атестаційних комісіях практичних психологів та соціологів; включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників. На підсумковому етапі необхідно забезпечити урахування результатів атестації при формуванні кадрового резерву; обов'язковість прийняття організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідності працівника займаній посаді; використання шкали змін в оплаті праці працівників за результатами атестації.

Запропоновано застосування соціального партнерства під час розв'язання організаційних конфліктів у ВП «ЗАЕС», яке передбачає гармонізацію інтересів їх учасників шляхом визнання існування конфлікту, створення при проведенні переговорів з конфліктуючими сторонами атмосфери співробітництва, ділового спілкування, а також складання чіткого плану спільних дій і процедури контролю виконання розробленого плану.

З метою запобігання конфліктам запропоновано забезпечити: постійну турботу про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості; виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування.

Половинець Н. В.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільності та мінливого зовнішнього середовища комерційному підприємству для того, щоб успішно функціонувати на ринку, вже недостатньо просто виробляти продукцію, а важливо цю продукцію ефективно реалізувати. З огляду на це, для підприємства важливим напрямом господарської діяльності є збутова діяльність, яка передбачає вибір найефективнішої системи, каналів і методів збуту щодо певних ринків.

З огляду на це, до спектру рішень, що приймаються у сфері збутової політики, та основних напрямів її реалізації можна віднести такі: розробка та впровадження стратегії розподілу, вибір стратегії просування продукції через канал розподілу, забезпечення процесів маркетинг-логістики, мотивація збутового персоналу тощо. При цьому завданнями підприємства в області збуту продукції є: ефективна організація товароруху, реклама і стимулювання, дослідження маркетингу, сервіс, планування асортименту і т.п.

Управління збутовою діяльністю підприємства включає на кожному етапі комерційної діяльності:

- оцінку стану справ у поточний період (ситуаційний аналіз);
- визначення напрямку розвитку бізнесу (постановка завдань);
- складання плану досягнення поставлених цілей (стратегічне управління, планування);
- організація заходів щодо виконання плану (етап організації);
- перевірка досягнутих результатів, а у випадку їхньої відсутності з'ясування причин (контроль).

При розробці стратегії розподілу виділяють два підходи до прийняття управлінських рішень:

- стратегічний, що передбачає вирішення питань щодо створення системи розподілу та принципів її функціонування;
- тактичний, зміст якого полягає у виборі способів доставки, виконанні замовлень, розташуванні підприємства, виборі методів сортування та пакування.

До факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії розподілу, належать:

- цілі розподілу (збільшення частки ринку; обсягів продажу; проникнення на нові ринки);
- особливі властивості початкових покупців (першої ланки збуту, до якої переходить право власності на товар);
- особливості кінцевих споживачів товарів або послуг;
- типи посередницьких організацій, що функціонують на ринку;
- умови навколишнього маркетингового середовища;

– ресурсні можливості підприємства.

Аналізуючи організаційні структури збуту, що зарекомендували себе в теорії та на практиці, розрізняють первинну та вторинну збутові структури. А сам процес вибору каналів збуту підрозділяється на такі етапи: визначення стратегії збуту, визначення альтернативних каналів збуту, оцінка каналів, вибір партнерів. В системі стимулювання збуту мають суттєве значення маркетингові комунікації, оскільки вони пришвидшують реалізації продукції, збільшують прибутковість та рентабельність виробництва та продажу продукції, а відтак і покращують фінансовий стан підприємства в цілому.

Важливим інструментом економічного оцінювання збутової діяльності є аналіз формування коштів на кожному етапі, пов'язаному із збутом продукції. Такий аналіз необхідно проводити, опираючись на обґрунтовану класифікацію збутових витрат, що, у свою чергу, обумовлює їх групування з метою виявлення впливу кожної групи на витрати операційної діяльності при виготовленні продукції (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати) та на кінцеві результати діяльності підприємства.

У цілому, спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для сторін.

Список використаної літератури

1. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276–283.
2. Кулиняк І. Я., Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 4. С. 464–468.
3. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 5. С. 302–306.

Пономаренко О. В.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Процес ціноутворення є однією із найскладніших проблем закладів охорони здоров'я. Останнім часом змінилися функції економічних служб лікувальних закладів, які з епізодичної роботи над ціноутворенням перетворилися на фактор розвитку установи. Ціни є найважливішою умовою фінансової стійкості медичної установи. Разом з тим, ціна є основним елементом механізму ринку, кінцевим оцінним показником, що характеризує продукт медичної праці або товар медичного призначення.

У широкому змісті процес ціноутворення передбачає встановлення ціни, процес вибору остаточної ціни залежно від собівартості продукції, цін конкурентів, співвідношення попиту та пропозиції й інших факторів. А

метод ціноутворення за своєю сутністю є способом розрахунку ціни товару з урахуванням витрат виробництва, середнього прибутку, а також з огляду на попит та пропозицію.

Існуючі у практиці закладів охорони здоров'я ціни можна класифікувати таким чином: ціни в залежності від складності медичної послуги (ціни на прості медичні послуги; ціни на складні медичні послуги); ціни в залежності від різновиду медичної послуги (ціни на нові медичні послуги; ковзаючі спадаючі ціни; переважні ціни; ціни сегменту ринку; договірні ціни); ціни в залежності від зв'язку ціни на медичні послуги із кількістю споживачів (гнучкі ціни – ціни за консультативні прийоми, лабораторні дослідження, фізіотерапевтичні процедури, ультразвукові дослідження; ціни середньої гнучкості – високотехнологічна діагностика (МРТ, КТ), окремі групи лабораторних досліджень; не гнучкі ціни – лікування безпліддя методами допоміжних репродуктивних технологій тощо; абсолютно не гнучкі ціни – лікування онкологічних захворювань та напрямок трансплантології).

Система забезпечення механізму ціноутворення включає: законодавче і нормативно-правове забезпечення; організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення; ресурсне забезпечення; програмне забезпечення; інші види забезпечення. Існуючі в Україні механізми ціноутворення: витратний механізм; ринковий механізм; нормативно-параметричний механізм; агрегатний механізм; параметричний механізм; механізм ціноутворення, що орієнтується на споживача; механізм ціноутворення, що орієнтується на цінові дії конкурентів; механізм формування ціни за допомогою орієнтації на ринкові ціни; механізм проходження звичайного рівня ринкових цін.

Формування ефективного механізму ціноутворення медичного закладу передбачає: визначення номенклатури (перспективної) платних послуг, обґрунтування складу основних споживачів цих послуг, оцінки їх поточного і платоспроможного попиту на кожну з послуг, визначення економічних параметрів процесу виробництва виділених груп і способів ціноутворення на основі вивчення і освоєння прийомів установ, які демонструють цінові переваги. Управління цінами повинно передбачати визначення основної мети цінової політики установи щодо платних послуг, планування заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів (зниження собівартості), розробку цінової стратегії на ринку медичних послуг і відповідних моделей цін.

Для розрахунку собівартості медичної послуги враховуються наступні витрати: заробітна плата основного та допоміжного персоналу; прямі витрати; амортизаційні відрахування; загальнолікарняні витрати. Тобто вартість однієї послуги складається з: витрат на оплату праці; нарахувань на заробітну плату; прямих матеріальних витрат; накладних витрат. Ціна платної медичної послуги як правило складається з таких основних показників: собівартості; прибутку; податку на додану вартість.

Зниження собівартості медичних послуг може бути досягнуто таким чином: збільшення обсягу наданої медичної допомоги (ефект «масштабу»)

на основі більш раціонального використання наявних потужностей (приміщень, обладнання тощо); підвищення інтенсивності використання ресурсів, продуктивності праці персоналу (підвищенням кваліфікації, використанням сучасних видів техніки, ефективних методів лікування), диверсифікація послуг; залучення додаткового потоку пацієнтів за рахунок проведення маркетингової політики, ефективної реклами, удосконалення ставлення до пацієнтів і т.д.; чітке розмежування видів і обсягів послуг, що надаються пацієнту в рамках програм медичного страхування і за додаткову плату; використання стандартів, що регламентують обсяг медичної допомоги при конкретному захворюванні (послуги, що надаються понад стандартів, також виявляються за додаткову плату); нормування витратних матеріалів (розробки нормативів на основні види витратних матеріалів, миючих засобів і т.д.); створення економічних стимулів до більш раціонального використання медикаментів, витратних матеріалів і т.д. на підставі відповідних стимулюючих систем оплати праці; використання заходів з підтримки розвитку платного сектора.

В умовах становлення і розвитку ринку медичних послуг система ціноутворення крім традиційних способів розрахунку собівартості і калькулювання витрат також повинна включати маркетингові параметри, що характеризують фактичну потребу населення і його платоспроможний попит, фінансові можливості самої установи, забезпечувати гнучку систему цін на підставі їх моделювання відповідно до видів послуг і способами фінансування установ.

Список використаної літератури:

1. Мартинюк В., Корецький Б. Теоретичні засади ціноутворення на медичні послуги в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Світ фінансів*. 2011. Вип. 3. С. 123–132.
2. Сорока С. В. Розробка цінової політики медичного закладу з врахуванням собівартості медичної послуги. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 171–177.
3. Як визначити вартість медичної послуги: комплексний підхід. *Медична бухгалтерія*. 2018. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/material/382/8332> (дата звернення: 27.09.2021).

Прокіпець І. К.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства є незмінно актуальними, що пояснюється пришвидшеннями процесів розвитку економічного середовища, внаслідок інтенсифікації глобалізаційних процесів докорінною зміною їх якісних характеристик.[13].

Конкурентоспроможність підприємства – динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг та їх прибуткову реалізацію [2].

Доведено, що конкурентоспроможність підприємств базується на якості, швидкості прийняття рішень, технічній перевазі, обслуговуванні та диференціації продукту.

Рівень конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, показник ефективності використання власного виробничого, науково-технічного, трудового, фінансового потенціалу. Тобто можемо стверджувати, що показник конкурентоспроможності відображає результативність діяльності всіх структурних підрозділів підприємства (внутрішнього середовища), а також здатність швидко й адекватно реагувати на зміну стану зовнішнього середовища. Головним напрямом реагування на зміни стану зовнішнього середовища в аспекті забезпечення конкурентоспроможності є поведінка споживачів, їхніх смаків і переваг, тобто його здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію. [3, 5].

Поняття конкурентоспроможності виробничого підприємства тісно пов'язане із поняттям конкурентоспроможності продукції, адже останнє є обов'язковою умовою забезпечення стійких конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. [1, 2].

До основних факторів конкурентоспроможності відносять поєднання природних ресурсів, кліматичних умов, географічного положення країни, некваліфікованої і напівкваліфікованої робочої сили, дебетового капіталу. Розвинені фактори – висококваліфіковані фахівці, високотехнологічні виробництва, сучасна інфраструктура обміну інформацією. [4].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається за рахунок орієнтації підприємства на споживчу сферу, підвищення якості продукції, що випускається, ефективну реалізацію товарів і послуг. Завдяки цьому збільшується показник конкурентоспроможності підприємства, його вміння максимально використовувати свій трудовий, науково-технічний, виробничий і фінансовий потенціал. [2].

Конкуренція – це примус, що спонукає підприємства до досягнення переваг над конкурентами. Найскладнішим аспектом в управлінні конкурентоспроможністю виробничого підприємства є визначення характеру переваги порівняно з конкурентами та її об'єктивна оцінка. Конкурентна перевага підприємства – конкретний компонент його зовнішнього або внутрішнього середовища, за яким воно випереджає інші підприємства. [4].

Обґрунтована оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку є основою прийняття управлінських рішень менеджменту підприємства, а також дозволить визначити перспективні напрямки його розвитку.

В умовах розвинутого конкурентного ринку ефективним засобом розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління та вдало розроблена маркетингова стратегія, яка є ядром маркетингових рішень, навколо якого формуються інші рішення, що пов'язані з умовами виробництва продукції та методами її просування від виробника до кінцевого споживача. [5].

Дії, щодо підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства на даному етапі розвитку економіки, мають враховувати інноваційні чинники розвитку. Це пов'язано із розробкою і випуском інноваційної продукції, введенням нових видів техніки і технології, а також інноваційними змінами в організаційній структурі підприємства. Слід відзначити, що розробка, виробництво й введення на ринок нових товарів – це тривалий і дорогий процес. Як свідчить світова практика, тільки незначна частина нових товарів має комерційний успіх. [1, 4].

Зарубіжні дослідники стверджують, що в найближчі десятиріччя на конкурентоспроможність підприємства все більше впливатимуть можливості ідентифікувати та розвивати знання, створювати на їх базі ключові компетенції і, як результат, перетворювати їх в інновації. В інноваційних процесах все більшого значення набуває психічний і емоційний потенціал працівників, виконавчі й організаторські здібності новаторів, здатність діяти в умовах невизначеності, знаходити нестандартні рішення проблем.

Отже, серед чинників, які формують конкурентоспроможність ресурсного потенціалу одне з провідних місць посідає саме трудовий потенціал організації. Достатня забезпеченість виробничого підприємства трудовим потенціалом відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці має велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання усіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників. Тобто, ефективне функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства можливе лише за умови високого рівня трудового потенціалу. Саме від трудових ресурсів залежить ефективне функціонування системи менеджменту [1, 3, 5].

Виходячи із вищесказаного можемо стверджувати, що важливим чинником досягнення конкурентоспроможності підприємства є ефективний менеджмент. Адже саме під впливом процесу управління можна не тільки спонукати та об'єднати людей для праці, але й організувати реалізацію цілеспрямованої діяльності.

Список використаної літератури

1. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.
2. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
3. Павлова В. А., Кузьменко О. В. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
4. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

5. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия : монографія. Харьков : ХНАДУ, 2003. 186 с.

Ревенко Н. Г.

кандидат економічних наук, професор кафедри економіки
Херсонська філія Національного університету
кораблебудування імені Адмірала Макарова

**ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОТОЧНИХ
ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Поточні витрати – одна із головних економічних категорій оцінювання ефективності діяльності підприємств, що має чіткий кількісний вираз. В ринкових умовах господарювання величина поточних витрат і рівень конкурентоспроможності продукції стають основними обмежувачами отримання прибутку і запровадження інноваційних заходів. У зв'язку з цим особлива увага повинна приділятися якості і методології планування і оцінювання витрат підприємств і їх структурних підрозділів, що обумовлює потребу системного аналізу їх рівня і оцінки ефективності. Рівень показників витрат слід розглядати як впливові чинники по підвищенню швидкості впровадження інновацій на підприємствах за рахунок контролю і оптимізації здійснюваних витрат як складових процесу управління ними.

Наукові дослідження присвячені процесам трансформації української економіки в ринкових умовах широко висвітлюють методи і прийоми аналізу собівартості, використовуючі в країнах заходу. Їм присвячені в основному перекладні видання. Водночас, в більшості праць західних вчених питання підвищення ефективності використання поточних витрат підприємств за рахунок впровадження інноваційних проектів напряму в більшості і не розглядаються. В них увага приділяється дослідженню зміни рівня витрат при вирішенні окремих завдань і при складанні прогнозів на відміну від західних. Вітчизняні методи аналізу поточних витрат більш спрямовуються на їх комплексний аналіз. В теорії і практиці доринкового господарювання розділ аналізу витрат промислових підприємств був одним із найбільш глибоко опрацьованих. Була розроблена і використовувалась численна низка методик аналізу витрат і пропозицій по їх зниженню різними методами. Існувала схема аналізу калькуляційних статей витрат А. Д. Шеремета, аналізу витрат за життєвим циклом продукції Я. Г. Любинецького, використання системного підходу до аналізу собівартості В. І. Петрової. Дослідження питань функціонально-вартісного аналізу присвячена праця М. Г. Карпуніна і Б. І. Майданчика. Г. В. Савіцька запропонувала схему аналізу собівартості, основу на дослідженні витрат на окремі види продукції, А. В. Калина, М. І. Конєва розробили алгоритми факторних розрахунків для статей собівартості та ін. Головна мета запропонованих методик була спрямована на пошук резервів зниження собівартості. Водночас, у складі аналізу об'єктів собівартості витрат підприємств за окремими їх елементами чи в цілому з огляду на ефективність їх використання аналіз практично не здійснювався.

Слід відмітити, що поточні витрати підприємства являються тим показником, до якого складно запропонувати єдину методику аналізу ефективності. Це пояснюється великим рівнем узагальнення цієї категорії, оскільки вона відображає усі види ресурсів. Інформація про витрати використовується в безлічі управлінських ситуацій, що засвідчує необхідність проробки кожного елемента витрат. Сьогодні економічна реальність задає свої умови функціонуванню підприємств, тому кожне з них повинно розробляти власну стратегію і тактику управління витратами із врахуванням умов, власних можливостей і особливостей діяльності. Велику роль в цьому процесі відіграє вибір критерію, за яким можна оцінювати ефективність витрат підприємства і рівень управління ними.

Поняття «критерій» широко використовується в теорії і практиці управління. Він представляє собою найбільш суттєву ознаку, межі, сторони і прояв управління, які покладаються в основу класифікації економічних явищ, процесів, видів діяльності, за допомогою яких варто визначати рівень і якість управління, які відповідають потребам суспільства. Для його встановлення необхідно обрати критеріальні показники, визначити і обґрунтувати їх нормативний, стандартний або прийнятий для підприємства рівень, підтримка якого дозволить підприємству успішно функціонувати. Визначення такого рівня, на наш погляд, повинно виходити із цілей розвитку підприємства в якості яких можуть розглядатись: забезпечення безбиткового виробництва, якості продукції, підтримка конкурентоспроможності, забезпечення нормальних умов праці і створення умов для безперервності інновацій процесів виробництва. Критерій, як правило, повинен відповідати наступним умовам: 1) бути представницьким, тобто представляти систему споріднених показників і змінюватись при їх зміні в залежності від прийнятих рішень; 2) бути простим в розрахунках і його сприйнятті, тобто бути зрозумілим і доступним для всіх зацікавлених сторін.

Вибір точних економічних критеріїв, дозволяючих всебічно оцінити діяльність підприємств і його підрозділів з точки зору рівня ефективності витрат на їх функціонування, достатньо складне теоретичне завдання, оскільки рівень витрат коливається в залежності від багатьох чинників, недостатньо співставних між собою по своїм якісним характеристикам і умовам формування. Для оцінки ефективності витрат в разі впровадження інновацій в якості критерію може бути прийнятий показник граничного, максимально допустимого рівня витрат на одиницю продукції (натуральну чи грошову). Пропонуємий метод пошуку критеріального значення обраного показника доцільно здійснювати поетапно.

На першому етапі формування критеріїв потрібно структурувати критерії, тобто представити його у формі окремих критеріїв, кожний з яких оцінює окрему групу витрат і сфери її формування. Структура передбачуваного критерію може бути різною в залежності від прийнятого підходу, відносно послідовності формування витрат, а також враховуючи множину ознак з використанням яких можна класифікувати витрати. Прийнятним є підхід, заснований на витратах пов'язаних з окремими видами використо-

вусьмих ресурсів. Застосування такого підходу дозволить управляти і ефективною використання ресурсів, формуючих витрати. В якості ознаки поділу витрат на групи пропонується використовувати етапи формування витрат у відповідності з логістичною схемою їх виникнення: довиробничі, виробничі і післявиробничі. Наведений поділ витрат повністю відображає логіку формування сукупних поточних витрат підприємства і може враховувати, як усі витрати, пов'язані з кожною стадією процесу їх формування, так і ті з них, які включаються безпосередньо у вартість продукції. При прийнятті в якості критерію ефективності управління поточними витратами на одиницю продукції загальний критерій ефективності управління поточними витратами підприємства в цілому буде складатись із суми рівнів витрат на одиницю продукції за усіма стадіями.

Другий етап формування критерію ефективності використання поточних витрат призначений для вибору найбільш суттєвих факторів, впливаючих на кожен групу витрат (одиницю чи на кожен їх складову) і формування достатнього рівня для розрахунку залежностей і побудови інформаційного масиву даних. Показники витрат знаходяться під впливом різних факторів, тому формування інформаційної бази їх розрахунків потребує обробки їх великої кількості з приведенням її в співставний вигляд, при цьому обрані фактори часто буває простіше сформулювати чим структурувати і систематизувати масиви для їх розрахунку. Це пояснюється тим, що система обліку, існуюча в теперішній час на підприємствах не завжди дозволяє мати про них інформацію у вигляді логістичної схеми їх формування оскільки розділення обліку «до» і «після» виробничих витрат не завжди здійснюється. Що стосується факторів впливу на критеріальну величину показника, то їх зміст і склад відрізняються в залежності від специфіки підприємства, галузевої приналежності, використовуємих технологій, обсягів виробництва, тощо.

На третьому етапі визначається характер і ступінь залежності величини кожної групи поточних витрат від системи визначених факторів впливу. В залежності від методу обираємого для визначення залежності буде варіюватись і величина аналізуємої виборки. Побудова залежності може бути здійснена з використанням методів парної і множинної кореляції, дисперсійного аналізу, факторного аналізу, методу головних компонент та ін.

На четвертому етапі передбачається побудова економіко-математичних моделей граничного рівня витрат чи областей допустимих значень показників.

Економіко-математичні моделі визначають максимально допустимий рівень витрат по кожній із обраних груп їх загального рівня і повинні представляти собою систему рівнянь і нерівностей і включати отримані рівні залежностей витрат від обраних факторів і доповнюватись обмеженнями по кожному фактору виходячи із їх економічного змісту. Спільне рішення такої системи рівнянь дозволить отримати величину показників витрат не тільки в процесі оцінки ефективності управління ними в цілому по підприємству і його структурним підрозділам, а і визначити рівень підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впроваджен-

ня інноваційних заходів. Підвищення фактичних значень величини критерія ефективності витрат буде засвідчувати про необхідність прийняття кардинальних заходів не тільки по підвищенню ефективності роботи підприємства і управління ним, а і про існування неналежного рівня використання здійснених інновацій. Пропонуємий критерій буде «барометром», який засвідчує про небажані коливання в результаті відсутності належного управління.

Велика кількість факторів, включених в моделі створить можливість оперативно корегувати величину критеріїв ефективності у випадку їх змін, приймати обґрунтовані рішення по впровадженню інноваційних процесів і надавати оцінку їх фактичної ефективності, порівнюючи розрахункові величини показників отриманої ефективності із попередньо досягнутими і, при необхідності, змінювати рішення в разі неможливості ефективного використання і відсутності можливостей для умов ефективного застосування інновацій.

Використання запропонованого підходу для визначення критерію ефективності поточних витрат підприємств дозволяє суттєво підвищити рівень управління ними і своєчасно приймати рішення по підтримці очікуваного рівня використовуючи результати запровадження інноваційних заходів. Широке розповсюдження інноваційних технологій створить глибокі зрушення в можливостях застосування розрахункових алгоритмів управлінських рішень на базі великого масиву інформації по низці критеріїв, в першу чергу економічних, що підвищить економічну міцність підприємства і системного інноваційного розвитку, надасть можливість керуючим органам приймати якісні рішення достатньо оперативно і легко.

Ривак Н. О.

кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник
відділу проблем реального сектору економіки регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Пандемія COVID-19 усього за кілька тижнів кардинально змінила не лише щоденне життя людей, а й суттєво вплинула на господарську діяльність компаній у всьому світі. Великі корпорації, малий та середній бізнес, установи та неурядові організації зазнали безпрецедентних змін у своїй діяльності. Відтак, особливо актуальним є дослідження нових методологій, які зможуть допомогти підприємствам та організаціям не тільки пережити кризу, але й винести корисний досвід із неї, адаптуватися та налагодити більш стійкі процеси і практики.

Згідно з дослідженням, проведеним McKinsey&Company, існує 5 аспектів, які потрібно врахувати менеджменту підприємств та організацій під час поточної пандемії з метою планування і досягнення кращих результатів в довгостроковій перспективі:

1. Вирішення – керування безпосередніми проблемами та зосередження на добробуті співробітників, клієнтів і партнерів.

2. Стійкість – першочергове вирішення проблем з управління грошовими коштами в найближчій перспективі і забезпечення безперервності бізнесу.

3. Повернення – розробка детального плану повернення бізнесу до попередніх докризових масштабів.

4. Переосмислення – планування того, яким чином започаткувати новий формат свого бізнесу після пандемії або в умовах “нової норми”.

5. Реформування – аналіз і розуміння потенційних майбутніх змін законодавчих актів та конкурентного середовища [1,6].

Турбота про найважливіший актив компанії, а саме працівників, є ключем до ефективної навігації в період кризи і запорукою успішного відновлення. Керівництву компаній важливо піклуватися про здоров'я працівників і їхні потреби, які виникають із обмежень, наприклад закритих шкіл чи закладів дошкільної освіти. У той же час важливо підтримувати мотивацію, продуктивність та забезпечувати дохід працівників на належному рівні. В період пандемії та інших криз може бути непросто балансувати зазначені завдання, але це дасть змогу зміцнити зв'язки та командний дух в колективі, що обов'язково буде корисним в довгостроковій перспективі. Також, корисною може стати зміна методології менеджменту в сторону більш горизонтального і децентралізованого підходу, наприклад управлінського підходу на основі досягнутих показників і результатів [2].

Більш ніж будь-коли підприємствам та організаціям необхідно долати ринкові надриви та бути інноваційними. Це включає ключовий процес інвестування в основні клієнтські сегменти і передбачення поведінки клієнтів. Споживчий попит різко перемістився в бік онлайн-покупок усіх видів товарів і послуг. Тому доцільно зосередитися на онлайн-подорожах клієнтів, перетворивши цей виклик на можливість, і покращити власну присутність в Інтернеті. Швидше за все клієнтські змінені вподобання навряд чи повернуться до вподобань до пандемії, і підприємства будуть настільки стійкими, наскільки стійкими будуть спільноти, до яких вони належать [3].

Іншим ключовим аспектом змін та адаптації до спалаху пандемії є ланцюг постачання. Важливо забезпечити здатність до безперебійного постачання продуктів і послуг своїм клієнтам. Перш за все, надзвичайно важливо визначити масштаби та передбачувану тривалість ланцюга постачання в райони, які зазнають впливу і змін в результаті пандемії, а також рівень запасів продукції. Слід ретельно планувати, як керувати пропозицією продуктів, які можуть мати незвичайні стрибки попиту – деякі продукти можуть мати зростаючий попит, в той час як попит на інші може зменшуватися або навіть зникати на певний час. Тому може знадобитися впровадження механізмів стабілізації в середньостроковій або довгостроковій перспективі, що вимагатиме зміни в плануванні попиту, оптимізацію мереж, пошук і зміну характеристик нових постачальників.

Стабілізація фінансової ситуації стане запорукою стійкості бізнесу в період пандемії. Менеджменту слід визначити сценарії поведінки відповідно до специфіки діяльності. Доцільно змодельовати фінансові показники компанії (рух грошових коштів, баланс тощо) для кожного конкретного сценарію, який можна передбачити і важливо врахувати для визначення перешкод чи проблем, які можуть істотно вплинути на ліквідність. Відповідно, для кожної такої перешкоди чи виклику менеджменту потрібно визначитись із змінами та діями для стабілізації бізнесу, наприклад оптимізувати кредиторську та дебіторську заборгованість, знизити витрати на виробництво, розподіл та вилучення продукції, розглянути можливість залучення зовнішніх інвестицій тощо.

Згідно із дослідженням McKinsey&Company, можна виділити 5 основних пріоритетів для менеджменту компаній в умовах “нової норми”:

1. Сфокусувати стратегію підприємства чи організації на забезпечення стійкості, оскільки це буде важливим джерелом довгострокової конкурентної переваги.

2. Трансформувати діяльність в клауді, що сприятиме зростанню інноваційності і продуктивності.

3. Культивувати розвиток працівників, оскільки підприємства і організації в майбутньому будуть більш гнучкими, менш ієрархічними і більш різноманітними.

4. Наростити швидкість діяльності і реагування на ринкові і регуляційні зміни – темпи змін прискорюються, а бізнес середовище змінюється швидше, ніж будь-коли.

5. Здійснювати діяльність із розумінням загальної всеохоплюючої мети, що допомагатиме компаніям розпізнавати нові можливості та краще встановлювати зв'язки і розвивати лояльність своїх клієнтів [1].

Таким чином, пандемія COVID-19 виявила і прискорила низку тенденцій в менеджменті підприємств і організацій, які відіграватимуть істотну роль у формуванні майбутньої глобальної економіки. Більшість компаній і установ ситуативно успішно адаптувалися до нових способів роботи. Але важливо не лише реорганізувати ланцюги постачання, розширити діджиталізацію, адаптувати фінансову політику компанії, але й глобально переосмислити діяльність, мету її здійснення, впроваджувати інноваційні методології менеджменту в сторону більш горизонтального і децентралізованого підходу.

Список використаної літератури

1. Managing your organisation successfully during COVID-19. 2021. URL: https://globalcad.org/wp-content/uploads/2020/04/GlobalCAD-CovidEnglish_April15v2.pdf (date of request: 15.10.2021).

2. D'Alizza Mercedes, Darrell Norman Burrell. (2021). *Managerial adaptability and business strategic change in age of COVID-19*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-12-2020-0046/full/html> (date of request: 15.10.2021).

3. Hatami H., Hilton L. S. How leaders can adapt to a very different future. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-five-priorities-for-ceos-in-the-next-normal> (date of request: 15.10.2021).

Рогова І. М.

здобувачка

Класичний приватний університет

РОЗРОБКА ФІРМОВОГО СТИЛЮ ДЛЯ ДИЗАЙНУ СТУДІЇ

Ефективна стратегія брендингу підвищує репутацію організації та дає унікальну ідентичність на конкурентному ринку. Ідентичність (фірмовий стиль) є важливим елементом успіху бізнесу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Фірмовий стиль допомагає ідентифікувати імідж компанії, є частиною фундаменту, який формує візуальну репутацію та важливим елементом брендингу. Найважливіше в процесі створення фірмового стилю – це концептуальна ідея і її ретельне втілення. Природньо, що концепція майбутнього бренду повинна існувати в задумах власників бренду, а маркетингологи та дизайнери допоможуть втілити ідею в ефективну форму.

Визначальні фактори для розробки фірмового стилю:

1. Компанії необхідний фірмовий стиль при виході на ринок, щоб привернути до себе увагу потенційних клієнтів і стати конкурентним гравцем на ринку.

2. Компанія хоче зафіксувати всі правила та елементи, що описують фірмовий стиль, з метою уникнути їх некоректне використання у майбутньому. Це необхідно, наприклад, в тих випадках, коли макети будуть створювати дизайнери, які не брали участі в розробці фірмового стилю, логотипу та інших елементів брендингу.

Розробка сильного фірмового стилю є надзвичайно важливим чинником успіху бізнесу. Ефективний брендинг допоможе створити репутацію, виділити на фоні конкурентів та залучити нових клієнтів.

Фірмовий стиль розробляється в кілька етапів.

I. Спочатку проводиться аналіз діяльності компанії та її ринкової стратегії.

II. Також здійснюють аналіз ключових конкурентів, партнерів і особливостей вашої сфери бізнесу.

III. Завдяки отриманій інформації формується ідея.

IV. Завершальним етапом стає вибір одного напрямку стилю, створення логотипу та розробка всіх необхідних елементів.

Фірмовий стиль втілюють у багатьох елементах: логотип, шрифт, корпоративні кольори, тека, бланк, візитка, шаблони для e-mail, пакети та сумки, конверт, фірмовий одяг, сувеніри, стандарти для візуальної реклами, та багато іншого.

Розробка фірмового стилю компанії спрямована на забезпечення таких його функцій:

1. Іміджева функція – припускає формування і подальшу підтримку легко і швидко впізнаваного позитивного образу Вашої компанії, що підвищить її престиж та репутацію. Позитивне сприйняття самої фірми автоматично переноситься й на продукцію.

2. Ідентифікуюча функція – завдяки корпоративному стилю в свідомості споживача відбувається ідентифікація Вашого товару й рекламної компанії з фірмою взагалі.

3. Диференціююча функція – саме ця функція і відповідає за те, щоб виділити ваш товар і рекламу із загальної гущі аналогічних. Що в свою чергу полегшить споживачеві процес вибору.

Основні тренди сучасного фірмового стилю в 2021 році:

– ізометрія та тривимірні логотипи. Це відмінний спосіб додати обсягу та глибини логотипу, і як наслідок, обсягу бренду.

– прості геометричні фігури. Простота геометричних форм народжує нові сенси і набуває нового звучання. Сума частин, що об'єднані разом, щоб створити нове. Цей тренд році дає можливість додавати та відсікати все зайве, анімувати, змінювати кольори і все це водночас, зберігаючи суть. Суворе дотримання елементарних форм надає логотипам вигляду розважливої стриманості, дозволяючи дизайнерам виявляти вільності в чомусь іншому, наприклад, у багато насичених кольорах.

– wordmark. Тільки назва бренду, виконана фірмовим стилізованим шрифтом

– натхнення природою. Еко тема зараз безумовно в тренді. Це як ковток свіжого повітря, можливості нового зростання та нових починань.

За допомогою фірмового стилю бізнес показує свою індивідуальність і формує уявлення клієнтів про те, що являє собою бізнес насправді. Фірмовий стиль повинен відображати ті якості, які уособлює бренд, а також викликати довіру як з боку клієнтів, так і партнерів.

Айдентіка дозволяє аудиторії відрізнити бізнес від конкурентів. Вона позитивно позначається на рішеннях клієнтів, безпосередньо впливаючи на прибутковість бізнесу.

Список використаної літератури

1. Ейрі Д. Логотип та фірмовий стиль : посібник дизайнера : пер. з англ. 2-е вид. 2016. 224 ст.

Родін О. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВП «ЗАЕС»

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» [1] в Компанії розроблено і введено в дію Положення про проведення атестації працівників ДП «НАЕК «Енергоатом» [2]. Основними задекларованими в цьому Положенні принципами атестації є: дотримання професійної етики; колегіальність; повага прав і свобод працівників; об'єктивність, відсутність упередженості і суб'єктивізму; відвертість і справедливість; дотримання професійних і особистих інтересів працівників.

Основними завданнями атестації є: визначення професійного рівня та якості виконання працівником посадових обов'язків; виявлення ділових якостей і організаторських здібностей у працівників; виявлення шляхів

підвищення ефективності відбору й розстановки персоналу; стимулювання цілеспрямованого, безперервного професійного розвитку працівників; стимулювання ділової активності; формування резерву керівників; визначення необхідності вживання коректуючих дій або заходів щодо: напрямів і умов подальшого професійного розвитку працівників [2].

Встановлюються такі види атестації: чергова (планова) і повторна. Чергова (планова) атестація проводиться не частіше одного разу на три роки. Черговій атестації підлягають працівники Компанії, які за класифікацією професій належать до категорій: керівники, професіонали та фахівці.

Повторна атестація проводиться не пізніше ніж через один рік після проведення чергової (планової) атестації працівника, який за рішенням атестаційної комісії визнаний таким, що не відповідає займаній посаді, і пройшов за її рекомендацією професійне навчання за рахунок коштів Компанії.

Атестація не звільняє працівників від періодичних та позачергових перевірок знань правил, норм і стандартів з ядерної, радіаційної, пожежної безпеки, технічної експлуатації АЕС, охорони праці.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, яка має містити розгорнуту оцінку професійних знань, досвіду, компетентності, соціально-психологічних якостей, виконання посадових обов'язків, інформацію про результати діяльності за період після останньої атестації (якщо така була).

Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою. Критеріями оцінювання професійної діяльності працівника, який атестується, наведено на рис. 1.

Безпосередньо після проведення атестації, але не пізніше 3 днів з дня прийняття рішення, до працівника доводиться рішення та рекомендації атестаційної комісії, що викладені у атестаційному листі, що засвідчується підписом працівника із зазначенням дати. У разі незгоди з рішенням атестаційної комісії працівник має право звернутись у комісію по трудових спорах та оскаржити його відповідно до чинного законодавства України.

Рішення атестаційної комісії доводиться до відома президента, керівника ВП Компанії протягом трьох днів після його прийняття. За результатами атестації секретар атестаційної комісії складає звіт про проведення атестації і подає його разом з матеріалами атестації до кадрової служби. Президент (керівник ВП) Компанії розглядає результати атестації і в строк не більше двох місяців з дня засідання атестаційної комісії приймає відповідні рішення, що оформлюються наказом.

Кадрові служби Дирекції і ВП Компанії спільно з керівниками узагальнюють та аналізують результати атестації працівників згідно з рішеннями, прийнятими президентом (керівниками ВП) Компанії, та готують наказ про результати атестації. У проекті наказу відображається: кількість працівників, які підлягали атестації та які були атестовані; кількість працівників, які не пройшли атестацію із зазначенням причин; списки працівників,

визнаних такими, які відповідають і які не відповідають займаній посаді, підлягають повторній атестації; організаційні заходи щодо переведення на іншу посаду (роботу) чи направлення на навчання, у тому числі працівників, які визнані такими, що не відповідають займаній посаді; організаційні заходи за підсумками атестації за звітний період (направлені на: подальший професійний розвиток працівників, колективу та ефективне використання потенціалу його працівників; усунення недоліків в організації роботи з персоналом; удосконалення елементів виробничого процесу).



Рис. 1. Критерії оцінювання професійної діяльності працівника, який атестується [2]

Не дивлячись на майже ідеальну модель процесу атестації працівників ДП НАЕК «Енергоатом», прописану у відповідному Положенні, в дійсності цей процес має певні недоліки, основними з яких є: підміна обґрунтованого вивчення ділових і особистих якостей працівників розробкою формальних характеристик, що доповнюються лише їх біографічними та анкетними даними; низький відсоток негативно атестованих працівників, а

також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників; зведення основних завдань атестації персоналу до встановлення ступеня відповідності працівника займаній посаді. В процесі атестації оцінюються не всі сторони діяльності працівника, а лише ступінь виконання ним основних завдань та функцій; відсутність дієвих заходів до тих працівників, які протягом тривалого часу не проходили періодичних атестацій; відсутність спрямування атестації на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи; відсутність задекларованих в положеннях про проведення атестації стимулів, що повинні спонукати керівників та фахівців своєчасно проходити атестацію; недосконалість чинних методів та процедур оцінки, що виявляється в застосуванні лише посадових інструкцій та кваліфікаційних характеристик і відсутності використання кваліфікаційних карт, карт компетенцій, професіограм та психограм професій керівників і фахівців; високий ступінь суб'єктивності та однобокості оцінки під час складання керівником характеристики працівника, який підлягає атестації.

Список використаної літератури

1. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 17.10.2021).
2. Положення про проведення атестації працівників ДП «НАЕК «Енергоатом» ПЛ-К.0.07.574-14. URL: http://www.energoatom.kiev.ua/ru/actvts/human_resources/hr_policy/personnel_appraisal/ (дата звернення: 17.10.2021).

Романкевич В. М.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

На основі ґрунтовного аналізу літературних джерел визначено, що управлінська культура є сукупністю знань і умінь, цінностей і норм поведінки керівників організацій, що є підґрунтям для створення ефективної організаційної структури, забезпечення оптимальних умов праці, ефективності внутрішньо організаційних комунікацій та управлінських рішень. Управлінська культура впливає на формування організаційної культури, тому її можна вважати окремим феноменом внутрішньо організаційного середовища.

Основними елементами управлінської культури є: професійні та ділові якості керівника, стиль лідерства керівника, рівень розвитку організаційної структури, рівень створених на підприємстві умов праці, ефективність інформаційного обміну в організації та ефективність системи прийняття і реалізації управлінських рішень.

Для оцінювання рівня управлінської культури обрано методику У. Коробчук та співавторів, яка поєднує декілька методик, а саме: методику оцінки якості праці керівників, адаптовану «Методика для вивчення стилю керівництва в колективі», методику оцінки рівня розвитку організаційної структури управління, методику оцінки умов праці управлінського персоналу, методику оцінки основних характеристик управлінської інфор-

мації, коефіцієнтний аналіз ефективності розроблення й реалізації управлінських рішень. При цьому підсумок розрахунків визначається як інтегральний показник, що враховує оцінку кожного елементу управлінської культури та відповідний ваговий коефіцієнт.

У якості бази дослідження слугував експлуатаційний підрозділ (ЕП) Запорізької АЕС, яєй є самостійним структурним підрозділом підприємства, діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації. Персонал ЕП здійснює експлуатацію енергоблоків за призначенням і комплекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної й теплової енергії.

Організаційна структура підрозділу належить до лінійно-функціонального типу. Загальна кількість персоналу ЕП у 2020 році становила 632 особи, що на 11,2% менше, ніж у 2016 році. Щорічно кількість працівників з вищою освітою збільшується, що обумовлено необхідністю стажування молодих фахівців, одержанням освіти працівниками підприємства на заочних відділеннях закладів вищої освіти та прийманням на роботу посади фахівців з вищою, але не профільною для АЕС освітою. Переважна кількість робітників підрозділу (70,4%) належить до вікової категорії від 35 до 50 років.

Визначено, що загальна оцінка рівня управлінської культури менеджерів ЕП ЗАЕС 1,03 бали, що становить 64% від максимально можливої оцінки. Найбільша відстань між реальним і оптимальним рівнем характерна для оцінки стилю керівництва. Далі за зростанням: для інформаційного обміну, розроблення й прийняття управлінських рішень, професійних і ділових якостей менеджерів та умов праці. Єдиним елементом управлінської культури ЕП ЗАЕС, розрахована й оптимальна оцінка якого співпадають, є рівень розвитку організаційної структури підрозділу.

Серед елементів управлінської культури, що потребують суттєвого вдосконалення, визначено: стиль керівництва (лідерства); питому вагу корисної інформації у загальному її обсязі, зavelикий час її передання, обробки та збереження; обґрунтування управлінських рішень; рівень розвитку ділових якостей менеджерів.

Проаналізовано елементи культури безпеки як основної складової управлінської культури підприємства та узагальнено, що культура безпеки передбачає не тільки технічну грамотність і професіоналізм людей, пов'язаних зі збереженням ядерних матеріалів, але й їхнє бажання дотримуватися встановлених норм, правил, заходів і процедур, творчо й ініціативно підходити до проблем безпеки в надзвичайних ситуаціях. Культура безпеки містить два загальних компоненти: необхідні робочі умови в організаціях та позиція персоналу на всіх рівнях, що є реакцією на ці умови. Методами оцінки виконання дій з підвищення культури безпеки є: аудит, моніторинг ключових показників виконання роботи, незалежні перевірки, спостереження, опитування персоналу. У 2017 році анкетування проводилося в ЕП, ЕРП, ХЦ, ЦРБ, ЦТПК. У анкетуванні взяли участь 1 272 осіб,

зокрема: персонал підрозділів – 829 осіб, керівники підрозділів – 443 осіб. Загальний показник стану культури безпеки дорівнював 0,69 бала, що відповідає оцінці «добре».

З метою удосконалення стилю керівництва менеджерів ЕП ЗАЕС запропоновано створити умови для самореалізації і підвищення відповідальності працівників, а також розвивати внутрішню і міжособистісний інтелект менеджерів підрозділу. Задля забезпечення розвитку і вдосконалення ділових якостей керівників ЕП ЗАЕС запропоновано: розширити перелік навчальних програм НТЦ ЗАЕС за рахунок цільової підготовки та підвищення кваліфікації керівників; сприяти обміну досвідом керівних кадрів у формі участі менеджерів у науково-практичних конференціях, тематичних дискусіях, проходження стажування на інших підприємствах; створити умови для самоосвіти керівників.

У якості напрямів підвищення ефективності інформаційного обміну у ЕП ЗАЕС запропоновано: визначення пріоритетів в безперервному потоці інформації з визначенням найбільш важливої і термінової інформації; чітке визначення одержувачів інформації певного виду; встановлення термінів виконання кожного завдання або часу реакції на кожен передану інформацію; удосконалення системи зворотного зв'язку відповідно до специфіки підрозділу або окремо взятих виробничих груп. Реалізація зазначених заходів у сукупності зі застосуванням кількісних (лінійне програмування, дерево рішень, статистичні методи тощо) та якісних (евристичних і колективних) моделей і методів прийняття рішень забезпечить суттєве підвищення частки обґрунтованих управлінських рішень.

Самоквіт А. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ризик – це небезпека, можливість збитку, шкоди або співвідношення вірогідності виникнення ризикових ситуацій і їх можливих наслідків. Кадровий ризик – це міра небезпеки відхилення фактичного рівня функціонування персоналу від адекватного рівня встановленої мети організації унаслідок неефективної роботи з управління персоналом.

У зарубіжній практиці кадрові ризики класифікуються на дві групи. До першої з них відносяться кадрові ризики кількісного характеру, пов'язані з недоліком або надлишком трудових ресурсів в конкретній організації. До другої групи відносяться кадрові ризики якісного характеру, пов'язані з невідповідністю фактичних характеристик персоналу вимогам, що висуваються до нього.

Кадрові ризики можуть створюватися персоналом (тоді йдеться про ризики управління персоналом) або відображатися на персоналі (тоді йдеться про ризики самого персоналу).

Загальні підходи до управління кадровими ризиками передбачають систематичне проведення кадрового аудиту й оцінювання персоналу (при

прийомі на роботу і при періодичній атестації), ідентифікацію ризиків, оцінку їх значущості та мінімізацію їх впливу на господарську діяльність підприємства.

Методи управління кадровими ризиками можна класифікувати за такими напрямками: проведення тестування й атестації, використання контрактної системи, делегування повноважень, розробка регламентів, створення кадрового резерву, створення колективів, адаптація робітників, перекваліфікація кадрів, ротація, розробка посадових інструкцій.

Обрана методика дослідження передбачає використання таких методів оцінки кадрових ризиків: метод опитування, метод ранжирування за допомогою вагових коефіцієнтів і метод статистичної обробки апріорної інформації – для оцінки ступеня значущості певних категорій кадрового ризику; коефіцієнтний метод оцінки кадрового ризику – для визначення інтегрального показника кадрового ризику за критеріями оптимальної чисельності, необхідного рівня витрат на утримання управлінського і невиробничого персоналу, невідповідності кваліфікації управлінського персоналу, порівняння рівня оплати на підприємстві і у конкурентів.

Базою дослідження слугував електричний цех (ЕЦ) Запорізької АЕС, який знаходиться у підпорядкуванні заступника головного інженера з електротехнічного обладнання та систем контролю і управління. ЕЦ створено для оперативного і технічного обслуговування й ремонту закріпленого за цехом устаткування. До складу електричного цеху входять: загальноцеховий персонал; служба експлуатації електротехнічного обладнання; служба з ремонту електричних машин; служби з ремонту розподільчих пристроїв, гідротехнічних споруд та загально станційних об'єктів; служба релейного захисту, автоматики та вимірювань; інженерна служба. На кінець 2019 року загальна чисельність персоналу електроцеху становила 960 осіб. З них левову частку становили працівники з середньотехнічною освітою, віком від 28 до 50 років зі стажем роботи до п'яти років. Жінки становили 12,4% від загальної чисельності персоналу цеху.

Серед найбільш значущих категорій кадрових ризиків управління персоналом за ступенем впливу в порядку убування виявлено: помилки, аварії, травми, пожежі, звільнення, саботаж, конфлікт з керівництвом і колегами, втрата (смерть) ключового персоналу, хвороби, не кваліфікованість керівників. Експрес-тест реалізації кадрових ризиків управління персоналом ЕЦ Запорізької АЕС виявив катастрофічний рівень кадрового ризику (394,2 бали). Найбільш суттєвий внесок у формування показника мали помилки співробітників, травмування персоналу, звільнення і конфлікти з колегами.

Розраховане значення інтегрального коефіцієнту кадрового ризику персоналу ЕЦ відповідає низькому рівню. Найбільш вагомим чинником кадрового ризику персоналу визначено невідповідність витрат на утримання управлінських кадрів. Інтегральний коефіцієнт кадрового ризику персоналу ЕЦ протягом 2019-2020 років зменшився на 0,05 ч. од., тобто відбулося незначне зростання рівня кадрового ризику.

Визначено, що система заходів мінімізації кадрових ризиків у ЕЦ передбачає: використання внутрішніх резервів для навчання персоналу підрозділу, які не забезпечують необхідного рівня самостійного мислення, вирішення комплексних проблем, командної співпраці, прагнення до постійного самовдосконалення; недосконалість чинної системи мотивації щодо сприяння збереженню емоційної і інтелектуальної стійкості працівників, самореалізації, готовності брати на себе відповідальність; використання самих простих методів розв'язання конфліктних ситуацій, що веде до пригнічення ініціативи підлеглих і ігнорування потенційних небезпек соціально-психологічної напруги у колективі.

З метою мінімізації чисельності помилок та випадків травмування на виробництві розроблено систему безперервного навчання працівників ЕЦ, яка включає: напрями навчання; відповідні методи і форми навчання. При цьому організаційне забезпечення безперервного навчання персоналу повинно передбачати проведення опитувань персоналу з приводу потреби у підвищенні кваліфікації за певним напрямом, створення на їх основі банку даних про особисті здібності кожного робітника до навчання, міри актуальності його професійних знань, сфер, в яких він менш сильний, недоліки діяльності й поведінки, склад і кваліфікацію персоналу, проходження певних курсів навчання та на цій основі визначення змісту, термінів і складності навчання, обґрунтоване формування навчальних груп, розроблення актуальних навчальних програм.

У якості напрямів удосконалення системи мотивації запропоновано: запровадження додаткового соціального пакету за принципом «шведського столу» з можливістю обрання кожним співробітником бенефісів на свій розсуд на основі системи грейдів; застосування методів нематеріальної мотивації (постановка перед працівниками досяжних цілей; розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства; виявлення уваги безпосереднього керівника до думки працівників; офіційне визнання заслуг; стимулювання працівників гнучким графіком роботи; проведення корпоративних заходів); періодичне проведення мотиваційного моніторингу з метою оцінювання дієвості системи мотивації та її впливу на результати діяльності працівників.

Запропоновано заходи удосконалення попередження виникнення конфліктів у ЕЦ, серед яких: поліпшення матеріально-технічних умов праці; вдосконалення системи управління; поліпшення матеріального, морального стимулювання працівників; організація спільних заходів, щодо попередження конфліктів; індивідуальна робота керівника з підлеглими, особливо з тими, які мають конфліктну спрямованість; створення керівником сприятливих міжособистісних відносин між окремими членами колективу; врахування керівником очікувань підлеглих. При цьому принципами взаємостосунків керівників з підлеглими повинні бути: підтримання в підлеглих почуття самоповаги; концентрація уваги не на особистості, а на проблемі; використання методу підкріплення; активне слухання; висування чітких вимог та підтримання контакту з працівниками.

Розроблені пропозиції дозволять мінімізувати виявлені під час дослідження ризику управління персоналом ЕЦ Запорізької АЕС.

Самоквіт С. О.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ВП «ЗАЕС»

Метою формування персоналу є зведення до мінімуму невідповідності можливостям використання при виконанні конкретних видів робіт особистих рис і властивостей робітників, що формуються в процесі навчання.

Стадії формування персоналу покликані: встановлювати співвідношення чисельності робітників з різними професійно-кваліфікаційними і соціально-демографічними характеристиками для досягати максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; забезпечувати оптимальну ступінь завантаження робітників з ціллю повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці; оптимізувати структуру робітників з різним функціональним змістом праці.

Отже, сутність процесів формування управлінського персоналу передбачає: моніторинг ринку кадрів, визначення потреби в персоналі, розстановку кадрів, адаптацію, формування резерву, звільнення кадрів. Розвиток управлінського персоналу включає навчання та підвищення кваліфікації робітників, їх перепідготовку, просування кадрів і управління кар'єрою.

Формування персоналу є складним управлінським процесом, який потребує постійного вдосконалення. Між складовими формування персоналу є тісний взаємозв'язок, тому всі аспекти, що входять в діапазон формування персоналу, починаючи з визначення потреби підприємства в персоналі, закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційної адаптації та розвитку, мають спиратися на сучасні науково-теоретичні дослідження та використовуватися в комплексі.

Механізм формування управлінського персоналу – це складна організована система чинників, принципів, методів, складових елементів формування персоналу, що забезпечує узгодженість чисельності та професійно-кваліфікаційного складу управлінського персоналу з витратами на утримання працівників апарату управління та результативністю їх трудової діяльності. Система забезпечення функціонування механізму формування управлінського персоналу складається з підсистем фінансово-економічного, організаційно-правового, соціально-психологічного, маркетингового та інформаційного забезпечення.

Елементами процесу розвитку управлінського персоналу підприємства є процеси отримання та вдосконалення знань, умінь і навичок, реалізації потенційних можливостей працівників управлінської праці, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвиток управлінського пе-

персоналу охоплює професійну підготовку, та планування внутрішньої організаційної кар'єри працівників.

Базою дослідження слугував Відокремлений підрозділ «Запорізька АЕС» Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», який не має статусу юридичної особи, але має окрему організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Основною метою діяльності підрозділу є безпечне та ефективне виробництво електричної та теплової енергії. Щорічно станція генерує п'яту частину загально річного виробництва електроенергії в країні. Протягом 2016-2020 років продуктивність праці робітників ВП «ЗАЕС» мала різноспрямовану динаміку, а у 2020 році відбулося значне скорочення показника (на 24,6%), що пов'язано з суттєвим зменшенням обсягів виробництва у зв'язку з падінням споживання електроенергії, викликаного пандемією COVID-19. Більшість працюючих у ВП «ЗАЕС» – це люди у віковій категорії від 35 до 50 років (41,6%), при цьому особи віком від 50 років і більше становлять 32,6% від загальної чисельності персоналу. Протягом останніх десяти років частка працівників вікової категорії «50 років і старші» щорічно зростала, що свідчить про старіння трудового колективу.

Проаналізувавши чинні прийоми й методи формування управлінського персоналу підрозділу, ми дійшли таких висновків: основним джерелом залучення робочої сили для ВП «ЗАЕС» є Енергодарський міський центр зайнятості; визначення потреби в персоналі здійснюється відповідно до нормативних документів та специфіки діяльності структурних підрозділів; комплектування посадової групи «керівники, професіонали, фахівці, службовці» (КПФС) здійснюється переважно за рахунок внутрішніх переведень з внутрішнього кадрового резерву; плинність кадрів категорії КПФС знаходиться на другому місці серед всіх категорій по підприємству.

Оцінка процесів розвитку управлінського персоналу досліджуваного підприємства показала, що: рівень, на якому здійснюється підготовка, навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації управлінського персоналу ВП «ЗАЕС», можна оцінити як достатньо високий; для кожної категорії управлінського персоналу розроблено й запроваджено цільові програми підготовки й навчання; у ВП «ЗАЕС» використовують модель і план ділової кар'єри фахівця. Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтуванні реальних шляхів, заходів і термінів перебування на конкретних посадах, що ведуть до досягнення накресленої мети. Програма трудової кар'єри працівника може бути розрахована на 5 або 10 років, розглядається і затверджується керівником служби персоналу.

Не дивлячись на цілком сформовану систему соціального захисту працівників, ВП «ЗАЕС» як і інші підрозділи ДП НАЕК «Енергоатом» відчуває брак коштів на реалізацію соціальних заходів, що призводить до зростання рівня плинності управлінського персоналу. Заходами зі зниження кількості звільнень серед керівників та фахівців повинні бути: збільшення обсягів будівництва житла для працівників, охоплення більшої частки пра-

цівників санаторно-курортним лікуванням, забезпечення оплати навчання працівників та їх дітей, збільшення обсягів фінансування на придбання путівок вихідного дня та товарів тривалого користування, посилення роботи щодо формування громадської думки про престижність роботи в атомній енергетиці. Джерелами фінансування зазначених заходів можуть слугувати: встановлення повноцінного, прозорого тарифу на електроенергію, яку виробляє ДП НАЕК «Енергоатом» та корпоратизація підприємства.

Ще одним напрямом підвищення ефективності процесу формування управлінського персоналу може бути запобігання кадровим ризикам за допомогою формування адекватної системи мотивації з урахуванням пріоритетів мотиваційних потреб управлінців.

Тривале перебування фахівців і керівників на одній посаді не стимулює оновлення професійних знань, умінь та практичних навичок. Кожні п'ять років необхідно створювати для працівника нові умови для роботи й повернути його на стадію адаптації. Інакше у фахівців і керівників може знижуватися інтерес до подальшого розвитку та зацікавленість до процесу й результату праці, а також відбуватися професійне вигорання.

Запропоновано порядок підготовки й проведення ротації управлінських кадрів ВП «ЗАЕС», який передбачає: складання річного графіку ротації; складання працівником, посада якого стає тимчасово вакантною, рекомендацій для працівника, що заступає на його посаду в порядку ротації; вивчення працівником, направленим на ротацію, плану-графіку ротації та рекомендацій тимчасово відсутнього працівника; співбесіду працівника з керівником структурного підрозділу, визначеного як місце проведення ротації; отримання працівником теоретичних знань і напрацювання практичних навичок в терміни, передбачені планом-графіком ротації; складання рекомендацій постійному працівникові; співбесіда керівників і працівників після закінчення періоду ротації; подання заступником керівника підприємства з персоналу підготовлених за наслідками ротації рекомендацій керівнику підприємства.

Селіверстов О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ

Соціально-психологічний клімат є сукупністю стійких рис, які притаманні даному колективу, він є сталим явищем, яке визначає характер міжособистісних відносин, відношення людини до своєї справи і до колег; розглядає предметний і емоційний аспект даних відносин. В структурі соціально-психологічного клімату виокремлюють соціологічний, психологічний та моральний, а також наголошують на важливості міжособистісних відносин. Серед детермінант соціально-психологічного клімату виокремлюють морально-технічні та організаційно-управлінські, надаючи останнім більш важливого значення. Це пов'язано з впливом мікроструктури колек-

тиву на наявні в ньому взаємовідносини, а також врахування демографічних і соціальних ознак членів колективу, які сприяють або справляють негативну дію на процеси спілкування і взаємовідносини в цілому.

На формування соціально-психологічного клімату впливають дві групи чинників – глобальні і локальні. До глобальних чинників відносять зовнішні умови (політичні, економічні), тоді як локальні включають мікросередовище, наявне в організації. До локальних чинників належать стиль керівництва, моральні норми, психологічну сумісність, згуртованість, групову динаміку, культуру організації праці і управління, культуру людських відносин і спілкування, задоволеність працею, співвідношення формальної і неформальної структури організації.

Наразі не існує єдиної універсальної методики для дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Для проведення дослідження ми обрали такі методи: експрес-методику з вивчення соціально-психологічного клімату в колективі О. Михалюк та А. Шалита – для висвітлення характеру особистісних взаємовідносин в колективі підрозділу; методику діагностики психологічного клімату в малій виробничій групі В. Шпалінського та Е. Шелеста – для визначення оптимальності психологічний клімат у колективі на момент проведення дослідження; тест «Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті» – для визначення рівня володіння членами колективу навичками раціональної поведінки в конфлікті та оцінки ступеня конфліктності в колективі; тест «Стійкість до стресу» – для визначення стійкості до стресу кожного з членів колективу та групи в цілому.

Базою дослідження слугував експлуатаційний підрозділ ВП «ЗАЕС», який є самостійною структурною одиницею, знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації та призначений здійснювати експлуатацію енергоблоків і виконувати комплекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної енергії.

Організаційна структура підрозділу є лінійно-функціональною. Загальна кількість персоналу ЕП у 2020 році становила 632 особи, що на 11,2% менше, ніж у 2016 році. Найбільш відчутно скоротилася чисельність фахівців, що пов'язано з суттєвим відтоком дипломованих фахівців атомної галузі за кордон протягом останніх декількох років.

Аналіз руху персоналу підрозділу свідчить про зростання всіх коефіцієнтів. Найбільш суттєве зростання спостерігається для коефіцієнту загального обороту (1,7 відсоткових пункти), що свідчить про часту зміну складу трудового колективу. На 1,07 в. п. збільшився коефіцієнт обороту по вибуттю, що є більшим за показник обороту по прийому. Це свідчить про те, що кількість звільнених перебільшує кількість прийнятих працівників, що може привести до нестачі робітників певної посадової категорії. Коефіцієнт плинності при цьому збільшився на 0,41 в. п. і протягом періоду не перевищував критичної межі.

Оцінювання стану соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою Експрес-методики О. Михалюка та А. Шалита засвідчило, що

чинний соціально-психологічний клімат є суперечливим, тобто таким, що характеризується як позитивними, так і негативними рисами. Результати тестування за В. Шпалінським та Е. Шелестом визначили соціально-психологічний клімат у експлуатаційному підрозділі ВП «ЗАЕС» як недостатньо сприятливий. Середній рівень володіння працівниками навичками раціональної поведінки в конфлікті свідчить про те, що існують можливості виникнення конфліктних ситуацій, які негативно впливають на відносини між колегами, погіршують загальну атмосферу в колективі. Під час тестування з метою визначення рівня стійкості до стресу було визначено, що більшість працівників (57,9%) мають вищий за середній рівень стійкості до стресу.

Аналіз ступеню задоволеності співробітників підрозділу чинними умовами праці показав, що з дванадцяти оцінюваних чинників п'ять чинників здійснюють негативний вплив на рівень задоволення роботою працівників та стан соціально-психологічного клімату, шість – позитивний, один – нейтральний. Загалом можна підсумувати, що рівень задоволення умовами праці працівників експлуатаційного підрозділу відповідає середньому значенню. Напрямами покращення стану СПК в досліджуваному колективі можуть бути: заходи з формування емоційної ідентифікації та зближення працівників, встановлення дружніх взаємин, оздоровлення психологічної атмосфери; підвищення якості організації роботи; удосконалення стилю керівництва менеджерів підрозділу.

З метою формування емоційної ідентифікації та зближення працівників, встановлення дружніх взаємин, оздоровлення психологічної атмосфери розроблено систему заходів з розвитку емоційної компетентності керівників підрозділу, яка передбачає: визначення необхідності проведення такої роботи, визначення зв'язку між наявністю емоційних компетенцій та ефективністю управлінської діяльності та організаційні заходи з розвитку емоційної компетентності. Реалізація запропонованих заходів дозволить аналізувати динаміку емоційної компетентності при проведенні щорічної оцінки та розробці індивідуальних програм підвищення кваліфікації керівників; забезпечити отримання керівниками конкретних практичних навичок; визначати результативність проведеної роботи; враховувати результати навчання при прийнятті кадрових рішень.

З огляду на середній рівень володіння працівниками досліджуваного підрозділу навичками раціональної поведінки в конфлікті, напрямами вдосконалення системи управління конфліктами можуть бути: профілактика виникнення внутрішньо особистісних та міжособистісних конфліктів шляхом розробки чітких вимог щодо посадових обов'язків робітників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, оптимізації структури винагород; усунення недоліків в процесах організації виробництва та системи оплати праці завдяки усуненню дублювання функцій та зайвих узгоджень дій виконавців, забезпечення прозорості, простоти та економічної доцільності системи контролю, підвищенню гнучкості системи оплати праці; організація навчання керівників щодо ідентифікації, управління та

розв'язання конфліктів у вигляді проходження спеціальних короткотермінових курсів.

Удосконалено методи й принципи формування організаційної культури підприємства, які передбачають реалізацію таких заходів: формування базових елементів організаційної культури, вибір організаційних заходів щодо забезпечення розвитку організаційної культури, визначення основних напрямів, цілей та стратегії формування організаційної культури. Пропонований механізм створення й подальшого вдосконалення організаційної культури ВП «ЗАЕС» включає: розробку інформаційного забезпечення декларації стратегічних цілей розвитку, впровадження прогресивного стилю управління та лідерства, мотивацію та стимулювання працівників, створення командного духу, створення фірмового стилю, створення системи внутрішнього інформування, періодичне проведення тренінгів для персоналу, розвиток культури безпеки.

Сем'янчук П. М.

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент, як мистецтво управління, комплексно продумує та організовує безперебійне функціонування господарюючого суб'єкта. Туристичні організації не є винятком. Класичні підходи до органічного і взаємопов'язаного поєднання базових функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю) є міцною опорою для ведення бізнесу, загалом, і туристичної справи, зокрема.

Численна кількість науково-практичних досліджень і праць присвячені менеджменту. Серед українських учених і практиків варто відзначити таких як М. Вачевський, Т. Галайда, Л. Довгань, С. Іваницька, С. Ковальська, В. Мадзігон, І. Малик, Г. Мохонько, М. Небава, О. Ратушняк, Р. Толочій, Н. Фединець, В. Шатун, М. Шкробот і багато інших.

Першим і вкрай важливим кроком менеджменту туристичної компанії є стратегічне планування. Саме останнє визначає місію туристичного господарювання, окреслює ключові цілі, розробляє заходи, способи, методи, інструменти й джерела їхньої поетапної реалізації. Власне місія та конкретні цілі є провідними орієнтирами для визначення і реалізації етапів туристичної стратегії компанії. Їхній вибір є першочерговим і досить відповідальним рішенням у процесі стратегічного планування. Відтак, його результати є реалізованими напрямами діяльності туристичного підприємства, що пов'язані з розробкою та аналізом альтернативних варіантів його розвитку. Визначена місія туристичної агенції характеризує загальні орієнтири її функціонування, які віддзеркалюють саму суть започаткування туристичної справи, її існування і сенс господарювання. Водночас окреслені цілі туроператора є конкретними кінцевими показниками

й результатами, до яких поступово наближається підприємство. Вибір цілей суб'єктом туризму, їхнє узгодження з місією, подальше уточнення природно відбувається в руслі реалізації кожного запланованого етапу. Звідси впливає мета туроператора, яка полягає в деталізації самої місії та її подальшому уточненні. Мета туристичного підприємства відрізняється від його місії фіксацією конкретних бажаних позицій і господарських характеристик турагенції, на досягненні яких зосереджуються акумульовані ресурси та спрямовуються зосереджені зусилля. Мета туристичної компанії зобов'язана чітко з'ясувати майбутню позицію суб'єкта стосовно таких параметрів як:

- а) регулярне отримання прибутку;
- б) стабільна динаміка рентабельності господарювання;
- в) стійка фінансова ліквідність;
- г) гарантована першочерговість безпеки праці;
- г) забезпечення професійного розвитку й підвищення кваліфікації найманого персоналу.

Важливі рекомендації для професійного утвердження системи менеджменту підприємства дають Л. Довгань, І. Малик, Г. Мохонько та М. Шкробот: «Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів: а) постановка задачі та визначення цілей дослідження; б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз; в) визначення «вузьких місць» в управлінському процесі; г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуванним об'єктом; г) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління; д) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління» [3, с. 67]. Запропонована ученими етапізація дасть можливість правильно й результативно зорганізувати діяльність туристичної компанії.

Варто зазначити, що сучасна управлінська наука збагачує теорію і практику менеджменту різними концепціями. Одна з яких – це версія стратегічного управління з можливістю її реалізації у процесі функціонування господарюючих суб'єктів, загалом, і підприємств сфери туризму, зокрема. Також велика увага учених і практиків зосереджена на стратегічно орієнтованій організації, себто такій функціонуючій структурі, де персонал характеризується стратегічним мисленням, використовуються взаємопов'язані елементи стратегічного планування, використовується інтегрована система довгострокового планування, підпорядкованість повсякденної діяльності і поточних робіт реалізації окреслених стратегічних цілей при визначенні місії установи, організації чи підприємства.

Так, перевагами стратегічно орієнтованих організацій М. Небава й О. Ратушняк вважають: «а) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; б) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки; в) можливість отримати необхідну базу для

прийняття стратегічних і тактичних рішень; г) полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; г) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; д) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості і пристосованості організації та окремих її підсистем до змін; е) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; є) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; ж) реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління» [4, с. 58-59].

В. Шатун надає великої науково-практичної значимості організації виконання рішення. Для суб'єктів туристичної галузі цей процес також має ключове значення. На думку вченого, організація виконання рішення – «це система заходів, що забезпечують раціональне сполучення в часі і просторі всіх елементів виробництва (люди, техніка, засоби, знаряддя і матеріали) для досягнення намічених цілей. Важливим аспектом функції «організація» є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великого числа завдань. Організація взаємодії людей повинна бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і такою, що самоконтролюється. Ключовим аспектом організації виконання рішення є вибір способів об'єднання людей у злагоджену єдину систему, встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Цього вдається домогтися шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями стосовно інших на основі єдності матеріальних чи майнових інтересів і відповідальності за виконання зобов'язань цих суб'єктів» [6, с. 43].

Науковці-аналітики у сфері менеджменту туристичних компаній С. Ковальська та Н. Фединець у ході своїх ґрунтовних досліджень виокремили низку недоліків в управлінні турагенціями, а саме: «а) орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і пристосовуватися до нових економічних умов; б) недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому й особисто контролювати; в) слабе залучення співробітників до управління туристичними підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих; г) відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства; г) недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів; д) ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових

операцій; е) відсутність у багатьох керівників туристичного бізнесу фундаментальних знань з організації управлінських процесів на підприємстві; є) залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці; ж) неухвага до працюючих та ігнорування етики управління, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників підприємств; з) недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності; и) переважання інтуїтивних методів управління; і) необґрунтоване надмірне споживання ресурсів» [5, с. 84].

Отже, якісний менеджмент туристичної компанії дозволить чітко визначити підприємницькі орієнтири й цим самим сприятиме досягненню позитивної господарської динаміки.

Список використаної літератури

1. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.

2. Мадзігон В., Вачевський М. Суть і принципи організації менеджменту та особливості реактивного і цільового управління в менеджменті. *Молодь і ринок*. 2010. № 10 (69). С. 16–22.

3. Менеджмент організацій : навч. посіб. / уклад.: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

4. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

5. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6 (84). С. 83–88.

6. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

Сергієв Р. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ЕЛЕКТРИЧНОГО ЦЕХУ ВП «ЗАЕС»

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Засобами управлінської праці є організаційна та обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання визначають культуру та ефективність управління. При здійсненні своєї професійної діяльності менеджер виконує адміністративну, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу і інноваційну функції.

Якість праці – це ступінь цінності праці, яка виявляється у її здатності забезпечувати економічну, соціальну, екологічну та інші форми ефективності. До критеріїв, що дозволяють охарактеризувати якість управлінської праці належать: творча діяльність співробітників, їх ініціативність, робота

за сучасними технологіями, своєчасність завершення проектів, колективна робота, відповідальність і рівень ризику. Серед факторів, які здійснюють вплив на якість праці можна виділити: фактори науково-технічного рівня виробництва, економічні і соціальні фактори підвищення якості праці.

З метою оцінювання якості праці менеджерів виокремлено дві групи методів оцінки якості праці. Перший – оцінка по заслугах. Основними методами обліку критеріїв для оцінки по заслугах є: класифікація; порівняння з еталоном; система парного порівняння; використання довільних письмових характеристик; вживання облікових карток; метод заданого угруповання; метод вільного вибору; метод вимушеного вибору оцінних характеристик. Другий метод – використання системи коефіцієнтів, яка включає: коефіцієнти зміни рівня організації праці, організації виробництва і організації управління виробництвом.

Базою дослідження слугував електричний цех Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція», який входить до складу Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». ЕЦ створено для оперативного і технічного обслуговування й ремонту закріпленого за цехом устаткування.

До складу електричного цеху входять: загально цеховий персонал; служба експлуатації електротехнічного обладнання; служба з ремонту електричних машин; служба з ремонту розподільчих пристроїв – 6/0,4 кВ; служба з ремонту розподільчих пристроїв 150-750 кВ, гідротехнічних споруд та загально станційних об'єктів; служба релейного захисту, автоматики та вимірювань; інженерна служба.

На кінець 2020 року загальна чисельність персоналу електроцеху ВП «ЗАЕС» становила 960 осіб. З них левову частку становили працівники з середньотехнічною освітою, віком від 28 до 50 років зі стажем роботи до п'яти років. Жінки становили 12,4% від загальної чисельності персоналу цеху.

У результаті експертного оцінювання якості праці менеджерів середньої ланки управління ЕЦ ВП «ЗАЕС» методом оцінки по заслугах визначено, що еталонному значенню у 400-500 балів відповідає тільки праця заступника головного енергетика з експлуатації (428 балів). Близькою до еталону є якість праці заступника головного енергетика з релейного захисту, автоматики і вимірювання (390 балів) і заступника головного енергетика з ремонту (385 балів). Однак при цьому такі характеристики цих керівників, як працездатність і витримка, стиль спілкування, ініціативність, співпраця, контроль, уміння організувати роботу підлеглих потребують удосконалення.

Більш низькі оцінки отримала якість роботи начальника служби експлуатації (348 балів) і заступника начальника енергоцеху по роботі з персоналом (349 балів). Удосконалення потребують такі характеристики цих менеджерів: контроль, уміння організувати роботу підлеглих, здібність до накопичення і оновлення досвіду, ініціативність, співпраця, планування роботи, дисциплінованість і стиль спілкування. Загалом слід відзначити,

що якість праці менеджерів підрозділу в результаті опитування експертів отримала високі і середні позитивні оцінки.

Результати коефіцієнтного аналізу якості праці менеджерів середньої ланки управління ЕЦ ВП «ЗАЕС» свідчать про таке:

– найбільше уваги менеджери приділяють підтримці певного рівня організації управління, що проявляється у оптимальному розподілі робочого часу і забезпеченні стабільності складу управлінського персоналу;

– менеджерів найменшою мірою впливає на ефективність організації виробництва, що, в першу чергу, пов'язано з недостатньою кількістю обґрунтованих рішень;

– середній вплив має праця менеджерів на рівень організації праці, що обумовлено недостатнім використанням соціально-психологічних методів управління та незадовільним рівнем технічного оснащення робочих місць управлінців.

Враховуючи наявність відповідної освіти, багаторічного досвіду роботи у менеджерів середньої ланки управління підприємства, нами запропоновано організувати внутрішньо фірмове навчання з використанням таких методик, як моделювання найбільш вдалих компетенцій і тренінг «Розвиток управлінських навичок керівника».

Результатами такого навчання можуть бути: розробка і використання покрокової інструкції, застосовуючи яку керівник може одержати унікальну компетенцію (стратегію, вміння); уміння поставити конкретну, досяжну ціль; визначення принципів оптимального розподілу завдань між виконавцями з урахуванням їх індивідуальних якостей; набуття уміння визначати завдання для підлеглих потрібним чином; визначення як правильно контролювати підлеглих, як знайти баланс між довірою і контролем, яким чином і як часто необхідно контролювати підлеглих; формування принципів зворотного зв'язку з підлеглими; уміння виявляти критерії для ухвалення рішення, знання оптимальної групової процедури ухвалення рішення, розуміння шляху пошуку перешкод, які заважають реалізації ухвалених рішень.

У якості напрямів удосконалення управлінської культури керівників ЕЦ ВП «ЗАЕС» запропоновано поєднання ділових якостей з управління персоналом, управління конфліктами, формування команди, ведення переговорів і здійснення впливу з основними управлінськими компетенціями, серед яких: усні й письмові комунікації, розв'язання проблем персоналу, лідерство, навички міжособистісного спілкування, самоменеджмент та технічна компетентність. Запровадження у повсякденну роботу менеджерів підрозділу вищезазначених цінностей в змозі усунути негативний вплив на якість їхньої праці таких чинників, як незадовільний рівень співпраці, низька ініціативність і незадовільний стиль спілкування менеджерів з підлеглими.

З метою підвищення ролі соціально-психологічних методів управління в практичній роботі керівників ЕЦ ВП «ЗАЕС» необхідно забезпечити: здійснення соціального планування і соціального аналізу в колективі;

задоволення культурних і духовних потреб підлеглих; встановлення соціальних норм поведінки; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; сприяння розвитку ініціативи і відповідальності співробітників; соціальну і моральну мотивацію і стимулювання; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; психологічний вплив на працівників; встановлення моральних санкцій і заохочень.

Синюта О. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка стратегії – особливий підхід до досягнення цілей підприємства, заснований на глибокому аналізі зовнішньої та внутрішньої ситуації та траєкторії розвитку; визначенні обґрунтованих цілей та створенні комплексного стратегічного плану щодо їх досягнення.

Розробка стратегії має лише одну мету: реалізацію стратегії. [1]

Стратегія розвитку підприємства повинна мати підтримку на всіх рівнях компанії. Підтримка змін, які пропонуються стратегією, починається з розуміння самої стратегії та підходів до її реалізації. [4]

Розуміння та прийняття починається зі зрозумілої інформації, викладеної у стратегії. Якщо стратегія розроблена поза внутрішнім інформаційним контекстом організації, то вона з великою ймовірністю зустрине опір. Щоб створити стратегію розвитку бізнесу необхідно, щоб розробка стратегії задовольняла певним вимогам, які впливають із класичної системи управління та враховують специфіку управління стратегічними (тобто, масштабними і довгостроковими) змінами організації та екосистеми бізнесу.

Розробка грамотної стратегії організації є складним процесом.

Для початку необхідно детально опрацювати такі питання:

- яким має бути результат у кінцевому підсумку?
- які методи аналізу необхідно застосувати при розробці стратегії?
- що саме необхідно проаналізувати у зовнішньому середовищі та всередині компанії?
- які формати окремих розділів плану будуть найбільш зрозумілими та корисними для виконавців?
- із яких розділів має складатися стратегічний план?
- як детально описувати розділи стратегічного плану?
- хто буде відповідальним за розробку того чи іншого розділу стратегічного плану? [2]

Стан стратегічної сфокусованості підприємства досягається у межах застосування системи стратегічного управління.

Щодо розробки стратегії та каскадування, то це повноцінне стратегічне (тобто довгострокове) планування на всіх рівнях організації. У ході каскадування створюються, наприклад, стратегії розвитку бізнес-одиниць, функціональні стратегії у сфері організаційного розвитку, маркетингу,

продажу тощо, які забезпечують діяльність компанії. Іноді такі стратегії називають інфраструктурними, маючи на увазі їх підпорядкованість корпоративним та бізнес стратегіям. У результаті каскадування відбувається й інший важливий процес – синхронізація стратегій. Це стосується стратегій формально незалежних один від одного підрозділів або бізнес-одиниць. Їхні плани мають бути синхронізовані між собою за всіма параметрами, неузгодженість яких може перешкодити ефективності реалізації загальної стратегії розвитку компанії. [6]

Відповідно до періодичної системи стратегічних елементів найважливішу роль в підвищенні ймовірності реалізації стратегії грає управління ресурсами, частина з яких є для компанії різними видами капіталу. [9]

У процесі реалізації стратегії велике значення мають внутрішньофірмові комунікації або стратегічний діалог. Це наукова категорія, яка служить для багатофакторного аналізу стану системи стратегічного управління в компанії, який проводиться в рамках спеціального аудиту. У реалізації стратегії велике значення також має зворотний зв'язок. Компанії використовують у стратегічному контурі управління зворотний зв'язок, що містить три типи зворотного зв'язку. Перший тип має на увазі коригування ресурсів на реалізацію конкретної стратегічної ініціативи. Другий тип зворотного зв'язку передбачає коригування самої стратегії та складу стратегічних ініціатив щодо її реалізації. Третій тип зворотного зв'язку передбачає коригування самих цілей [11]

Кожна галузь потребує певної специфіки ділових взаємин усередині колективів, і кожна компанія є носієм певної своєрідності у цій сфері.

Однією з найважливіших якостей організації в сучасних умовах є здатність швидко адаптувати свою роботу під зовнішні умови, що змінюються. Корпоративна культура компанії має підтримувати таку здатність. [10]

Щоденний розвиток та постійна увага в напрямку стимулювання більш ефективної ділової поведінки та концентрації співробітників на досягнення цілей та результатів є основою довгострокової конкурентоспроможності компанії та її економічного процвітання.

У сучасних умовах колектив не може ефективно справлятися з масштабними завданнями без загального бачення та внутрішньофірмового консенсусу. [7]

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції на локальних ринках першочерговим завданням для компаній є підвищення конкурентоспроможності. Така робота зазвичай ведеться у межах системи стратегічного управління. Якість цієї системи визначає ефективність та цілеспрямованість усієї діяльності компаній, а якісна стратегія розвитку є логічним результатом функціонування такої системи. [4]

Список використаної літератури

1. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. *Сучасний стан та перспективи розвитку* : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. 301 с.

3. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
5. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
6. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 563 с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс, 2000. 272 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
10. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.
11. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 4. С. 104–107.

Синякова А. С.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Термін «маркетинг» з'явився в економічній літературі США на межі 19-20 сторіччя і походить від англійського слова «market». Але в англійській мові існує багато полісемантичних значень одного слова. У даному випадку доцільним є розглядати походження терміну «маркетинг» від іншого англійського слова «marketing», яке походить від слова «market», але буквально перекладається як «торгівля», «предмети торгівлі», «ринкова діяльність», «робота з ринком».

Виходячи з неоднозначних підходів до появи даного терміну, інколи виникає ототожнення в українській мові категорій «ринок», «збут», «маркетинг».

Слід підкреслити, що еволюція підходів до визначення «маркетингу» зумовлена історичною зміною функцій маркетингу для різних суб'єктів ринкових відносин. При цьому важливо одночасно аналізувати як об'єкт маркетингу, який постійно змінює середовище, так і територіальний аспект експансії маркетингу. Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі можна знайти безліч визначень маркетингу. В кожному з цих визначень дається характеристика маркетингу з того чи іншого боку або розкривається погляд автора на маркетинг.

Досліджуючи траєкторію розвитку ринкових відносин протягом кінця 20 початку 21 сторіччя, можна визначити фактори, які гальмують ефективний та сталий розвиток економіки країни. Так, одним з факторів такого негативного впливу на розвиток ринкових відносин можна визначити філософію господарської діяльності організації (підприємства) як орієнтація діяльності на ринок продавця замість загальноприйнятої у світових ринкових відносинах орієнтації на ринок покупця. Неправильне визначення

пріоритетів у формуванні ринкових відносин порушує низку економічних законів. Саме тому для ефективного формування економіки країни та регіону доцільним є застосування головного елементу впливу на ринкові процеси – маркетингу. Оскільки саме філософія маркетингу передбачає задоволення потреб споживачів через удосконалення процесу виробництва.

Вся робота з переорієнтації будь –якого підприємства на маркетингові концепції управління, на впровадження у свідомість працівників і в практику їх повсякденного виробничого буття таких ціннісних категорій, як найбільш повне задоволення потреб покупців, вирішення реальних проблем своїх клієнтів, а не просто виробництво продукції (або доставка будь –якого товару до місця продажу, що характерно для власне комерційних організацій), що виражається у створенні служб маркетингу, організації їх субординаційних відносин з іншими підрозділами підприємства, має носити системний характер. Отже, команда розробників маркетингової концепції для конкретного підприємства має застосовувати системний підхід, представивши, насамперед, маркетингову діяльність підприємства як систему.

Кожне підприємство володіє певними ресурсами – фінансовими, виробничими, кадровими тощо. Завданням організації на ринку є мобілізація і вибір правильного напрямку їх застосування таким чином, щоб використати існуючий ринковий потенціал найбільш ефективним (рентабельним) чином, що забезпечить акумуляцію коштів і уможливить існування підприємства і його розвиток. При цьому керівництво організації має здійснювати відбір і орієнтуватися на такі ринки, які мають потужніший потенціал для реалізації необхідного обсягу продажів і одержання необхідного прибутку.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна відзначити, що у найбільш загальному визначенні маркетинг – це управлінська концепція, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо –збутової діяльності фірми, а також система управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту й одержання високих прибутків.

Отже, усі наведені визначені не є вичерпними та потребують подальшого вдосконалення у ході розвитку ринкових відносин.

Розвиток маркетингу за різними його проявами відображається також на формуванні концепції маркетингу, яка представляється орієнтацією на потреби клієнта, підкріплена зусиллями маркетингу, націленими на створення споживчої задоволеності як основа для досягнення мети організації.

Об'єктом основної уваги в концепції комерційних зусиль є існуючий товар фірми, а забезпечення прибуткового збуту вимагає напруги комерційних зусиль і заходів стимулювання. Фірма реалізує товари і одержує прибуток за рахунок максимального задоволення потреб споживача. Підприємство координує свою діяльність з розрахунком на забезпечення задо-

воленості клієнтів, одержуючи прибуток завдяки створенню і підтримці споживчої задоволеності.

Незважаючи на те, що концепція маркетингу виникла наприкінці 19 сторіччя в США, найбільшого поширення набула у 50 –60 –х роках минулого сторіччя у зв'язку з загостренням проблем збуту і широким застосуванням нових, так званих нецінових засобів конкурентної боротьби, таких як реклама, якість, диференціювання продукту.

Основна роль організації маркетингової діяльності на сьогодні зводиться до напрацювання найбільш ефективних шляхів просування товару на ринок і доведення його до споживача. Процес впровадження ефективної системи маркетингу має враховувати існуючий потенціал фірми і ринку, спираючись на стратегічні плани та програми підприємства, його задачі і цілі.

Ситник Л. М.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних нестабільних економічних умовах господарювання проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною не тільки для тих підприємств, які перебувають у певних кризових умовах, а й для успішних світових виробників продукції, товарів і послуг. Об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а й фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура підприємства. Саме тому підвищення конкурентоспроможності підприємства є передумовою, необхідною не тільки для подолання нестабільного стану, а й для подальшого удосконалення ефективності діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність організації системне поняття яке складається під впливом сукупності різних факторів, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До числа цих факторів належать: фінансова стійкість, прибутковість, рівень механізації і автоматизації праці, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених продуктів або послуг та ін.

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю часто розглядається у контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів. Усе це свідчить про те, що процес підвищення конкурентоспроможності за своїм змістом призводить до покращення показників ефективності діяльності підприємства (зменшення витрат, зростання показників господарської діяльності, покращення фінансового стану тощо).

Взаємозв'язок між показниками конкурентоспроможності та показниками діяльності підприємства може бути досліджено через конкурентні переваги. Так, внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства стосовно витрат виробництва, менеджменту підприємства чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства слід віднести: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, економічні, географічні та ін.

Зовнішня конкурентна перевага зміцнює «ринкову силу» підприємства за рахунок цінового чинника, оскільки воно може диктувати на ринку ціну, вищу, ніж у головного конкурента, який при цьому не забезпечує відповідної високої якості. До зовнішніх конкурентних переваг відносять найчастіше такі: інформаційні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові, збутові, комунікаційні тощо.

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному вигляді можна представити у вигляді таких етапів:

- перший етап – дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- другий етап – визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі;
- третій етап – розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики;
- четвертий етап – впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності;
- п'ятий етап – визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

У цілому, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка характеризує можливість підприємства у будь-який момент часу забезпечувати свої конкурентні переваги і прибутковість, а також адаптуватися до мінливих зовнішніх умов. Можливості для розвитку конкурентних переваг підприємства в нестабільному середовищі безпосередньо пов'язані з рівнем сформованості системи управління, системністю стратегічної політики. Лише за таких умов можна формувати переваги через кращу якість, нижчі витрати, а також розвиток ключових компетенцій, які створюють унікальну цінність для споживачів, що в кінцевому результаті позитивно впливають на показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 10.10.2021).
2. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2020. 340 с.
3. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11 (41). С. 48–58.

Смагора С. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКА ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Під організацією праці менеджера розуміють використання ефективної системи прийомів і методів особистої праці на базі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці та відпочинку, планування робочого дня і ліквідацію нераціональних етапів робіт і операцій. Принципами наукової організації праці виступають: комплексність, масовість, плановість, науковість, нормативність, ефективність, загальне охоплення, конкретність. Крім того повинні бути забезпечені економічність, оперативність і надійність керування, а також принципи спеціалізації, синхронізації, прямоточності, ритмічності та стандартизації.

До організації праці менеджера використовують процесний, системний і комплексний підходи. Системний підхід передбачає сприймання організації праці менеджера як процес, а суб'єкт і предмет праці як елементи системи управлінської трудової діяльності. При визначенні факторів, що впливають на організацію праці менеджера використовується комплексний підхід, тому що класифікація представлена сукупністю психофізіологічних, соціальних, організаційних, технологічних та інших факторів, що у системі охоплюють усі аспекти організації праці менеджера.

Робоче місце – це первинна ланка виробничої структури підприємства, а також зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців. Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці. Якісні характеристики робочого місця утворюють вимоги до професійно-кваліфікаційних, демографічних та психофізичних даних робітника, а також організаційно-технічного рівня розвитку. Організація робочого місця – це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці, підвищення його змістовності й охорону здоров'я робітника, оснащення засобами і предметами праці та їх розміщення в певному порядку для якісного здійснення трудового процесу.

Для досягнення поставленої мети дослідження було обрано такі методи: метод оцінки рівня організації праці (для оцінювання діяльності менеджера за організаційними, інформаційними, ресурсними та іншими умовами); модель функціональної оцінки менеджменту (для визначення рівня зрілості менеджменту та відповідності уявлень керівників про стан справ в організації думці працівників); методи дослідження мотивації фахівців (для дослідження зацікавленості менеджера в ефективній діяльності); розрахунково-конструктивний метод (для розрахунку витрат на утримання спеціаліста); абстрактно-логічний метод (для розробки пропозицій з удосконалення організації праці менеджера).

Базою дослідження слугувала Енергодарська дитячо-юнацька спортивна школа з боксу, яка є комунальним позашкільним навчальним закладом, заснованим Департаментом освіти Енергодарської міської ради у 2001 році. Основною метою діяльності закладу є залучення дітей, підлітків і молоді до систематичних занять фізичною культурою та спортом, підготовка спортивного резерву до збірних команд міста, області та України. Учасниками навчально-тренувальної та спортивної роботи в ЕДЮСШ є: вихованці; тренери-викладачі, медичні працівники та інші фахівці; батьки або особи, що їх замінюють; директор та його заступники. Загальна кількість працівників закладу становить 16 осіб. При цьому майже 63% з них мають повну вищу освіту, а 50% – вищу освіту за напрямком фізична культура і спорт; 75% працівників належать до вікової групи від 28 до 50 років; 62,5% робітників працюють у закладі понад 10 років.

Проведений аналіз рівня організації праці керівника ЕДЮСШ показав, що: переважна кількість параметрів організації його робочого місця повністю відповідає чинними санітарно-гігієнічним вимогам, виключення становлять норми пожежної безпеки і нижня межа температурного режиму в приміщенні; коефіцієнтна оцінка умов праці показала, що середній показник забезпеченості праці (0,73) є меншим за коефіцієнт використання робочого часу (0,92), а значить керівник закладу більш ефективно використовує робочий час, ніж дозволяє рівень створених для цього умов; оцінка системи менеджменту ЕДЮСШ за допомогою функціональної моделі виявила, що найгірше керівником виконується функція мотивації, рівень зрілості менеджменту середній і потребує оптимізації бізнес-процесів, керівництво схильне переоцінювати можливості менеджменту.

Визначено, що Засновник витрачає на утримання керівника ЕДЮСШ понад 250 тис. грн на рік, при цьому левову часту цих витрат складають витрати на оплату праці (57%) та відрядження (26,7%). Оплата праці складається виключно з заробітної плати, що не дає можливості більш повно використовувати найбільш вагомий мотивуючий чинник. Не дивлячись на те, що витрати на заробітну плату є найвищими серед витрат Засновника на утримання керівника, за його власними оцінками саме цей чинник і витрати на технічне забезпечення праці найменшою мірою мотивують його до більш продуктивної праці. Загальний рівень вмотивованості керівника ЕДЮСШ становить 61%. У результаті самооцінки мотивуючими чинниками керівник зазначив високу заробітну плату, можливість отримання додаткових доходів, можливість професійного зростання, самостійність діяльності, творчий підхід до виконання обов'язків, підвищення кваліфікації. При цьому демотивацію спроможні викликати тільки два чинники: низька заробітна плата та відсутність самостійності діяльності.

З метою удосконалення умов праці керівника ЕДЮСШ запропоновано впровадження програмного автоматизованого системного комплексу «Школа». Основними перевагами продукту є: організація робочих місць директора школи, завуча, тренерів-викладачів та адміністратора мережі; функціонування підсистем діловодства, планування, успішності, аналіти-

ки, підсистеми «Накази». Упровадження даного програмного комплексу дозволить: звільнити адміністрацію закладу від малопродуктивної рутинної праці; скоротити час ухвалення рішення, постановки завдань, контролю їх виконання; підвищити ефективність процесу прийняття рішень і планування.

Розроблено систему мотивації керівника ЕДЮСШ для усунення демотиваційного впливу чинників відсутності бажання менеджера до самореалізації, яка включає такі елементи: створення оптимальних умов праці з метою вивільнення менеджера від малозначних повсякденних турбот і виконання непритаманних функцій; впровадження компенсаційного пакету, який передбачає матеріальну і нематеріальну мотивацію. Всі ці елементи мотиваційної системи нададуть можливість менеджеру більше приділяти уваги власній самореалізації як професіонала і особистості.

Запропоновано впровадити набір заходів з удосконалення організаційної культури ЕДЮСШ. Ці заходи передбачають діагностику сучасного стану організаційної культури, розробку та впровадження інструментів її удосконалення, контроль подальшого розвитку і оцінку результатів удосконалення. Показники ефективності витрат при удосконаленні організаційної культури повинні розглядатися динамічно. У якості індикаторів результативності таких витрат можна розглядати продуктивність праці; кількість звільнених працівників за певний період; відношення кількості співробітників, які змінили посади протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працюючих у закладі.

Собко М. М.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРІВ

Професійна етика – це система знань про моральні аспекти ділових відносин, яка визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, між організаціями та державою, у самих організаціях та ін. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи. Професійна етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки. Сферами застосування професійної етики в менеджменті є: ділові взаємини керівника з підлеглими, ділові відносини з клієнтами та партнерами по бізнесу, взаємин чоловіків та жінок в сфері ділових відносин.

Підґрунтям етичної поведінки є формування морального капіталу для забезпечення надійності взаємодії персоналу в організації та організації із зовнішнім середовищем. Стандарти етичної поведінки залежать від

культури виробничої організації, організаційної культури її підрозділів та соціотипів її колективів. Цінності, що складають основу етичної поведінки, визначаються цілями, які стоять перед організацією. До інструментів формування етичної організаційної поведінки належать: психологічний контракт, моральний, етичний та корпоративний кодекс. Для визначення змісту етичних правил поведінки менеджерам необхідно враховувати структуру соціальної відповідальності організації перед суспільством і аналізувати силу впливу різних угруповань на роботу організації.

Найбільш поширеним інструментом впровадження правил і норм діяльності працівників організації вважається Етичний Кодекс. Кодекс етики – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів. Базовим обмеженням упровадження етичних норм в організації є неможливість їх прямого адміністративного регулювання. Принципами трансляції етичних норм є: діалогічність і максимальна прозорість всього процесу розробки і введення в дію системи ділової етики в компанії; добровільність ухвалення етичних принципів і норм співробітниками організації; рівність всіх співробітників у виконанні етичних норм. Оптимальними формами упровадження є: інтерактивні семінари, PR-забезпечення, трансляція через менеджмент.

Базою нашого дослідження слугувало Державне підприємство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», яке було утворено з метою виробництва електроенергії, забезпечення безпечної експлуатації та підвищення ефективності роботи атомних електростанцій. Відповідно до Господарського кодексу України ДП НАЕК «Енергоатом» є великим за розміром підприємством. Протягом 2017-2020 років майже всі показники, що характеризують розміри підприємства (за виключенням чисельності працівників) мали позитивну динаміку. Найбільш суттєвого зростання зазнали фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата робітників. Скорочення обсягів виробництва було пов'язано зі зменшенням обсягів споживання електроенергії із-за карантинних і протиепідемічних обмежувальних заходів у першому півріччі 2020 року.

Аналіз звітів ДП НАЕК «Енергоатом» та оцінок компанії «Transparency International Україна» показав, що антикорупційні документи ДП НАЕК «Енергоатом» включають окрім антикорупційної програми та кодексу етики, ще Комплаєнс-політику, результати розслідувань та перевірок, заяви про злочини та правопорушення, декларації про доходи керівництва, роз'яснення та методологічні рекомендації, перелік основних антикорупційних нормативно-правових актів та публікації щодо антикорупційних заходів компанії. Кодексом етики закріплено принцип неприпустимості корупції на всіх рівнях діяльності компанії та принципи щодо запобігання конфлікту інтересів.

За результатами щорічного опитування співробітників узагальнено, що найбільш вразливими до корупції є сфера закупівель, кадрова і

соціальна політика; понад 40% респондентів не вірять у невідворотність притягнення до відповідальності винних осіб; основними перешкодами для подолання корупції у середині Компанії є усталена практика вчинення корупційних дій для отримання особистої вигоди та низький рівень правової культури і законослухняності працівників. Аналіз корпоративної етики Компанії показав, що підприємство є недостатньо інноваційним, а креативність співробітників заниженою. При цьому співробітники розуміють мету існування їхньої організації, для Компанії характерна наявність «сильної» корпоративної культури. Обробка результатів опитування щодо етичних ставлень менеджерів до певних ситуацій виявила серед 87% опитованих низький рівень прийнятності етичних дилем. Тобто, для них не досить етичні ситуації є іноді або завжди прийнятними.

Обґрунтовано напрями удосконалення процесу дотримання професійної етики менеджерами ДП НАЕК «Енергоатом», а саме: впровадження посади з регулювання етики службових відносин, публічне висвітлення наслідків неетичної поведінки; розроблення системи покарань (штрафи, догани тощо); забезпечення анонімності викривачів порушників Кодексу етики та Антикорупційної програми; навчання, тренінги для управлінського персоналу Компанії. Інформаційний супровід цієї діяльності повинен включати як публічне доведення до відома співробітників наслідків неетичної поведінки, так і ведення постійної рубрики у друкарських (електронних) засобах комунікації Компанії. У якості покарань можуть використовуватись: попередження, винесення догани, догана з фіксуванням у особовій справі працівника, різні за розміром штрафи. Захист викривачів неетичної поведінки, як умова підвищення ініціативності працівників, може бути реалізований шляхом запровадження зовнішньої телефонної лінії на кшталт «телефону довіри» та застосування «скриньок скарг і пропозицій».

Розроблено комплексну програму проведення тренінгів для менеджерів Компанії, що зорієнтована на відбір і навчання керівників нормам професійної етики та включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги: *тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів, тренінг формування навичок етичної поведінки менеджера в організації та тренінг побудови етичних взаємовідносин менеджера з іншими членами організації*. У результаті участі в тренінгах менеджери зможуть: визначити рівень сформованості своєї моральної свідомості; ознайомитися з основними кроками здійснення морального вибору і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми; оцінити поведінку працівника у типових ситуаціях професійної діяльності; ознайомитися з основними кроками здійснення етичного вчинку і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми; проаналізувати зміни, які відбулися в членів групи у формуванні етичних ставлень в процесі групового обговорення; визначити істотні перешкоди, що заважають налагодженню етичних взаємовідносин з керівником та іншими членами організації; отримати об'єктивну оцінку причин виникнення етичних проблем від незалежного експерта; розробити оптимальні шляхи побудови етичних взаємовідносин з іншими людьми.

Собко О. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

Адміністративна служба – це керівний (адміністративно-управлінський) склад організацій, підприємств, фірм, установ державної та недержавної форм власності у різних сферах виробничо-господарської й соціально-культурної діяльності; група працівників апарату управління організацій, підприємств, установ усіх форм власності, які здійснюють функції управління чи забезпечують діяльність цих структур, реалізацію їх планів і програм. Основними напрямками діяльності адміністративної служби є: проектування, організація, управління та контроль.

Під «ефективністю управління» розуміють співвідношення результатів управління і ресурсів, витрачених на їх досягнення. Найбільш перспективними напрямками підвищення ефективності управління підприємствами дослідники зазначають: використання сучасних технологій менеджменту (ERP-систем, реінжинірингу, бенчмаркінгу, контролінгу тощо) та створення умов для навчання керівників.

Для визначення ефективності управління найбільш оптимальними методами на наш погляд, є: розрахунок інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом, комерційною та фінансовою підсистемами управління; функціональна модель оцінки менеджменту; метод парних порівнянь.

Базою дослідження слугувало Державне підприємство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» (ДП НАЕК «Енергоатом» або Компанія), яке було створено з метою виробництва електроенергії, забезпечення безпечної експлуатації та підвищення ефективності роботи атомних електростанцій та забезпечує понад 51% потреби України в електроенергії. Відповідно до Господарського кодексу України ДП НАЕК «Енергоатом» є великим за розміром підприємством. Протягом 2017-2020 років майже всі показники, що характеризують розміри підприємства мали позитивну динаміку, господарська діяльність підприємства була рентабельною, при цьому за результатами 2020 року показник скоротився у порівнянні з 2019 роком на 13,4 в.п., однак був більшим за показник 2017 року. Для підприємства характерний задовільний стан поточної ліквідності активів, дуже високе значення коефіцієнту фінансової стійкості (що характеризує компанію як недостатньо активну), нездатність погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів та висока частка зношених основних засобів у загальній їх вартості.

Аналіз динаміки інтегрального показника ефективності системи управління Компанії показав, що система менеджменту НАЕК «Енергоатом» протягом 2017-2020 років була недостатньо ефективною, при цьому відбувалося щорічне зменшення показника. Заслугує на увагу низька ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства.

За результатами функціональної оцінки системи менеджменту визначено, що, відповідно до оціночної схеми загальної оцінки менеджменту, отриманий для ДП НАЕК «Енергоатом» результат (81 бал) відповідає V рівню зрілості менеджменту, який характеризується досягненням максимальних результатів за усіма напрямками управлінської діяльності та еталонною системою менеджменту. Проведення двосторонньої системи оцінки показало, що уявлення керівників про стан справ в організації не відповідає думці працівників. Отриманий результат потрапляє до зони переоцінки можливостей менеджменту. У цьому випадку більшість управлінських рішень можуть стикатися з внутрішнім опором колективу, а різного роду перетворення, ініційовані керівництвом, будуть абсолютно неефективними.

За допомогою методу парних порівнянь визначено чинники, що найбільшою мірою впливають на ефективність системи менеджменту підприємства. Серед них: рівень кваліфікації управлінців, рівень витрат на управління, інформаційне забезпечення управлінської діяльності, якість процесів планування й контролю, неплатоспроможність покупців, репресивне й агресивне до підприємництва законодавство, економічні й політичні кризи та зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів і сировини.

Одним з найбільш дієвих засобів підвищення ефективності управління НАЕК «Енергоатом» вважаємо корпоратизацію Компанії, яка дозволить більш результативно здійснювати експорт електроенергії, повноцінно функціонувати в умовах вітчизняного енергоринку, залучати кошти на нове будівництво й збільшувати обсяги виробництва, вивести надання послуг на зовнішні ринки, надавати послуги в обмін на інвестування в проекти підприємства, підвищити рівень оплати праці робітників, забезпечити окупність об'єктів соціальної сфери.

З метою усунення ризиків проведення корпоратизації необхідно: персоніфікувати відповідальність незалежних менеджерів за результати роботи держкомпанії; розробити й реалізовувати чітку стратегію корпоратизації підприємства; скасувати можливість виконання повноважень незалежного члена одночасно у п'ятих держкомпаніях; встановити конкретні цілі діяльності держкомпанії до оголошення конкурсів з формування незалежних Наглядових рад; затвердити критерії оцінювання рівня виконання встановлених цілей діяльності держкомпанії; розробити програми й конкретні заходи щодо інформування персоналу про наслідки корпоратизації та впровадження певних нововведень

Не зважаючи на те, що система менеджменту Компанії є майже еталонною, резерв для її покращення існує. Напрямами підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства незалежно від того, в якій організаційно-правовій формі воно знаходиться, повинні бути: комплектування й раціональне використання управлінських кадрів; створення сприятливих умов праці управлінського персоналу; проектування раціональної технології виконання управлінських робіт; комплексна оцінка результатів праці управлінського персоналу; вдосконалення механізму мотивації праці управлінського персоналу.

Сосєдська М. А.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Сьогодні ефективний розвиток будь-якого учасника ринкового простору, зокрема банківської установи, не можливий без використання інструментів менеджменту. Для банківських установ це також важливе питання, оскільки від правильно сформульованої управлінської політики та вибраних у відповідності до неї адекватних інструментів менеджменту на пряму залежить її фінансовий стан.

Згідно закону України «Про банки і банківську діяльність» банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги. В тому ж нормативно-правовому акті визначено, що «банківська діяльність - залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [1].

У свою чергу банківський менеджмент – це система управління грошовими ресурсами шляхом позиціонування банку як учасника руху капіталу і як виробника і продавця специфічних банківських послуг. Банківська система на фінансовому ринку України займає лідируючі позиції щодо концентрації заощаджень фізичних та юридичних осіб, і, в цьому аспекті, особливий інтерес представляє дослідження формування банком концепції клієнтського бізнесу в та менеджменту цього процесу на ринку.

У такому напрямі менеджмент розглядається як ринкова концепція управління діяльністю банку на ринку фінансових послуг, що може бути однією з умов зміцнення його конкурентоспроможності.

Для сфери банківських послуг у частині менеджменту притаманні наступні явища:

- Комплексне вивчення ринку банківських послуг та ризиків.
- Сегментація ринку для задоволення реальних потреб клієнтів.
- Залучення до розробки нових ідей і видів банківських послуг маркетингового підрозділу, співробітників банку, клієнтів.
- Зростання ролі комунікаційної політики банку.
- Персоналізація банківського менеджменту.
- Широке впровадження інформаційних технологій в діяльність банку.
- Застосування успішного досвіду менеджменту зарубіжних і вітчизняних банків, що реалізуються через нові продукти або проекти.

Аналізуючи наведені специфіку менеджменту банківської діяльності можемо стверджувати, що управлінська діяльність банку потребує проведення обов'язкового контролю. Контроль – це процес забезпечення

досягнення організацією своїх цілей. Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли вони сформулювали цілі, завдання, і створили організацію. Контроль дуже важливий для успішного функціонування організації [3]. Отже, контроль необхідний насамперед тому, що банк має бути впевнений у досягненні встановлених цілей.

Так, чинним Положенням «Про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах» передбачено, що «внутрішній контроль – процес, інтегрований в усі процеси та корпоративне управління банку, спрямований на досягнення операційних, інформаційних, комплаєнс-цілей діяльності банку [2].

Основними етапами контролю визначають:

1. Визначення і встановлення стандартів.
2. Вимірювання фактичних результатів, які є предметом контролю і їх порівняння із встановленими стандартами.
3. Корируючі дії, щодо виявлених відхилень від встановлених стандартів.

Слід зазначити, що стандарти діяльності сучасних організацій стосуються не тільки здійснюваної діяльності, але й передбачають дотримання певних етичних норм.

Управлінський контроль необхідно здійснювати за наступними напрямками одночасно:

- виконання річних планів;
- прибутковість діяльності;
- контроль виконання стратегічних настанов.

Завдання контролю виконання річних планів – своєчасне реагування на ситуацію, яка впливає на успішний результат діяльності банку, та здійснення коригуючих дій відносно діяльності.

Контроль прибутковості полягає у періодичному аналізі фактичної прибутковості по різних товарах/послугах, групах споживачів, каналах збуту, регіонах, окремих маркетингових заходах тощо.

Контроль виконання стратегічних настанов передбачає періодичне «повернення назад» для критичної оцінки ринкової діяльності банку в цілому.

Однак, для того, щоб процес контролю в банківській установі був ефективним необхідно розробити і впровадити постійно діючий механізм управлінського контролю, який в повній мірі врахує всі аспекти діяльності, не бути мати дисфункціонального впливу, й економічним.

Список використаної літератури

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 19.11.2021).

2. Про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку України від 2 липня 2019 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/v0088500-19> (дата звернення: 19.11.2021).

3. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

Таранець І. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА

Управління - це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації. [1, 8]

Поняття ефективності управління багато в чому збігається із поняттям ефективності виробничої діяльності організації. Проте управління виробництвом має специфічні економічні характеристики. Як головний критерій результативності управління виступає рівень ефективності керованого об'єкта. [2, 4]

Зростання ролі управління в умовах ринкової економіки внаслідок отримання організацією економічної свободи та повної відповідальності за свої результати веде до залучення до сфери управління додаткових ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних). Для власника підприємства важливим є не тільки витрачання ресурсів для управління, а й те, наскільки управління дає стратегічні переваги підприємству на ринку, посилює його конкурентоспроможність, підтримує суспільну значущість підприємства. В умовах конкуренції керівники повинні дбати про продуктивність та ефективність. [1, 3]

Ефективність управління – це результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відбивається у різних показниках як об'єкта управління (організації загалом та її підрозділів), і суб'єкта управління (власне управлінської діяльності), причому ці показники мають кількісні і якісні характеристики.

Виробничий менеджмент забезпечує ефективне здійснення основної діяльності підприємства (відповідно до технології) шляхом її направлення в потрібне русло, координації суб'єктів та ресурсів. [1, 8]

Об'єктами виробничого менеджменту є постановка цілей, вибір стратегії, планування, оптимізація обсягу та структури випуску продукції, організація трудового та технологічного процесу, їх регулювання, усунення збоїв та неполадок, контроль, керівництво людьми, стимулювання, розстановка кадрів тощо. [4, 6, 8]

Виробничий менеджмент передбачає визначення оптимального обсягу та структури випуску продукції, поточних параметрів технологічного процесу, раціональне завантаження обладнання, розміщення людей, організацію подачі матеріалів, сировини, комплектуючих деталей до місць їх використання. [4, 6, 8]

Об'єктом виробничого менеджменту є діяльність зі створення товарів, виконання робіт та надання послуг внутрішнім та зовнішнім споживачам. Ця діяльність здійснюється підприємством та його підрозділами. [4, 6, 8]

Основними елементами системи виробничого управління є: організаційна структура системи управління (керуюча підсистема); виробнича система (керована підсистема); прогнозування та планування діяльності підприємства; організація основного виробництва; організація обслуговуючого виробництва; організація підготовки виробництва нової продукції; реалізація стратегії маркетингу. [2, 4, 8]

Оцінка ефективності управління надзвичайно складна, тому необхідні конкретні методики, підходи, які більшою мірою розроблені з метою оцінки ефективності окремих заходів з наукової організації управлінської праці, ніж управління загалом. [7-8]

Оцінка економічної ефективності заходів щодо вдосконалення управління, найчастіше, включає розрахунок річного економічного ефекту, отриманого від їх реалізації, і порівняння його з витратами на ці заходи. Ефект виміряти набагато складніше, ніж результат, тому що ефект – це довгостроковий прояв досягнення результату. [4, 7]

Оцінка ефективності апарату управління та її система показників може бути класифікована наступним чином:

I. Група показників, що характеризують ефективність системи управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. При оцінках ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації як ефект, зумовлений функціонуванням або розвитком системи управління, можуть розглядатися: прибуток; фактичний чистий дохід.

II. Група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель та приміщень, підготовку та перепідготовку кадрів управління тощо.

При оцінці ефективності процесу управління застосовуються показники, які набувають нормативного характеру і можуть використовуватися як критерій ефективності обмежень, коли організаційна структура змінюється у напрямі поліпшення одного показника чи групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик апарату управління можна віднести такі: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

III. Група показників, яка характеризує раціональність організаційної структури та її організаційно-технічний рівень. До структур відносяться ланка системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав та відповідальності. [4, 8, 9]

Для оцінки ефективності управління велике значення має визначення відповідності системи управління та її організаційної структури об'єкту управління. Це знаходить вираження у збалансованості складу функцій та цілей управління, відповідності чисельності складу працівників обсягам та

складності робіт, повноті забезпечення необхідною інформацією, забезпеченості процесів управління технічними та технологічними засобами з урахуванням їхньої номенклатури. [4, 8]

Важливими вимогами є здатність адекватного відображення динамічності керованих процесів, збалансованість та несуперечність показників. При оцінці ефективності окремих заходів щодо вдосконалення системи управління допускається використання основних вимог до їх вибору – максимальна відповідність кожного показника цільової орієнтації заходу, що проводиться, і повнота відображення ефекту. [8, 11]

Таким чином, до шляхів підвищення управління ефективністю виробництва підприємства можливо віднести: ефективне використання основних фондів підприємства (більш інтенсивне використання створеного виробничого потенціалу, ритмічність виробництва, максимальне завантаження обладнання, підвищення складності його роботи); удосконалення застосування організаційно-економічних чинників (оптимізація апаратного управління, а також розвиток та вдосконалення форм організації виробництва – спеціалізації, кооперування та комбінування). [4, 7-9, 11]

Таким чином, можна зробити висновок, що на підвищення ефективності впливає вдосконалення як форм та методів управління, так і планування та економічного стимулювання.

Список використаної літератури

1. Аджавенко М. М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність розвитку» підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 264–270.
2. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2015. № 3 (87). С. 73–80.
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
4. Зубенко Т. М. Сучасні концепції ефективного господарювання підприємства. *Студентський науковий вісник ЛНТУ*. 2015. № 11 С. 78–88.
5. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 113–116.
6. Кривов'язюк І. В., Пахольчук А. І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: [http:// www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) (дата звернення: 09.11.2021).
7. Левчак І. Я. Вартість підприємства як критерій ефективності управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 1 (42). С. 104–108.
8. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
9. Погорелов С. М., Леденко О. В., Матяж О. А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26 (1135). С. 76–82.
10. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 528 с.
11. Уткіна Ю. М., Веретельник Р. Г. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 273–277.
12. Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 75–81.

Тілінін С. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СОК ВП «ЗАЕС»

Прийняття управлінського рішення – це серія дій з вибору однієї з кількох альтернативних можливостей, яку обирає керівник для організації в цей час, у цьому місці, тобто як планувати, організовувати, мотивувати, контролювати. Прийняття рішень становить основний зміст діяльності керівника. В залежності від класифікаційних ознак управлінські рішення можуть бути: традиційними і нетиповими; стратегічними, тактичними і операційними; глобальними і локальними; довгостроковими і короткостроковими; коректованими і некоректованими; формалізованими і неформалізованими; одно критеріальними і багатокритеріальними; єдино особливими і колегіальними; документованими і не документованими; детермінованими і імовірнісними; інтуїтивними, заснованими на думках і раціональними; інформаційними, організаційними та технологічними.

Серед методів прийняття управлінських рішень можна виділити: декомпозицію (представлення складної проблеми, як сукупності простих питань); діагностику (пошук в проблемі найбільш важливих деталей, які вирішуються в першу чергу); експериментальні оцінки; метод неспеціаліста; лінійне програмування; імітаційне моделювання; метод теорії вірогідності; метод теорії ігор; метод аналогій. До управлінських технологій розробки і реалізації управлінського рішення відносяться: управління за результатами; управління на базі потреб і інтересів; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління у виняткових випадках; управління на базі штучного інтелекту; управління на базі активізації діяльності персоналу.

Серед методів прийняття управлінських рішень можна виділити:

– наказ, за умови, якщо якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати (у випадку прийому на роботу або звільнення, дотримання законів України, координації діяльності всіх підрозділів по розробці перспективних і поточних планів економічного розвитку, контролю результатів діяльності);

– «штамбування рішень» – ні якість, ні згода не є критично важливими (у випадку контролю трудової дисципліни, стимулювання працівників, ресурсного забезпечення робочих місць, управління фінансовими ресурсами, складання та надання звітності, обліку господарських операцій, затвердження номенклатури справ в організації);

– консультації – згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість (у випадку проведення тренінгів з коучингу, стратегічного планування діяльності);

– консенсус – якість та згода однаково важливі (у випадку необхідності навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного просування, при оплаті праці, співпраці з банківськими установами та страховими компаніями);

– метод аналогії – використання схожого відомого рішення (розробки цінової політики, юридичного супроводження кадрової політики, збирання та систематизації внутрішньої та зовнішньої інформації);

– метод ідеалізації – ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може нашттовхнути на нові варіанти дій (у випадку атестації та оцінювання персоналу, моніторингу фінансових коефіцієнтів, проведення особистих зустрічей із споживачами, здійснення представницьких функцій організації в зовнішньому середовищі, контролю результатів діяльності, стратегічному плануванні діяльності, збирання та систематизації внутрішньої та зовнішньої інформації, вкладання довгострокових договорів про співпрацю);

– метод «мозкового штурму» – використання творчої співпраці із заборону критики на етапі висунення ідей (у випадку розробки заходів щодо стимулювання попиту, проведення особистих зустрічей із споживачами, рекламування товарів, стратегічного планування діяльності);

– конференція – колективне обговорення проблеми;

– метод «колективного блокноту» – поєднання індивідуального незалежного висунення ідей з їх колективною оцінкою.

Найважливішими моментами, від яких безпосередньо залежить, як ухвалюються рішення і наскільки ефективними вони будуть, є: особові оцінки керівника, рівень ризиків, час і оточення, що змінюється, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень.

Базою дослідження слугував спортивно-оздоровчий комплекс (СОК) ВП «ЗАЕС», який є підрозділом Управління соціальних програм (УСП) та призначений для проведення реабілітаційної, оздоровчої, фізкультурної, навчально-тренувальної, виховної та спортивно-масової роботи з жителями міста, працівниками ВП «ЗАЕС» та членами їх сімей. Основними функціями СОК є: організація та проведення навчально-тренувального процесу; організація та проведення спортивно-масових і видовищних заходів; планування, організація та проведення змагань, спартакіади цехів і підрозділів ВП «ЗАЕС»; організація та проведення активного відпочинку на об'єктах УСП; організація та проведення реабілітаційно-оздоровчих заходів і профілактичного оздоровлення. СОК включає в себе ігровий зал площею 1050 м²; тренажерний зал і два борецьких зала площею по 220 м². Комплекс надає платні послуги організаціям і фізичним особам міста згідно затверджених калькуляцій виробничої собівартості та відпускнуої ціни.

Аналіз технології та методичного інструментарію прийняття управлінських рішень показав, що найбільш вживаною технологією прийняття управлінських рішень у СОК УСП ВП «ЗАЕС» є технологія «управління за результатами», а найбільш популярними методами – метод ідеалізації, метод «штамбування рішень» та метод «консенсусу».

Аналіз рівня сформованості здатності до прийняття управлінських рішень менеджерів СОК УСП ВП «ЗАЕС» показав, що низький рівень продемонстрували близько 18% респондентів. Більшість опитуваних (54%) мають середній рівень сформованості здатності до прийняття управлінських

рішень. Вищий рівень сформованості здатності до прийняття управлінських рішень притаманний майже третині менеджерів підрозділу. Отриманий результат свідчить про необхідність розроблення заходів щодо підвищення здатності до прийняття управлінських рішень менеджерів досліджуваного підрозділу.

У якості вдосконалення методичного інструментарію прийняття управлінських рішень пропонується: в напрямках навчання, підвищення кваліфікації, стимулювання, атестації та оцінювання персоналу використувати метод Assessment Center з метою розвитку у співробітників схильності до самопізнання, інформування їх про рівень професійних знань і навичок, а також уникнення емоційної напруженості, негативних емоцій, пов'язаних з оцінкою; в напрямі кар'єрного просування – метод розробки кар'єрограми, яка розробляється на 5-10 років та містить зобов'язання керівництва щодо просування працівника та зобов'язання працівника щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності; в напрямі контролю трудової дисципліни – організаційний та економічний методи, які забезпечать підвищення самостійності працівників у вирішенні виробничих питань, створення умов для справжньої зацікавленості у результатах роботи та розподілі прибутку; в напрямі координації діяльності всіх підрозділів з розробки перспективних і поточних планів економічного розвитку та контролю результатів діяльності – метод «управління за цілями», який дозволяє забезпечити досягнення цілей та завдань виконавців різних рівнів завдяки їхньому попередньому узгодженню.

Для формування у менеджерів всіх компонентів здатності до прийняття управлінських рішень запропонована програма, що складається з чотирьох основних блоків: тренінгові засоби; ділові ігри; рольові ігри і тести. Тренінгова частина спрямована на формування когнітивного, особистісного, соціально-психологічного і психофізіологічного компонентів здатності до прийняття управлінських рішень, а також уявлень про функцію та процес прийняття управлінських рішень. Ділові й рольові ігри використовуються для формування когнітивного, особистісного і соціально-психологічного компонентів здатності. Включення до навчального процесу тестів допомагає формувати креативність та гнучкість мислення, аналітичність і вміння менеджерів сконцентруватися.

Томарева-Патлахова В. В.

доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

Балашова О. І.

слухачка магістратури
Класичний приватний університет

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку організації, який створює можливість для спрямування зусиль всіх працівників на вирішення

конкретних завдань для виконання місії і досягнення її цілей. Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії за рівнем управління, на якому розробляється стратегія; за стадією «життєвого циклу» підприємства; за характером поведінки на ринку. Принципами стратегічного управління є цілеспрямованість, безперервність, обґрунтованість форм і методів управління, системність, послідовність етапів, циклічність, унікальність. Основними етапами процесу стратегічного управління є: визначення місії організації; розроблення довгострокової і короткострокової мети; розроблення стратегії; реалізація стратегії; оцінювання та контроль виконання стратегії, коригування попередніх етапів.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, який базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком. Процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів.

Упровадження принципів стратегічного менеджменту в практику управління закладами охорони здоров'я передбачає: впровадження організаційних змін, зосередження уваги на координаційній функції менеджменту, імплементацію механізмів управління ризиками, управління інноваціями та стимулювання інноваційної діяльності, стимулювання постійного процесу розвитку персоналу медичного закладу, підвищення якості всіх видів діяльності закладу, підвищення ролі та значення організаційної культури закладу охорони здоров'я із залученням персоналу до формування стратегії розвитку, спрямування операційної діяльності закладу охорони здоров'я на створення медичної послуги більш високої якості чи з новими властивостями за умови зменшення її собівартості, запровадження принципів інтелектуального та інноваційного лідерства, формування управлінського капіталу. Необхідність застосування стратегічного управління обумовлена зміною організаційно-економічних засад функціонування закладів сфери охорони здоров'я та зростанням рівня конкуренції на ринку медичних послуг.

Комунальне підприємство «Дніпровський обласний клінічний онкологічний диспансер» Дніпропетровської обласної ради є лікарняним закладом охорони здоров'я, що надає послуги високоспеціалізованої (тертинної) медичної допомоги; підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність без мети одержання прибутку; організаційна структура закладу належить до лінійно-функціонального типу; станом на 01 серпня 2020 року у закладі працювало 570 осіб; за період 2019-2021 років спостерігалась негативна динаміка основних показників діяльності стаціонару та кількості відвідувань консультативної поліклініки закладу, що обумовлено спалахом епідемії COVID-19.

Аналіз положень чинного Перспективного плану розвитку КП «ДОКОД» ДОР» показав, що перший його розділ лише констатує наявність вже реалізованих організаційних і управлінських заходів, а інформація щодо майбутніх організаційно-управлінських перетворень у ньому відсутня; положення другого і третього розділів плану здебільшого є заходами з удосконалення функціонування закладу, а не розвитку; заходи Програми розвитку лікувальної діяльності не відповідають визначеним стратегічним цілям діяльності закладу.

У результаті SWOT-аналізу визначено, що у внутрішньому середовищі медичного закладу чисельну перевагу мають сильні сторони, а у зовнішньому середовищі – можливості, що дозволяє обрати стратегію розширення й розвитку основної діяльності. При цьому ключовими факторами успіху КП «ДОКОД» ДОР» є: ефективне лідерство, дисципліна, наявність адекватних та стабільних ресурсів, унікальне обладнання, напрацьовані новітні методи лікування, спільне бачення та визнання цінності, зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, сталий партнерський зв'язок та партнерське співробітництво, застосування передових технологій.

Чинна організаційна культура медичного закладу належить до ієрархічного типу, при цьому ринковий та адхократичний типи мають найменший прояв. Це означає, що організаційній культурі КП «ДОКОД» ДОР» притаманний високий ступінь контролю, стабільності та внутрішньої інтеграції, а також майже повна відсутність гнучкості та індивідуальності. Бажаний профіль організаційної культури тяжіє до клановості та збільшення адхократичності, тобто заклад повинен орієнтуватися на збереження колективних цінностей, здорового психологічного клімату, особистий розвиток кожного працівника, а також на вирішення нових завдань новаторським способом та заохочення особистої ініціативи працівників.

Враховуючи те, що КП «ДОКОД» ДОР» надає послуги високоспеціалізованої (третинної) медичної допомоги, додатковими пріоритетними напрямками розвитку підприємства є: впровадження нових сучасних технологій; розвиток лапароскопічних технологій; розвиток реконструктивно-естетичної хірургії; впровадження робототехніки; впровадження внутрішньотканинної методики опромінення; впровадження МРТ-діагностики та ПЕТ КТ; забезпечення доступності сучасних схем хіміотерапії.

Реалізація вищезазначених заходів дозволить медичному закладу зменшити термін перебування хворого в стаціонарі та періоду післяопераційної непрацездатності, підвищити ефективність господарської діяльності, створити міжрегіональний центр, забезпечити діагностику захворювань та оцінку результатів лікування у відповідності до європейських стандартів, розвинути та удосконалити матеріально-технічну базу онкологічного диспансеру, раціонально використовувати медичні ресурси.

Удосконалення механізму формування організаційної культури організації повинно передбачати реалізацію таких заходів: формування базових елементів організаційної культури; вибір організаційних заходів щодо

забезпечення розвитку організаційної культури; визначення основних напрямів, цілей та стратегії формування організаційної культури.

З метою підвищення рівня задоволення медичними працівниками власною працею першочерговими завданнями повинні бути: підвищення рівня механізації й автоматизації виробничих процесів, використання сучасної високопродуктивної техніки; удосконалення організації робочих місць; оптимізація темпу роботи, режиму праці й відпочинку; чергування робіт, що вимагають участі різних аналізаторів (слуху, зору, дотику), робіт різної складності й інтенсивності; інтеграція керівника і колективу організації; запровадження ефективних комунікацій; демонстрація та заохочення керівником високих стандартів поведінки; пристосування стилю управління до ситуації та людей; розширення частки колегіального компоненту стилю управління керівників; подолання бар'єрів психічної напруженості в стосунках; розробка заходів мотивації творчої ініціативи; запровадження багатоканальності фінансування медичної науки; планування наукових досліджень на конкурентних засадах.

Турків Ю. А.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Характерною особливістю є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях ЖЦП. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі ЖЦП: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства.

На сьогоднішній день багато підприємств перебувають на стадії ліквідації у зв'язку з банкрутством. Набагато більше пощастило підприємствам, які отримали пропозиції щодо санації й знайшли фінансову підтримку. В таких складних економічних умовах широкого застосування набули методи антикризового управління підприємством.

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

Зв'язок функціонування та розвитку має діалектичний характер, що й відображає можливість і закономірність настання й вирішення кризових ситуацій. Функціонування стримує розвиток і водночас є його поживним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого розвитку.

Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій.

Кризи відображають не тільки суперечності функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, суперечності між рівнем техніки та кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання.

Криза – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з певним характером життєвого циклу підприємства (ЖЦП).

Характерною особливістю є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях ЖЦП. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі ЖЦП: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства.

Слід наголосити, що на мікроекономічному рівні кризи не можна ототожнювати з будь-яким окремо взятим етапом ЖЦП, стадія «старість» не є її аналогом. Також хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії «старість». Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Кожна наступна фаза ЖЦП стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ.

Зовнішнім проявом зародження кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат підприємства у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення. Подальше поглиблення кризи характеризується істотним погіршенням усіх показників його стану (як кількісних, так і якісних), що призводить до поступової втрати власного капіталу та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку за зобов'язаннями.

Період зміни якісних характеристик процесу функціонування підприємства характеризує поняття «цикл розвитку підприємства».

Стабільний стан і криза – постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. Історично склалося, що розвиток людства пов'язаний із постійною боротьбою з незгодами – війнами, епідеміями, стихійними природними катаклізмами тощо. Криза, в широкому розумінні, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу потрібно розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Тому очищувальна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це два боки однієї медалі, закон єдності й боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку. Побуває думка, що криза стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства є більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Такі уявлення можуть мати негативні наслідки.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність (функціонування) підприємства, забезпечити його відродження на тому самому

чи вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності зумовлює припинення його діяльності як суб'єкта господарювання.

Як відомо, концепція циклічності розвитку економічних систем належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії.

Підприємство є мікроекономічною системою, а отже його розвитку також притаманні властивості циклічності.

Отже, криза є об'єктивним етапом розвитку підприємства, оскільки без кризового стану не буває стабільності. Кризовий стан може виникнути на будь-якому етапі розвитку підприємства. Враховуючи характерні ознаки та можливі прояви, кризу підприємства правомірно, на нашу думку, визначити як повторюваний, обмежений у часі та керований стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку окремих компонентів господарської системи; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру.

Тютюнник М. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності чинників зовнішнього середовища і їх невизначеності в часі. Аналіз причин виникнення невизначеності показує, що її основне джерело – науково-технічний прогрес (НТП), що приводить до прискорення економічних процесів.

Перехід від стратегічного планування до стратегічного управління датується 1973 роком, коли в США (м. Нешвілл) пройшла Перша міжнародна конференція зі стратегічного менеджменту. Стратегічне планування дуже формальне і сильно залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку і потенціалу, використовуваних технологій і вироблених продуктів, поведінки конкурентів, стану економіки та ін. Тому перераховані реалії найчастіше не дозволяють фірмі вирватися за рамки вже заданих обмежень (параметрів, зобов'язань, залежностей від зовнішнього середовища, тенденцій). А на практиці більшість бізнес-ситуацій, з якими стикається фірма, вимагають реалізації не заздалегідь спланованих, а нестандартних дій. Тому успішні стратегії – це завжди вдаль стратегічне бачення менеджерів, тобто результат їхнього стратегічного мислення, але ніяк не стратегічне планування.

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх фірм не існує. Тому ефективне управління не-

одмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням (strategic market management). Включення в термін «стратегічне управління» слова «ринок» означає, що розробка стратегії повинна більшою мірою відштовхуватися від ринку й зовнішнього середовища, а не від внутрішньої орієнтації фірми. Тобто фірма повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий, або ринковий підхід до управління. При цьому процес стратегічного управління має бути випереджальним, а не реактивним.

Аналіз матеріалів наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених з питань стратегії дає можливість зробити наступні висновки. По-перше, існує два протилежних погляди на розуміння стратегії. Перший підхід ґрунтується на розгляданні стратегії як засобу досягнення цілей підприємства. Цей підхід аргументований тим, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід’ємно пов’язане з розробкою шляхів їх досягнення. Тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій.

Друге розуміння стратегії ґрунтується на тому, що «стратегія – це не є функція часу, а в першу чергу функція спрямування, тобто визначає напрям в сторону кінцевого результату, залишаючи свободу вибору з урахуванням ситуації». Вважаємо, що найбільш прийнятним є таке визначення: стратегія – це модель розвитку підприємства з визначенням цілей, технологій, ресурсів, взаємовідносин усередині і позицій в навколишньому середовищі, що забезпечує прибутковість діяльності та задоволення попиту споживачів.

Базою дослідження слугувала Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», метою діяльності якої є сприяти створенню конкурентного та відкритого енергетичного ринку. Аналіз результатів господарської діяльності НАЕК «Енергоатом» за 2017-2020 роки показав, що обсяги виробництва електроенергії мали негативну динаміку. Натомість обсяги капітальних вкладень суттєво зросли у 2020 році у порівнянні з 2017 роком, однак були меншими за показник 2019 року. Основний обсяг доходу у 2020 році Компанія отримала від продажу електричної енергії. Скорочення зазнали такі показники: операційні доходи, фінансові витрати, інші доходи, чистий прибуток, EBITDA, рентабельність EBITDA.

Оцінювання положення НАЕК «Енергоатом» у електроенергетичній галузі України на основі моделі п’яти сил конкуренції показало, що Компанія має унікальну пропозицію на ринку; ринок Компанії є перспективним, ціна на товар формується на біржовому ринку за принципом маржинального ціноутворення; існує середній ризик виходу на ринок нових крупних гравців і середня загроза втрати покупця; найбільш суттєвою є загроза з боку постачальників

Результати SWOT-аналізу свідчать про переважання в зовнішньому середовищі загроз над можливостями та сильних сторін у внутрішньому

середовищі підприємства. В цьому випадку найбільш доцільними можуть бути стратегії вертикальної зворотної інтеграції, зміцнення й захисту та диверсифікації виробництва.

Чинна стратегія НАЕК «Енергоатом» відповідає основним ознакам стратегії зміцнення і захисту. Основними напрямками розвитку, відповідно до затвердженої стратегії є: забезпечення потреб держави в електричній та тепловій енергії, безпечна експлуатація та підвищення ефективності роботи АЕС, інвестиційний та соціальний розвиток сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. З огляду на те, що стратегію розроблено на п'ять років, можна вважати її доцільною та виваженою. Однак в ній не закладено підґрунтя для довгострокового розвитку з урахуванням вітчизняних та світових тенденцій на енергетичному ринку. Також чинна стратегія не передбачає заходів по зменшенню впливу таких зовнішніх загроз як: проблеми з постачанням ядерного палива, залежність виконання інвестиційних програм Компанії від штучних обмежень органу державного регулювання, тривалий процес погодження проектів центральними органами виконавчої влади.

Серед перспектив розвитку енергетичного ринку України до 2024 року визначено: виробництво вуглеводнів; транзит енергоресурсів; підтримка працездатності вугільних станцій відносно недорогими заходами з мало- і середньовитратної модернізації та реконструкції енергоблоків; зростання частки атомної генерації в загальному обсязі виробництва електроенергії; приріст видобутку урану й цирконію, розроблення розвіданих родовищ та оптимізація видобутку; створення потужностей з фабрикації ядерного палива, розширення номенклатури виготовлення комплектуючих виробів, у тому числі з цирконію, для подальшого освоєння та імпортозаміщення фабрикації ядерного палива; розширення використання відновлюваної енергетики на 25% до 2035 року.

Перспективами розвитку світового енергетичного ринку до 2035 року є: декарбонізація енергетики; зростання видобутку нетрадиційних вуглеводнів; зростання попиту на електричну енергію; скорочення виробництва ядерної енергії в країнах ЄС; швидкий розвиток виробництва енергії з ВДЕ, зокрема привалювання виробництва енергії з вітру та сонця. До 2020 р. прогнозується зростання обсягів будівництва АЕС в Китаї, США, Південній Кореї, Росії, Великій Британії, Швейцарії, Фінляндії, Румунії та Литві.

Напрямами вдосконалення стратегічного управління НАЕК «Енергоатом» визначено: завершення корпоратизації підприємства, спорудження власного заводу з виробництва ядерного палива, вивчення потенційної можливості будівництва сонячних і вітряних електростанцій на основі ресурсного потенціалу підприємства, використання технології SMR як альтернативи реакторам, що виводяться з експлуатації у зв'язку із закінченням терміну активного функціонування.

Реалізація зазначених заходів дозволить в найближчій перспективі – забезпечити роботу реакторів ядерним паливом власного виробництва, що скоротить витрати підприємства, підвищить рівень безпеки та надійності

використовуваних ТВЗ, розширить асортиментну лінійку експортованої продукції; завершити процес корпоратизації, що призведе до посилення відповідальності та самостійності структурних підрозділів підприємства, досягнення незалежності в ухваленні економічних та господарських рішень. У довгостроковій перспективі – диверсифікувати портфель сфер бізнесу за рахунок введення нового виробництва електроенергії завдяки ВДЕ; підтримувати обсяги виробництва електроенергії на певному рівні за рахунок використання технології SMR як альтернативи реакторам, що виводяться з експлуатації.

Уткин О. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції одним із першочергових завдань підприємств є розбудова традиційних організаційних структур управління. Практика роботи компаній показує, що раніше використовувані структури стримують розвиток тих видів діяльності, у яких споживачі віддають перевагу індивідуальним замовленням, а умови ринкової кон'юнктури швидко змінюються. Багатоступінчасті структури управління, що мають високий бюрократизм, стримують ініціативу і самостійність підлеглих поступаються місцем структурам, що мають меншу кількість рівнів, що швидко реагують на зміни і відкриті для нововведень [1].

Моделювання організаційної структури управління необхідно починати з визначення цілей, специфіки та потреб суб'єкта господарської діяльності.

Організаційна основа системи управління - це її структура, що визначає склад підрозділів, що входять до системи управління, їх супідрядності та взаємозв'язку, форму поділу управлінських рішень за рівнями, а, отже, і кількість рівнів управління. [3].

Створюючи структуру повноважень, менеджмент повинен вирішити, до якого типу належить той чи інший вид діяльності: лінійного чи апаратного. Лінійний вид діяльності - це діяльність, безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням та збутом товарів чи послуг організації. Апарат допомагає виконанню цих основних функцій. Віднесення тих чи інших видів діяльності до апаратних залежить від місії, цілей та стратегії організації. [5].

Якщо організаційна структура перестає відповідати цілям суб'єкта господарської діяльності, не встигає пристосовуватися до змінних умов - знижується ефективність діяльності системи загалом. Ефективність, а в ряді випадків виживання організації, багато в чому залежить від того, наскільки вона адаптована до зовнішнього середовища, якою мірою гнучкі, рухливі її структури, яка її здатність до нововведень. [2].

Ефективна організаційна структура, з одного боку, повинна спиратися на те, чого хоче і що може колектив, а з іншого - відповідати тому ринку, на якому функціонує підприємство. Оцінка ефективності управління може бути проведена за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих управлінських рішень. [7].

Будь-яка організаційна структура має бути прозорою (тобто зрозумілою власникам, менеджеру, співробітникам); добре керованою (тобто всі адміністративні дії повинні здійснюватися та аналізуватися чітко, своєчасно; гнучко, тобто при необхідності організаційна структура може реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі); рентабельною. [3].

До типових недоліків управління українськими компаніями можливо віднести надмірну централізацію, домінанту короткострокових результатів діяльності над довгостроковими, відсутність довгострокової стратегії; орієнтацію діяльності компанії на збереження трудових колективів і зниження соціальної напруги, а не на підвищення ефективності виробництва; несприятливий інвестиційний клімат; відсутність інформаційної підтримки підприємства; низьку кваліфікацію економічних служб. [4].

Удосконалення організаційної структури управління суб'єктів господарської діяльності передбачає врахування великої кількості чинників: розміру та ступеня різноманітності діяльності суб'єкта господарювання, географічного положення суб'єкта господарювання, технологій; динамізму зовнішнього середовища; стратегії, що реалізується суб'єктом господарювання. [6].

Кожен тип організаційної структури управління проявляє себе залежно від умов, у яких функціонує господарюючий суб'єкт.

Вдосконалення організаційної структури управління суб'єкта господарської діяльності може складатися з наступних етапів: діагностики (дослідження діючої структури управління, виявлення та формалізація існуючих проблем в організаційній структурі управління) та оцінки персоналу; вивчення стану організаційної структури управління на основі порівняння фактичних значень відповідних показників із нормативними та плановими їх значеннями; розробки нової організаційної структури (складання плану проведення змін, визначення переліку регламентуючих документів); проведення організаційних змін (усунення нерозуміння з боку персоналу, навчання персоналу роботі в нових умовах, переробка або створення нових посадових інструкцій, оцінка ефективності змін). [8].

Вибір того чи іншого методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, що стоять у цій галузі, наявності ресурсів, кваліфікованих виконавців, ступеня обґрунтованості нормативної та методичної бази та інших умов. Зазвичай, використовується поєднання розглянутих методів, які доповнюють одне одного. [5].

Список використаної літератури

1. Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П., Чернов А. П. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 496 с.

2. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195.
3. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 319 с.
4. Покрапивний С., Колот В. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ : КНЕУ, 2004. 218 с.
5. Изюмова Е. А. Совершенствование организационной структуры управления. *Фундаментальные исследования*. 2009. № 5. С. 133–135.
6. Королев В. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. Москва : Магистр, 2008. 620 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 512 с.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнеса. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

Циганова І. О.

старший викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

Жук Є. Ю.

здобувач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

ФІРМОВИЙ СТИЛЬ КОМПАНІЇ

Фірмовий стиль – це сукупність прийомів (графічних, колірних, пластичних, акустичних, відео), які забезпечують єдність усім виробам фірми та рекламним заходам; покращують запам'ятовування та сприйняття покупцями, партнерами, незалежними спостерігачами не тільки товарів фірми, а й усієї її діяльності; а також дозволяють протиставляти свої товари та діяльність товарами та діяльності конкурентів.

До носіїв фірмового стилю можна віднести:

– Товарний знак. Це суто індивідуальний засіб позиціонування, який фактично стане особою компанії (продукту, послуги тощо). Тому розробка товарного знака має бути побудована в такий спосіб, щоб: превалювала запам'ятовуваність знаку, візуальне сприйняття знаку має вимагати мінімуму зусиль, тобто. знак повинен легко прочитуватися і одночасно мати глибину змісту товарному знаку було б відображена спеціалізація підприємства, характер послуги і споживача.

– Візитка. Це знак довіри, люди обмінюються візитками – отже, вони готові до повноцінної співпраці, готові вести переговори. Насправді використовується кілька основних видів візиток: це ділові, особисті, візитки для коректного знайомства. Трапляються випадки і комбінованих візиток, що містять як службові, так і особисті дані про її власника. На діловій візитівці мають бути: повна юридична назва фірми (назви типу ТОВ, нвп і т.д. включаються), прізвище, ім'я, по батькові, посади та сфера діяльності, адреса фірми, номер робочого телефону, за необхідності та номер домашнього.

– Фірмові бланки. Це комплект ділових паперів, необхідних у повсякденній діяльності, як для внутрішнього використання, так і для парт-

нерів, клієнтів компанії. Сучасна ділова документація – це обов’язкова складова маркетингу та реклами, яка посилює імідж будь-якої організації та має бути виконана в єдиному стилі з використанням фірмових кольорів, товарних знаків, логотипів організації.

– Фірмовий одяг. Фірмовий стиль у сучасному спецодязі вказує не лише на приналежність працівника до фірми, а й відповідати параметрам професії. Слід встановити певну форму одягу для себе та своїх робітників та неухильно дотримуватися цих правил.

– Рекламні буклети. Це поліграфічна продукція у вигляді одного аркуша друкованого матеріалу, що має один або кілька згинів. У вигляді рекламних буклетів випускають путівники, рекламні та інформаційні листи та багато іншого. Мета рекламного буклету - міні-презентація фірми чи послуги. Найбільш поширений формат буклету - 10/21см (лефлет) - це лист формату А4, сфальцьований (складений) двічі. Такий формат буклету дозволяє йому вміщатися у стандартному поштовому конверті, зручно розташовуватись на рекламних стійках. Також популярним є буклет формату А4 (297/420 мм) з одним фальцем.

– Інформаційна листівка. У світі грає найважливішу роль. Вона допомагає донести інформацію до цільової аудиторії. Найпоширеніші – кольорові передвиборчі листівки А4 та А6, хоча можливий будь-який розмір інформаційної листівки залежно від бажання замовника. Листівки А6 використовуються в основному для роздачі на вулиці, як рекламний матеріал на столику очікування в офісі, як доповнення до будь-якої рекламної акції. Листівки А4 більше призначені для розміщення на стінах, хоча не менш як А6 підійдуть для розміщення на журнальному столі.

– Листівка. Це текст, який виражає якусь одну ідею. Для її обґрунтування можна навести кілька різних аргументів (фактів), але вони ставлять за мету підведення читача до засвоєння однієї тези, що є стрижнем всього матеріалу. Зосередженість на одному основному положенні (тезі, ідеї, гасла) - найважливіша вимога до будь-якої листівки.

– Реклама на транспорті. Це самостійний вид зовнішньої реклами, який зарекомендував себе як ефективний спосіб донесення рекламного повідомлення до споживача. Ряд переваг проти іншими видами зовнішньої реклами з кожним роком приваблює дедалі більше рекламодавців у цей сектор рекламного ринку. Головна перевага зовнішньої реклами - це мобільність і, можливість широкого охоплення споживчої аудиторії. Рекламне зображення, що рухається, привертає більше уваги потенційних споживачів рекламованих товарів і послуг, ніж зображення, розміщене стаціонарно.

– Календарі. Це продукція, яка зараз є найбільш актуальною: ви можете подарувати діловому партнеру календар з логотипом вашої компанії. Щоразу, коли він буде дивитися число місяця, буде згадувати про вашу організацію, особливо якщо розробка дизайну виробу виконана якісно. Головне, щоб розробка дизайну була ексклюзивна. У цьому випадку

календарі стануть справжніми витворами мистецтва, чудовими сувенірами, які одержувач, напевно, розташує на видному місці. Тоді дизайн календарів побачать інші люди, котрі можуть стати вашими потенційними клієнтами. Календарі повинні відрізнятися особливим характером, високим стилем та виконані у привабливій манері. Сучасні календарики залишаються ефективним та ненав'язливим рекламним засобом. Календарі широко використовують як у ділових цілях. Наприклад, роздача на виставках, презентаціях, акціях. На сьогоднішній день виготовлення календарів замовляє безліч компаній, зацікавлених у отриманні рекламної площі, яку потенційний клієнт використовуватиме у повсякденному житті. Наприклад, велику користь може принести кишеньковий календар, на лицьовій стороні якого надруковано візитну, дисконтну або накопичувальну картку.

Список використаної літератури

1. Туемлоу Е. Графічний дизайн. Фірмовий стиль, новітні технології та креативні ідеї. Москва, 2006.
2. Музикант В. Л. Теорія та практика сучасної реклами. Ч. 2. Москва : Євразійський регіон, 1998.
3. Джі Б. Імідж фірми. Планування, формування, просування. Санкт-Петербург : Пітер, 2000.
4. Виноградова З. І., Щербакова В. Є. Стратегічний менеджмент. Москва : Академічний Проект: Фонд «Світ», 2004. 304 с.

Цис О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Теоретичні засади ризик-менеджменту на мікрорівні дозволили виокремити низку підходів до управління ризиками торговельних підприємств: біхевіористський, ситуаційний, процесний, функціональний та системно-синергетичний. Доцільність впровадження в науковий обіг розширеного трактування поняття управління ризиками підприємства вбачається у реалізації сукупності дій із передбачення, ідентифікації, оцінювання ймовірності виникнення ризиків, а також застосування методів зниження негативного впливу для підприємства. Відтак забезпечення умов стійкого функціонування торговельного підприємства в умовах ризику може відбуватись як шляхом уникнення ризиків, так і їхнього прийняття та одержання позитивного ефекту для підприємства.

Концептуальні засади формування системи управління ризиками торговельного підприємства ґрунтуються на поєднанні елементів адаптивного, процесного, антикризового та інноваційного ризик-менеджменту, що дасть змогу забезпечити ефективність, всепроникність та дієвість системи управління. В основу управління ризиками торговельного підприємства покладено адаптивний механізм, який спрямований на за-

безпечення спроможності підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, тобто формувати рівень економічної стійкості, відповідний ринковому простору функціонування підприємства. В роботі детерміновано сукупність принципів формування системи управління ризиками торговельних підприємств: принцип рефлексивності, принцип зворотного зв'язку, принцип інформаційної забезпеченості, принцип зовнішнього доповнення, принцип об'єктивності й досяжності, принцип соціальної спрямованості, принцип ефективності та оптимальності прийняття рішень, принцип відкритості, принцип ієрархічності. Імплементация у практичну діяльність розробленої концепції дасть змогу підвищити якість прийнятих управлінських рішень щодо їх адаптивної реакції на стохастичні зміни зовнішнього середовища.

На основі критичного аналізу провідних методичних підходів до оцінювання ризиків підприємств, визначення їх позитивних та негативних аспектів запропоновано власний підхід до оцінювання ймовірності виникнення ризиків підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією. В межах розробленого підходу виокремлено сукупність найбільш вагомих ризиків у сфері торгівлі фармацевтичною продукцією: ефективність управління підприємством, фінансові ризики попередніх періодів, асортиментна політика торговельного підприємства, цінова політика торговельного підприємства, розвиненість аптечної мережі, налагодженість взаємодії з контрагентами, якість фармацевтичної продукції, кваліфікація та відповідальність персоналу підприємства торгівлі лікарськими засобами.

Результати дослідження поведінки факторів формування ризиків сукупності підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією в динаміці (2015-2018 рр.) становили основу розробленої регресійної моделі для визначення рівня ймовірності настання економічних ризиків, яка базується на врахуванні таких основних чинників забезпечення стійкості підприємства як ефективність управління підприємством, фінансові ризики попередніх періодів, розвиненість аптечної мережі, якість фармацевтичної продукції. розглянута модель дозволяє здійснювати прогнозування впливу окремих факторів на ймовірність виникнення ризиків для досліджуваних підприємств.

У запропонованому алгоритмі управління ризиками підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією виокремлено низку етапів: з'ясування мети ризикових подій (цілі ризику); діагностика проблеми; визначення ймовірних ризиків та методів впливу на них; аналіз ризику; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розроблення та ухвалення управлінського рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і корегування результатів процесу управління. Особливу увагу приділено формуванню сукупності заходів із впливу на ризик, які конкретизовано за такими напрямками: підвищення ефективності управління підприємством торгівлі фармацевтичною продукцією,

організаційні заходи, управління фінансами підприємства, стабілізація положення торговельного підприємства на фармацевтичному ринку та використання маркетингу й логістики, управління персоналом.

Ефективність функціонування системи управління ризиками підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією може бути досягнута лише за умови налагодження взаємодії між усіма рівнями управління – макро-, мезо- та мікрорівнем. З метою чіткого окреслення потенціалу впливу на забезпечення стійкості вітчизняного фармацевтичного ринку здійснено розподіл та ранжування завдань щодо управління ризиками між рівнями управління. Практична реалізація пропозицій сприятиме суттєвому зниженню ймовірності виникнення та сили впливу ризиків зовнішнього середовища на стійкість підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією.

Чернецька Ж. П.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвиток персоналу – це спеціально створений системно організований процес неперервного професійного навчання працівників на підприємстві для підготовки їх до нових завдань, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, професійно-кваліфікаційного просування. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання працівників для здійснення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу різними способами.

В сучасному світі управління персоналом грає дуже важливу роль, оскільки від правильного підходу до управління персоналом залежить управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління персоналом набуває особливої актуальності.

Проблемам менеджменту персоналу присвячені багато чисельні наукові роботи вітчизняних та зарубіжних економістів, соціальних психологів та інших спеціалістів у сфері людської діяльності.

Менеджмент персоналу – це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів.

Сучасний підхід до побудови системи менеджменту персоналом отримав назву «стратегічного управління людськими ресурсами». У рамках цього підходу менеджмент організації спрямований на формування кількісного та якісного складу персоналу та створення умов для як найповнішої реалізації його трудового потенціалу.

Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами включає наступні етапи:

- визначення загальних цілей і вироблення стратегії управління персоналом;
- формулювання кадрової політики організації;
- формування функціональних блоків кадрової роботи;
- діяльність опрацювання механізму реалізації стратегії в рамках виділених функціональних блоків;
- проектування організаційної структури системи управління персоналом;
- формування інформаційної системи управління персоналом.

Цілі і стратегія управління персоналом визначаються корпоративними цілями і стратегією розвитку організації торгівлі.

Серед факторів зовнішнього середовища можна виділити історичні і національні традиції, стан ринку праці, сформовані соціальні потреби, результати діяльності профспілок, інших громадських організацій і рухів, розвиток технологій управління персоналом, систему освіти, кадрову політику організацій-конкурентів.

Серед внутрішніх факторів особливу увагу слід звернути на організаційні цінності, кількісні та якісні характеристики персоналу, фінансові кошти, що виділяються на залучення на розвиток трудових ресурсів.

Початковим етапом формування системи управління персоналом є визначення загальних цілей управління персоналом. Це може бути внесок працівників в одержання прибутку, реалізацію асортиментної політики, показники ефективності праці персоналу. На основі загальних цілей управління персоналом формулюються специфічні цілі. У якості специфічних цілей можна використовувати забезпечення певної структури зайнятості персоналу, його кваліфікаційного складу, забезпечення співвідношення працівників з певними якісними характеристиками (рівнем зрілості, працездатністю, типом мислення), обсяг витрат на реалізацію соціальних програм.

Стрижнем внутрішнього середовища підприємства є людські ресурси. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена у сфері технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то нині до найважливіших факторів економічного успіху відносять ефективне управління людськими ресурсами. Передусім персонал відрізняє підприємство від його конкурентів. Адже успіх підприємства залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів, звичайно в складі штабних служб. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і поінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас, якщо кері-

вники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

Під трудовими ресурсами слід розуміти частину населення працездатного віку, що має необхідні фізичні можливості, володіє знаннями і практичним досвідом для здійснення визначеної роботи в народному господарстві. До трудових ресурсів відносять як фактично зайнятих, так і потенційних працівників.

Дивлячись на зарубіжних колег, можна сказати що нашим вітчизняним менеджерам є чому навчитися.

Сучасний працівник повинен на високому рівні володіти стратегічним мисленням, високою культурою, ерудицією, креативністю. Це вивело на порядок денний вимогу безперервного розвитку, тобто проведення спеціальних заходів, яку допомагають максимально повному розкриттю особистого потенціалу працівників і підвищенню їх здібності вносити вклад в діяльність організації на якій вони працюють.

В зарубіжних компаніях розвиток персоналу представляє собою систему взаємопов'язаних дій, елементами якої являються розробка стратегії, прогнозування і планування потреби в кадрах тої чи іншої кваліфікації, управління кар'єрою і професійним ростом; організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

В нашій країні, на жаль, вітчизняні менеджери цьому важливому аспекту приділяють мало уваги і часу.

Можливості розвитку працівників повинні бути надані усім охочим які бажають розвиватися далі на підприємстві, адже вони підвищують не тільки ефективність роботи, але і гнучкість управління персоналом, покращує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях і навичках посилює плинність кадрів.

Реалізація сучасної концепції розвитку передбачає підвищення гнучкості системи навчання, заміну викладачів консультантами, групові форми роботи.

Успішні зарубіжні компанії інвестують все більше фінансових ресурсів в інтелектуальні ресурси персоналу, тому що зовнішній ринок праці і система освіти не встигають пристосуватися до швидких змін їх потреб в конкретних задачах.

Шевченко Д. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Особлива роль інновацій в управлінні трудовим потенціалом полягає не тільки в спрямованості на зміну існуючої практики, але й на по-

родження принципово іншої практики, більш того, у постійній генерації передових технологій.

Інновації в системі управління трудовим потенціалом можуть реалізовуватися у двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи (поточні) і у формі радикального, стрибкоподібного поліпшення всієї системи менеджменту в цілому (проривні) [1, с. 54]. Поступове поліпшення не пов'язане з різкими змінами результатів діяльності суб'єкта господарювання, воно зазвичай не торкається структурних змін. У найзагальнішому вигляді його можна представити як довгострокове безперервне вдосконалення із залученням максимальної кількості учасників.

Радикальні інновації мають здійснюватися на основі процесного підходу, за допомогою таких методів, як бенчмаркінг, реінжиніринг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо.

У числі перспективних радикальних інноваційних розробок у раніше окреслених блоках системи управління трудовим потенціалом, можна назвати наступні проекти:

– «Корпоративний університет» – це продумана система навчання персоналу суб'єкта господарювання, в межах якої для досягнення цілей підприємства використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти [3]. Крім безпосереднього навчання співробітників в числі основних завдань корпоративного університету – узагальнення досвіду та знань, накопичених компанією;

– «Кар'єрний портал» – Інтернет-ресурс, який представляє собою професійне співтовариство, інтегроване з соціальними мережами. Будь-який користувач, який опинився в соціальних мережах, може спробувати себе у веб-тестах і веб-іграх, розміщених на ресурсі, і стати потенційним кандидатом на перспективні позиції на підприємстві. Для різних категорій користувачів можуть бути створені блоги, інформаційні розділи, спільноти;

– «Віртуальна школа» – внутрішній портал на підприємстві, завдяки якому будь-який співробітник зможе в режимі онлайн домовитись щодо лекцій фахівців у сфері свого дослідження, навчатись за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл (наприклад, СоігБега), брати участь в дистанційних ділових іграх тощо;

– «Соціальна карта співробітника» – програма немонетарній мотивації співробітників, в межах якої у кожного співробітника формується віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства, для нього виділяється певний норматив коштів, величина яких залежить від категорії посади співробітника та його досягнень в цілому. Впродовж року співробітник може вибрати найбільш актуальні для нього пільги з урахуванням заздалегідь встановленої диференціації їх вартості тощо.

Дуже важливо, щоб керівництво компанії розуміло, що мета подібних проектів – використання не самих новацій, а інноваційної поведінки

працівників – через його організацію, належне стимулювання, використання передового досвіду зарубіжних компаній в даній сфері для того, щоб у цілому була сформована особлива форма організації сфери інноваційна культури.

Інноваційні методи управління трудовим потенціалом мають будуватись на трьох принципах: самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже має на увазі інші відносини між керівником і підлеглим. На сьогодні існує багато новаторських методів та інструментів ефективного управління трудовим потенціалом. Виділимо найбільш перспективні для розвитку українських підприємств.

Досить нове поняття для сучасних суб'єктів господарювання – коучинг. Це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників [1, с. 55]. Тобто, це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва, а зосереджує свою увагу на вміння підвести людину до самостійного правильного рішення.

Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків по управлінню трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю. у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але в той же час він створює умови щодо зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів [4, с. 144].

Масовий метод дистанційного навчання E-learning ефективність якого проявляється в передачі знань великій кількості осіб [4, с. 143]. Зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму – адже досить складно плідно працювати вдома і як наслідок зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (в той же час у США такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь самоорганізованості працівників).

Таким чином, головна мета інноваційної системи менеджменту персоналу: забезпечення організації працівниками, постійно генеруючими інновації у всіх аспектах своєї діяльності, їх ефективне використання за допомогою створення умов для впровадження інновацій, професійного та соціального розвитку персоналу на благо самих працівників, організації та суспільства.

Список використаної літератури

1. Короленко С. М., Короленко Р. В., Судакова Ю. О. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 1. С. 53–60

2. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2018. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147

3. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 776. С. 61–66.

4. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 34. С. 140–147.

Явдошенко В. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання важливим завданням для промислових підприємств є пошук можливостей скорочення виробничих витрат та витрат обігу заради отримання прибутку. Ефективна збутова діяльність дозволяє поєднати економічні інтереси виробника продукції та її споживача. [1]

Грамотна збутова діяльність підприємств дозволяє вибрати найбільш ефективну систему каналів та методів збуту, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару на конкретному ринку. [1, 2, 6]

Управління збутовою діяльністю включає всі необхідні етапи управлінської діяльності, такі як аналіз, планування, реалізацію та контроль. При цьому така діяльність забезпечує вигідні відносини з покупцями задля досягнення основних цілей діяльності. Для грамотного управління збутовою діяльністю розробляються конкретні стратегічні напрями, що ведуть до досягнення цілей підприємства. [1]

Особливості збуту промислових підприємств полягають у застосуванні переважно великих угод при купівлі досить великих обсягів сировини, матеріалів, комплектуючих виробів для подальшого виробництва товарів та виробів. Тобто цей вид ринку характеризується взаємодією суб'єктів, які працюють не на кінцевого споживача, а на такі ж компанії, тобто інший бізнес. Особливе місце на ринку збуту промисловості займає збут сировинних товарів, що грають високу роль у формуванні економіки країни та взаємовідносин з партнерами. [2, 4]

Збутова діяльність - це комплекс процедур просування готової продукції на ринок та організація розрахунків на ньому. Основною метою збуту є реалізація економічного інтересу виробника, тобто отримання підприємницького прибутку з урахуванням задоволення платоспроможного попиту споживачів. Збут промислового підприємства має свої особливості, а саме застосування переважно великих угод для придбання досить великих обсягів сировини, матеріалів, комплектуючих для подальшого виробництва товарів та виробів. На кінцеві результати збутової дія-

льності впливають певні фактори, які прийнято називати маркетинговим середовищем: фактори маркетингового макросередовища та мікросередовища. Крім того, ефективність збутової діяльності визначають за певними загальними та приватними показниками, що характеризують конкретну галузь – обсяг продажів, виручка, частка ринку, частка бюджету на збут, коефіцієнт ефективності збутової діяльності та ін. [1-3, 7]

Збутову політику підприємства доцільно орієнтувати на:

- 1) отримання підприємницького прибутку у поточному періоді, а також забезпечення гарантій його отримання у майбутньому;
- 2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- 3) довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції;
- 4) створення позитивного іміджу організації на ринку та визнання її з боку громадськості. [1-3]

Удосконалення системи збуту - це безперервний процес обґрунтування та реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів та шляхів її створення (реструктурування) та розвитку; раціоналізація її окремих сторін, контроль та виявлення «вузьких місць» на основі безперервної оцінки відповідності системи контролю внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування організації. [1-5]

У кожній окремо взятій організації можна по-своєму раціоналізувати систему збуту виходячи з внутрішніх та зовнішніх умов та ступеня її розвитку (ефективності). Але існують загальні закономірності та методи підвищення ефективності функціонування системи збуту, що підходять для більшості середніх та великих комерційних організацій. До них слід віднести наступні етапи:

1. Удосконалення контролю під час планування продажів.
2. Удосконалення контролю за виконанням планів збуту.
3. Присвоєння групи ризику покупцю (замовнику) та встановлення параметрів комерційного кредиту.
4. Формування бази даних (досьє) на покупців (замовників). [1, 8]

Невдале управління збутом за сучасних умов господарювання призводить до низки проблем, а саме - переповнені склади, неплатежі, відсутність оборотних засобів для закупівлю сировини, зупинка виробництва. Детально опрацьована та документально закріплена збутова політика стає ефективним інструментом поточного та подальшого контролю за збутовою діяльністю організації та її становищем на ринку. Обґрунтоване ж формування та ефективний контроль збутової діяльності організації, оптимізація процедур планування продажів, контролю за виконанням планів збуту, системи комерційного кредитування та процедур контролю замовників дозволять значно удосконалити збутову діяльність вітчизняних підприємств в умовах жорсткості конкуренції. [4-5, 7-8]

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., Митрохін Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

2. Балабанова Л. В., Митрохін Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
3. Барила Л. Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 36. С. 22–26.
4. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3. С. 102–107.
5. Гнилянська Л. Й., Топоровський В. Я. Організація збутової діяльності підприємства. *Національний університет «Львівська політехніка»*. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 23.10.2021).
6. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 302–306.
7. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України*. 2006. № 12. С. 71–79.
8. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.com.ua/?op=1&z=4783> (дата звернення: 23.10.2021).

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ

Антоненко А. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ КРИПТОГРАФІЧНОЇ БІБЛІОТЕКИ ПОТОКОВОЇ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ

Сучасний стан розвитку інформаційного простору характеризується новими потребами у створенні умов для безпечного функціонування його суб'єктів, коли особливо важливими стають проблеми протидії інформаційним війнам та захист власного кіберпростору. [1] Тому актуальними питаннями є захист інформації для вирішення наступних завдань:

- забезпечення конфіденційності даних;
- забезпечення цілісності, авторства та невідмовності;
- вироблення та розподілу загального секрету між одним або декількома учасниками;
- формування псевдовипадкової послідовності на основі апаратного джерела випадкового початкового заповнення.

Для реалізації цих завдань при захисті інформації використовують криптографічні бібліотеки.

Сучасні інструментальні криптографічні бібліотеки не мають можливості шифрувати дані поточковими криптографічними алгоритмами. Лише в деяких з них реалізована можливість шифрувати дані за алгоритмами RC2 і RC4.[2]

Основним завдання є ознайомлення з симетричними алгоритмами потокового шифрування, практична реалізація інструментальної криптографічної бібліотеки потокового шифрування.

Потоковий шифр виконує перетворення вхідного повідомлення за одним бітом за операцію.[3] Потоковий алгоритм шифрування усуває необхідність розбивати повідомлення на ціле число блоків досить великої довжини, отже, може працювати у часі. Таким чином потік символів, що передається, може шифруватись кожен символ і передаватися відразу.

Розроблено зручний об'єктно-орієнтований інтерфейс. основна ідея якого - це створення базового віртуального класу streamcipher з віртуальними методами для шифрування\дешифрування фіксованих блоків байт віртуальними методами encrypt() і decrypt(), що в свою чергу викликають потрібні методи шифрування\дешифрування одного байту відкритого тексту encrypt() і decrypt() з дочірніх.

У роботі було реалізовано інструментальну криптографічну бібліотеку потокового шифрування з можливістю:

- шифрування\дешифрування даних за допомогою алгоритму потокового шифрування, що самосинхронізуються: Sapphire;
- методи шифрування даних блоками і по байтам;

- формування дайджесту повідомлення;
- зручний об'єктно-орієнтований інтерфейс бібліотеки.

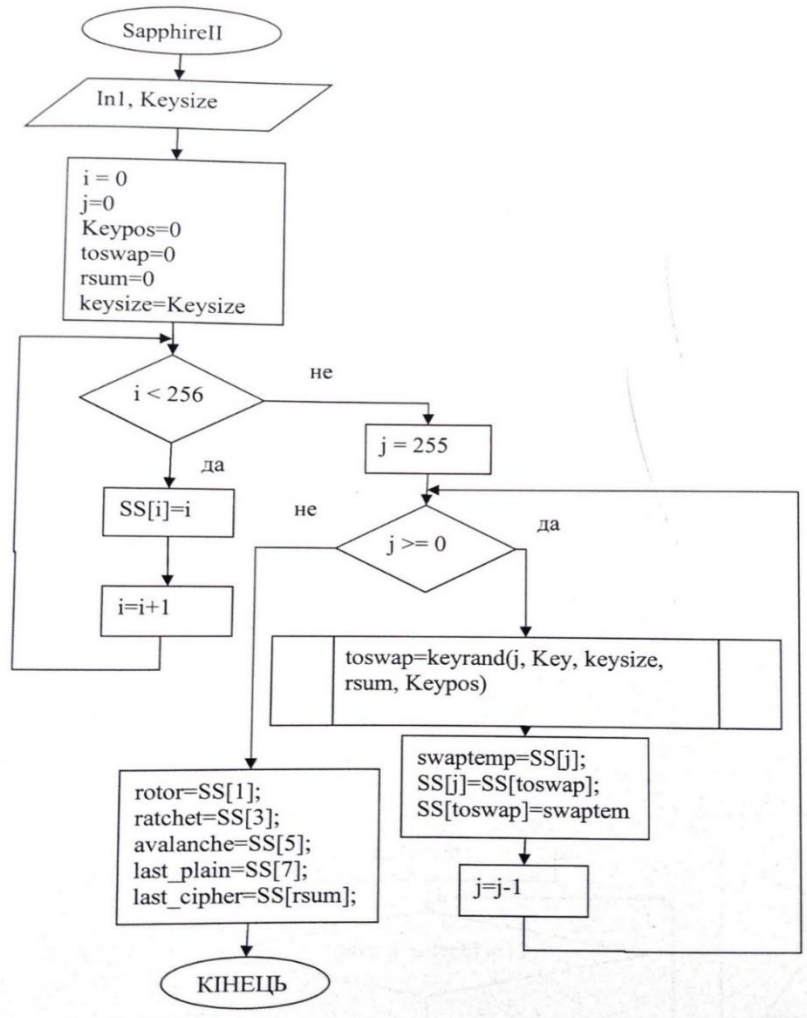


Рис 1. Реалізація удосконаленого алгоритму RC4

Також реалізована програма - тестер, яка користується інструментами даної бібліотеки і розкриває всі її можливості.

Список використаної літератури

1. Хамидуляин Р. Р., Бригаднов И. А., Морозов А. В. Методы защиты компьютерной информации. Санкт-Петербург : СЗТУ, 2005. 178 с.
2. Молдовян Л. Д., Молдовян И. Л. Криптография: скоростные шифры. Санкт-Петербург : БХВ – Петербург, 2002. 495 с.
3. Асосков А. В., Иванов М. Л., Мирский А. Л. Поточные шифры. Москва : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. 336 с.

Балаклець С. О.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ АКАУНТІВ В ПОТОКОВІЙ ОБРОБЦІ ДАНИХ

Хоч і існують противники електронної валюти, вона з кожним роком набирає популярність. Так криптовалюта зайняла вагоме місце на брокер-

ському ринку. Що стає загрозою сформованої традиційної банківської системи. Але використання крипто-активів залишається невирішеною проблемою, що обумовлює актуальність та виправданість даного дослідження.

Криптовалюта - набір концептів і технологій, які спільно утворюють основу для екосистеми цифрових грошей. Грошові одиниці, наприклад біткоіни, використовують для збереження і передачі криптовалюти між учасниками мережі.[1]

Майнінг - буквально означає видобуток корисних копалин, проте в цифровому світі його сенс полягає в процесі додавання інформаційного блоку, за допомогою якого проводиться випуск нових біткоінів в суспільстві.

Блокчейн - це довгий ланцюжок блоків або транзакцій, вироблених в один і той же час. Створюючи послідовність перерахувань з фіксацією часу кожного з них, система контролює стан рахунку учасника в будь-який момент, а також ідентифікує прикріплену до біткоіна або його частини інформацію, про те, коли він був створений, витрачений або отриманий.[2]

Регулярні вирази записуються на офіційній мові, яка може бути інтерпретована процесором регулярних виразів, програмою, або яка служить генератором parser, або аналізує текст і ідентифікує частини, які відповідають за надання специфікації.

Проксі - посередницька ланка між комп'ютером, який використовує абонент і системою інтернет-серверів. Віддалений комп'ютер-посередник для виходу користувача в Інтернет. Його основне завдання полягає в трансляції всіх запитів користувача до Мережі та відправленні назад отриманих відповідей.

Проксі-сервери використовуються для приховування дійсної IP-адреси. Це робиться для - бажання відвідати сайт, доступ до якого заблокований для вашого IP або для анонімної відправки пошти.

Альткоін (altcoin) – це альтернативна Біткоіну (криптовалюта).

Для майнінгу є багато різних альткоінів. Однією з них є Twitch Bits (він же Cheers) - віртуальна валюта для підтримки людей, які транслюють ігри, спілкування, тощо.

Створимо прикладну програму, яка матиме своє меню, гнучкі налаштування закупівлі (тобто кількість, та на скільки аккаунтів це потрібно).[3] Для нашого додатку, ми візьмемо за основу вузько спрямовану криптовалюту Twitch Bits. Додавання розгалуження на різні види оплати необхідні на виході коли користувач отримує файл з даними роботи, тобто один файл з аккаунтами, на які змогла пройти закупівля або навпаки, та файл з тими, які не змогли пройти закупівлю.

Алгоритм роботи додатку для пошуку аккаунтів наступний. Спочатку користувач вводить всі дані, потім, додаток проходить по вказаним папкам, та шукає потрібні файли (вони встановлені за замовчуванням), після того як додаток знайде аккаунт відправляє його до вибраного файлу.

Розроблений додаток має – клас для обробки файлів на персональному комп'ютері, клас для зчитування аккаунтів з файлу користувача, клас

для обробки проксі сервісу (підключення , перезапуск, та відключення проксі від потоку), клас для здійснення закупівлі та клас для збереження фінальної інформації у файл. Не має у собі бази даних, бо працює з файлами на персональному комп'ютері.

Додаток включає в себе процес обробки аккаунтів, роботу з проксі сервером, та придбання альткоїнів. Користувач вводить всі дані, потім, програма враховує введені параметри, створює браузер (або декілька) з використанням проксі серверу (або без), та робить спробу провести платіжну операцію з альткоїнами (кількість альткоїнів вказує користувач), після того як програма спробує купити, ПЗ отримає одно з 2-х повідомлень, перше це вдала покупка, або помилка з однієї із причин (недостатньо коштів, не дійсний акаунт, заблокована карта, в деяких випадках, інший спосіб оплати), після цього додаток відправляє аккаунт до одного з файлів.

Щоб з'ясувати навантаження, яке зростає коли багато людей входять у свої рахунки, щоб купувати чи продавати, потрібне порівняння швидкості роботи нашого додатку. Стрес тест проводиться на однакових машинах з різними умовами. Для першого тесту ми перевіримо швидкість пошуку акантів. Результат випробувань представлено на рисунку 1. На графіку ми бачимо лінійну залежність, так, при збільшенні кількості аккаунтів зростає навантаження на додаток, та на систему, та збільшується час виконання ПЗ, тому опрацювання великої кількості аккаунтів буде займати більше часу.

Другу частину додатку перевіряємо іншим засобом, на першій машині програма буде працювати з проксі сервером, на іншій без (буде використовуватись однакова кількість файлів). Результат обробки аккаунтів та проведення торгових операцій можна побачити на рисунок 2. При використанні проксі серверу, ми бачимо, що користувач отримує велику перевагу в швидкості виконання, ніж при виконанні без нього, але потребуються додаткові витрати на придбання проксі серверу, а також постійну його підтримку.

За допомогою стрес тесту досліджено вплив на роботу програми пошуку акаунтів та швидкість роботи при збільшенні файлів в системі.

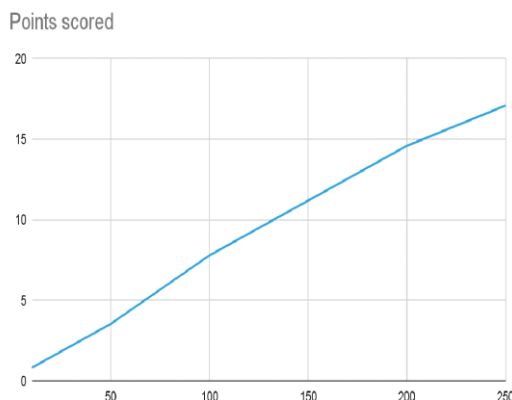


Рис. 1. Співвідношення швидкості виконання проксі до кількості аккаунтів

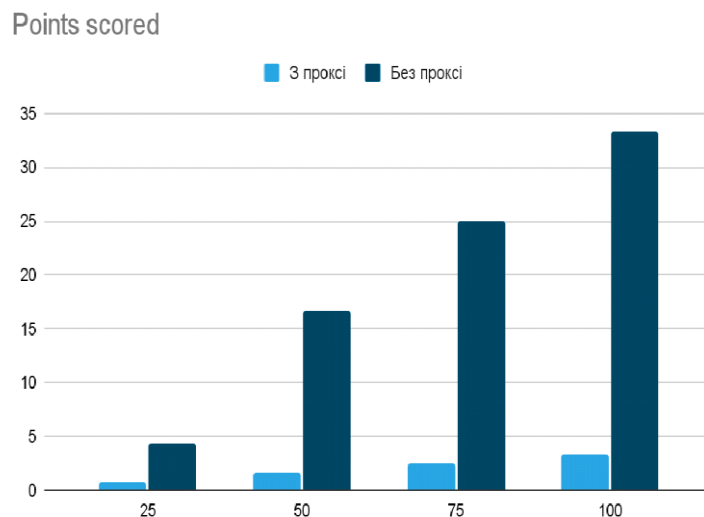


Рис. 2. Співвідношення швидкості виконання програми до кількості файлів у системі

Таким чином, було розроблено додаток, за допомогою якого користувач має можливість придбання валюти. Створений додаток має можливість працювати на більшості персональних комп'ютерів завдяки використанню регулярних виразів, та видаленню зайвої інформації. Обрані найоптимальніші конфігурації даних для запуску. Проведено тестування програми за допомогою багаторазових запусків додатку на різних персональних комп'ютерах, та за допомогою різних вхідних даних.

Список використаної літератури

1. Антонопулос А. Mastering Bitcoin. URL: <https://github.com/bitcoinbook/bitcoinbook> (дата звернення: 23.10.2021).
2. Винья П. Кейси М. Эпоха криптовалют. Как биткоин и блокчейн меняют мировой экономический порядок. URL: <https://piratbit.ru/topic/251351> (дата обращения: 23.10.2021).
3. BrowserAutomationStudio. URL: <https://bablosoft.com/> (дата звернення: 23.10.2021).

Бісюк О. С.

кандидат юридичних наук, доцент,
завідувач кафедри публічно-правових дисциплін,
Навчально-науковий юридичний інституту КиМУ

Сергійчук Л. Ю.

здобувач вищої освіти третього (PhD) рівня,
Київський міжнародний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПРАВОСУДДЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІ СУДОЧИНСТВА

Феномен «держави в смартфоні» дуже зручний. Якщо подивитись скільки часу ми проводимо в соціальних мережах, стає зрозумілим – держава повинна бути у кожного, буквально, «в руках». Будь-яку необхідну інформацію ми частіше за все дізнаємося через мережу Інтернет. Ми можемо сплачувати штрафи, які призначені судами, не виходячи з

дому та вирішувати різні юридичні питання, незалежно від місця знаходження.

Розвиток інформативного суспільства в Україні залежить від молоді. Держава робить все, щоб підтримати її в своїх починаннях. Інформатизація нашої країни допомагає нам на визначеному шляху до Європейського Союзу, саме тому молодь повинна прискорити цей процес зі свого боку, а саме – завдяки використанню кожним «Держави в смартфоні» як експериментального проекту концепції у сфері надання електронних адміністративних послуг. Ця система являє собою взаємодію в онлайн-форматі центральних органів виконавчої влади та інших державних інформаційних систем між собою, а також з фізичними та юридичними особами. Ця система покликана на автоматизацію та оптимізацію усіх функцій держави.

Перші цифрові послуги «Держава в смартфоні» запрацювали у 2020 році, серед яких електронні техпаспорт та посвідчення водія. Завдяки чому, кожен з нас зможе поширювати інформацію ще швидше та ефективніше. Тоді, Україні вдасться якнайшвидше увійти в рейтинг сучасних та розвинених країн світу [1].

Сьогодні інформація є основою соціального порядку. Закони як прояв та продукт суспільного життя також залежать від потоків інформації. Форма й зміст права безперервно змінюється залежно від доступних комунікативних інструментів. Судова система заснована на обміні інформації, швидкість та обсяг якої можна збільшити шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі - ІКТ), що, в свою чергу, надасть можливість ще швидшого доступу до правосуддя, не прив'язуючись до місця знаходження [2].

Правосуддя повинно бути гарантоване не лише Конституцією у формальному та юридичному сенсах, а також кожному повинен бути забезпечений доступ до правосуддя на практиці. Обмеження доступу до правосуддя, такі як сплата судового збору, подання апеляційної чи касаційної скарги дозволяється та є можливим, якщо це не є порушенням права доступу до правосуддя. Доступ до правосуддя також важливий в обміні даними та інформацією між фізичними, юридичними особами та державними органами. У нашому випадку – з судами.

Україна як держава-член Ради Європи не може залишатися осторонь процесів інформатизації загалом та судової діяльності зокрема, які проходять на європейському континенті. Тому 22 травня 2003 року було прийнято Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який фактично започаткував створення електронного судочинства. Дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів [3].

Доступ громадян до правосуддя передбачає надання належної інформації про функціонування судової системи. Держава повинна організувати систему правової допомоги з тим, щоб надати можливість

кожному користуватися доступом до правосуддя. Така допомога повинна поширюватися не лише на судові витрати, а й на юридичні консультації щодододільності чи необхідності звернення до суду. Вона повинна надаватися не лише для найбільш нужденних, а й, принаймні частково, для тих, чий середній дохід не дозволяє їм оплатити судові витрати без сторонньої допомоги [4]. Отже, держава має забезпечити для всіх, хто потребує допомоги у вирішенні юридичних питань, які виникають при зверненні до суду, швидкий доступ до правосуддя шляхом цифровізації правосуддя та використання ІКТ.

Доступ до правової інформації є дуже широким поняттям, яке включає в себе доступ до інформації загального характеру і/або допомога в запобіганні або вирішенні проблем, з якими потенційно може зіткнутися суддя, а також конкретну інформацію щодо судового захисту. Суди і судді відіграють важливу роль в забезпеченні доступу до правової інформації. Мережа Інтернет може поліпшити доступ до правосуддя, а також забезпечити прозорість судового процесу.

Слід зазначити, що у своїх Висновках Консультативна рада європейських суддів (далі – КРЄС) стверджує, що необхідно розробити технології отримання документів для початку судочинства, контакту з судом і отримання інформації про хід розгляду справи. Таким чином, у контексті доступу до правосуддя, найбільш очевидною новою можливістю є саме комунікаційні технології [4].

Повна, достовірна та своєчасна інформація з питань здійснення судочинства є основним аспектом, що гарантує доступ до правосуддя, відповідно до статті 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (далі - Конвенція) [5]. Судді мають переконатися, що кожна особа, яка бере участь у судовому процесі, має доступ до достовірної інформації, яке гарантоване статтею 15 Кримінально-процесуального кодексу України [7].

Ця інформація повинна містити дані або вимоги, дотримання яких необхідне в судовому процесі. Зазначені заходи потрібні для забезпечення рівності сторін. При цьому, кожен, кому наданий такий доступ до інформації про приватне життя, зобов'язаний запобігти розголошенню такої інформації.

У будь-якому разі правосуддя не може існувати окремо від осіб, що донеї звертаються, а розвиток інформаційних технологій (далі - ІТ) не звільняє суди від здійснення своїх повноважень.

Цифровізація правосуддя створює нові можливості для судів у наданні користувачам судових послуг загальної інформації стосовно судової системи, її діяльності, судової практики, судових витрат та ризиків судового процесу, альтернативних методів вирішення спорів тощо. КРЄС рекомендує судовій системі використовувати мережу Інтернет та інші нові технології у повному обсязі з метою надання широкій публіці елементів цієї інформації, яка відповідно до Висновку № 6 (пункт 12 та наступні) повинна бути поширена серед громадськості [4].

ІТ є потужним інструментом утвердження ролі судів у суспільстві. Цифровізація правосуддя може покращити процедуру ознайомлення зацікавлених осіб з інформацією щодо судочинства загалом. Це можливо завдяки запровадженню в судах електронних довідкових служб, які були б прості у використанні та зрозумілими кожному.

Цифровізація правосуддя надасть змогу користувачам судових послуг ініціювати судові провадження в електронному вигляді (електронний документообіг), подавати всі документи в електронному варіанті, шляхом підписання цифровим підписом. Це в свою чергу дозволить здійснювати правосуддя швидше та піднесене на новий ефективніший щабель взаємодії між особами та судами.

До того ж, КРЕС вважає, з чим ми також погоджуємось, що судова влада має розміщати судову практику або принаймні резонансні судові рішення в мережі Інтернет: 1) на безоплатній основі, 2) в легкодоступній формі та 3) з урахуванням захисту особистих даних. Також необхідною є ініціатива введення міжнародних ідентифікаторів судової практики (подібно до ідентифікатора судової практики Європейського Союзу), які покращать доступ до судової практики інших держав [6].

Доступ до судової інформації, шляхом цифровізації правосуддя може сприяти більшій самостійності суддів у виконанні завдань, поставлених на них. Цифровізація є важливим інструментом для підвищення прозорості, об'єктивності при розподілі справ та покращення управління справами.

Управління, яке засноване на використанні ІТ, дає нові можливості для розвитку незалежності судової системи. Дані ІТ-систем можуть бути використані для оцінювання суддів, в тому числі.

Цифровізація правосуддя надасть можливість підвищити незалежність суддів на кожному етапі розгляду справи та не буде піддавати цю незалежність додатковим ризикам. Цифровізація не повинна впливати на повноваження суддів і ставити під загрозу основні принципи, котрі закріплені в Конвенції. Необхідно адаптувати ІТ до потреб суддів та юридичних, фізичних осіб задля забезпечення доступу до правосуддя. Технології ніколи не повинні порушувати гарантії і такі процесуальні права, як право на справедливий розгляд.

Щодо ризиків, які можуть виникнути на етапі цифровізації правосуддя, слід додати, що управління, розробка та впровадження цифровізації являють собою складну задачу для будь-якої організації. У судових органах це ще важче завдання через конфіденційність інформації. Управління ІТ має бути в рамках компетенції Ради суддів України або іншого аналогічного органу.

Незалежно від того, який орган відповідає за цифровізацію судової системи, є потреба забезпечити активну участь суддів у прийнятті рішень з використанням ІТ. На нашу думку судді та працівники суду мають не тільки право, а й обов'язок отримати початкове та поточне навчання з ІТ, задля того, щоб вони могли в повній мірі і належним чином використовувати такі системи та виконувати свої безпосередні обов'язки.

Підсумовуючи сказане, можна стверджувати, що перехід від застарілого документарного судочинства до електронного, шляхом цифровізації правосуддя має забезпечити оперативність, прогнозованість та зручність взаємодії між учасниками судового процесу та судом, а також допоможе зробити правосуддя більш прозорим і менш корумпованим.

Список використаної літератури

1. Прохоренко Т. Соціалізація молоді в інформаційному суспільстві: особливості та ризики. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2016. С. 128–134.

2. Бабак О. М. Поняття та сутність електронного судочинства в Україні. *Реформування цивільного процесуального права в умовах інтеграційних процесів в Україні* : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції ім. Ю. С. Червоного (м. Одеса, 18 грудня 2020 р.) / за заг. ред. д.ю.н., проф. Н. Ю. Голубєвої. Одеса : Фенікс, 2020. 72–75 с.

3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 р. *Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України*. 2003. 275 с.

4. Висновок № 6 (2004) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо справедливого суду в розумний строк та ролі суддів судових процесів з урахуванням альтернативних засобів вирішення спорів. URL: https://court.gov.ua/userfiles/visn6_2004.pdf (дата звернення: 22.11.2021).

5. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004/conv#Text (дата звернення: 22.11.2021).

6. Висновок № 14 (2011) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про правосуддя та інформаційні технології. URL: <https://rm.coe.int/opinion-n-14-2011-on-justice-and-information-technologies-it-/16806a1fc0> (дата звернення: 22.11.2021).

7. Кримінальний процесуальний кодекс України : Кодекс України, Закон від 13 квітня 2012 р. *Верховна Рада України*. 2013. 88 с.

Бугай О. В.

аспірантка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЦІЛІ ТА МОЖЛИВОСТІ

Кількість даних у світі радикально зростала протягом останніх двадцяти років [1]. Крім генерування великої кількості даних, які називають великими даними (Big Data), актуальним є використання даних у прийнятті рішень та прогнозуванні у публічному управлінні, бізнесі тощо [2].

У дослідженні [3] визначені можливості, які отримує публічне управління внаслідок впровадження до процесів прийняття управлінських рішень роботи з даними шляхом використання інформаційно-комунікаційних інструментів. Вчені виділили 3 ключових напрямки, у яких робота з даними у публічному управлінні може бути найбільш результативною: ефективність, прозорість та інновації.

Ефективність публічного управління може досягатись та зростати за рахунок впровадження аналітики даних для вдосконалення практики управління та прийняття рішень через формування політик та контроль над

витратами публічних коштів [4]. Перехресне поєднання даних з різних джерел може бути використане для визначення неочевидних закономірностей та виділення значущої інформації, яка може бути трансформована у знання [5]. Так, наприклад, аналіз великих даних був інтегрований у процесі виявлення шахрайських операцій у Службі внутрішніх доходів США (IRS) [6]. Кластеризація та класифікація великих даних може дозволити державним органам швидше визначати проблемні питання у законодавчому забезпеченні своїх процесів або їх інструментальному втіленні й швидше та на упередження керувати запитами громадян. Такий підхід може дозволити сформувати уявлення про е-урядування як багатокомпонентну та динамічну систему, у якій аналітичні інструменти, описова та прогнозна аналітика стали би частиною процесу публічного управління. Також існують дослідження, які вказують на те, що використання технологій, які узагальнено називають штучним інтелектом, сприяє підвищенню ефективності публічного управління [7].

Прозорість та участь громадськості. Прийняття рішень, заснованих на даних, у публічному управлінні може за рахунок відкритості різноманітних наборів даних забезпечити вищий рівень прозорості прийняття рішень та вищий рівень підзвітності влади громадянам [8]. Відкриті дані, опубліковані публічними розпорядниками, а також зручність доступу до них та регулярна оновлюваність дозволяє громадянам більш ефективно контролювати владу та надавати конструктивній зворотній зв'язок [9]. Більша прозорість є підставою для формування та зростання довіри громадян до урядів та публічних службовців через збільшення пояснюваності та прозорості [10].

Крім цього, муніципалітети, оприлюднюючи проекти публічних дашбордів з візуалізацією даних, представляють їх як демократичні та зорієнтовані на залучення громадян до участі у певних заходах. Як наприклад, карта чистих вулиць у Лос-Анджелесі, коли мешканці могли повідомляти про стан чистоти та вивезення сміття у своїх кварталах. Таке використання інтерактивних дашбордів може свідчити про те, що раціональна та технократична політика може бути демократизована: адміністрація міста та громадяни знаходяться у відносинах постійного зворотнього зв'язку, розуміючи роль кожного у вирішенні визначених проблем [11].

При цьому аналітичні інформаційні панелі можуть виходити далеко за межі єдиного підсумкового екрану і виступати в ролі консолі для навігації, детального вивчення, візуалізації та осмислення численних шарів взаємопов'язаних даних, що може дозволити досліджувати великі сполучення даних у рамках єдиної системи візуалізації [12].

Інновації. Прийняття рішень, заснованих на даних, у публічному управлінні потребують технологічних можливостей, які можуть бути у розпорядженні різних стейкхолдерів, кожен із яких може мати переважаючу експертизу на різних рівнях: політичному, стратегічному, організаційному, технічному, управлінському [13]. Інновації можуть виникати на стикові взаємодій між різними стейкхолдерами та на різних рівнях взаємодій –

співпраці між державними органами, місцевим самоврядуванням, приватним сектором та громадськими організаціями. Наприклад, використання хмарних технологій у публічному управлінні із осмисленням досвіду використання їх бізнесом могло би сприяти більшій безпеці публічних даних, гнучкості у прийнятті рішень та підвищенню інтегрованості даних [14].

Важливим кроком в інноваціях на рівні місцевого самоврядування можуть бути «розумні міста» (смарт-місто, smart city) [15]. Міста стають складнішими завдяки трансформаційному впливу електронних інструментів, що водночас могло би бути використане для вирішення проблем міст, наприклад, організації транспортних мереж або енергоменеджменту. Підхід Smart Cities сильно корелює з технологіями великих даних [4].

Також оприлюднення даних у форматі **відкритих даних** (оприлюднення у машинночитаному форматі) сприяють розвитку підприємництва, інновацій та послуг, орієнтованих на громадян, але розроблених незалежними від влади вендорами [16].

Виходячи з наведеного вище, можна переконливо стверджувати, що використання даних у публічному управлінні може сприяти підвищенню ефективності процесів прийняття рішень, збільшенню прозорості влади та участі громадськості у суспільно-політичному житті, а також інноваціям. Глибше вивчення додаткових можливостей та проблем у використанні даних у прийнятті рішень у публічному управлінні потребують подальших ґрунтовних досліджень.

Список використаної літератури

1. Hilbert M., Lopez P. The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Book The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information*. 2011. P. 60–65.
2. Wang H., Xu Z., Liu S. Towards Felicitous Decision Making: An Overview on Challenges and Trends of Big Data. *Book Towards Felicitous Decision Making: An Overview on Challenges and Trends of Big Data. Editor Information Sciences*.
3. Christodoulou P., Decker S., Douka A. V., Komopoulou C., Peristeras V. Data Makes the Public Sector Go Round. *Electronic Government*. 2018. Vol. 11020. P. 221–232.
4. Joseph R. C., Johnson N. A. Big Data and Transformational Government. *It Professional*. 2013. Vol. 15. № 6. P. 43–48.
5. Shi J., Ai X. Y., Cao Z. Y. Can big data improve public policy analysis? 2017: the Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research. *Innovations and Transformations in Government*. 2017. P. 552–561.
6. Baker R. C., Dickinson R., Hollander S. BIG BROTHER 1994 – MARKETING DATA AND THE IRS. *Journal of Public Policy & Marketing*. 1986. Vol. 5. P. 227–242.
7. Kim P. S., Hong K. P. Debate: Humanized robotic agents in government: the emergence of the “Hubogent”. *Public Money & Management*. 2017. Vol. 37. № 2. P. 131–132.
8. Long C. K., Agrawal R., Trung H. Q., Pham H. V. A big data framework for E-Government in Industry 4.0. *Open Computer Science*. 2021. Vol. 11. № 1. P. 461–479.
9. Conradie P., Choenni S. On the barriers for local government releasing open data. *Government Information Quarterly*. 2014. Vol. 31. P. 10–17.
10. Buhai O. Algorithms in public administration: explainability and transparency. *Book Algorithms in public administration: explainability and transparency*. Public Administration and National Security, 2021.

11. Currie M. Data as performance - Showcasing cities through open data maps. *Big Data & Society*. 2020. Vol. 7. № 1. P. 14.
12. Kitchin R. The Realtimeness of Smart Cities. *Tecnoscienza-Italian Journal of Science & Technology Studies*. 2017. Vol. 8. № 2. P. 19–41.
13. Janssen M., Helbig N. Innovating and changing the policy-cycle: Policy-makers be prepared. *Government Information Quarterly*. 2018. Vol. 35. № 4. P. 99–105.
14. Alonso J., Escalante M., Orue-Echevarria L. Transformational Cloud Government (TCG): Transforming Public Administrations with a Cloud of public services. 2nd International Conference on Cloud Forward: from Distributed to Complete Computing. 2016. Vol. 97. P. 43–52.
15. Batty M., Axhausen K. W., Giannotti F., Pozdnoukhov A., Bazzani A. Smart cities of the future. *European Physical Journal-Special Topics*. 2012. Vol. 214. № 1. P. 481–518.
16. O’Toole G. Why public sector organizations must ‘Brake the Boundaries’ in 2018. *Book Why public sector organizations must ‘Brake the Boundaries’ in 2018*.

Будякова О. Ю.

кандидат економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки
Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ

Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток елементів цифрового суспільства розглядається у більшості країн сучасного світу як одне з пріоритетних стратегічних завдань та загальнонаціональних пріоритетів. Цифрові технології, а також пов’язана з ними суспільна та людська діяльність утворюють цифрову сферу сучасного соціуму, від якої в нинішніх умовах визначальним чином залежить його економічний та інноваційний потенціал, соціальний прогрес, ефективність управління, здійснення демократичних процедур, освіта, рівень людського розвитку, національна безпека та обороноздатність й багато іншого.

Динамічний, сталий розвиток цифрової сфери, за допомогою цифровізації та цифрової трансформації, є фундаментальною підставою підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені та якості життя її громадян, що досягається багато в чому за рахунок зростання різноманітності та обсягів надання їм як традиційних, так й нових послуг, використання сучасних цифрових технологій. І навпаки, відставання країни у темпах зростання товарів та послуг, що виробляються та надаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, автоматично викликає її відставання в інших галузях.

Таким чином, у світі склалася нова реальність, яка спонукає уряди всіх країн до проведення політики системної цифрової економіки через цифрову трансформацію: удосконалення відповідних галузей національного законодавства, розробку та реалізацію масштабних державних стратегій, проєктів, програм.

Безумовно, двома основними пріоритетами практично завжди є забезпечення пов’язаних із розвитком цифрової економіки міжнародних конкурентних переваг країни (регіону, міждержавного об’єднання) та оптимізація внутрішнього розвитку цифровізації.

Проте, навіть порівняння різних моделей (стратегій) розвитку цифрового суспільства, що склалися в даний час у світі, дозволяє констатувати значну варіативність у концептуальних підходах, пріоритетах, механізмах і шляхах їх реалізації. При цьому ефективність їх застосування залежить від того, в якому культурно-цивілізаційному середовищі, регіоні або навіть країні реалізується та чи інша стратегія. Інакше кажучи, універсальних моделей управління державою за допомогою механізмів цифрової трансформації немає, вони суттєво залежать від інституційної середовища.

Серед багатьох сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що визначають цей процес, особливе місце посідає модель цифрового державного управління, ефективність впровадження якої залежить від багатьох чинників політичного, соціального, економічного, інформаційного, науково-методичного, організаційного, нормативно-правового характеру тощо. Без урахування цих чинників, визначення їхньої пріоритетності, взаємозв'язків неможливе формування науково-обґрунтованої державної політики та здійснення державного управління з реалізації цифрової трансформації та розвитку цифрової економіки в нашій країні в цілому.

Вищезгадане зумовлює актуальність завдання створення поліфункціональної моделі державного управління, яка могла б повноцінно відповідати цифровізації та цифровій трансформації всіх суспільних процесів на шляху формування цифрової економіки.

До основних внутрішніх проблем щодо впровадження подібної цифрової моделі державного управління слід зарахувати: відсутність офіційно визначеного категорійно-понятійного апарату; недосконалість нормативно-правового, інформаційно-аналітичного, науково-методичного, фінансового, організаційно-технічного, кадрового забезпечення тощо.

Для оцінки стану впровадження подібної моделі державного управління та виявлення тенденцій розвитку цифрової трансформації суспільства в цілому по країні, насамперед, його технічної та технологічної складової, необхідна інтегрована система показників та індикаторів, заснована на даних державного статистичного обліку; результати спеціальних емпіричних досліджень ринку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, проведених вітчизняними та зарубіжними компаніями; врахування рейтингових оцінок таких міжнародних організацій, як ООН, ЄС, Світовий Банк та ін.

Крім системи показників та індикаторів, повинні бути розроблені та офіційно схвалені методики моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації в цій сфері у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також виділені відповідні ресурси на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення та певна сукупність джерел й користувачів інформації, встановлені регламенти їх взаємодії та вимоги до інформації, тобто має бути створена система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу цифрової трансформації соціально-економічних систем усіх рівнів.

На даному етапі цифровізації структур господарювання потрібна комплексна консолідована модель управління. Її відсутність або недоско-

налість вкрай негативно впливає на ефективність державної політики та державного управління суспільних сфер країни, тому що реалізуються практично в умовах відсутності зворотного зв'язку та базуються в основному на неточних, неповних та суперечливих статистичних даних.

Дегтяр А. О.

доктор наук з державного управління, професор кафедри
публічного управління та підприємництва
Національний авіаційний університет імені М. Є. Жуковського «ХАІ»

ІКТ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Організація ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення не може обмежуватися лише запитами перших осіб на одержання інформації, оскільки інформаційні інтереси осіб, що приймають рішення в органах державного управління, визначаються лише, як правило, колом питань їх компетенції. Необхідність інтеграції інформаційної, аналітичної, експертної, прогнозної складових роботи всіх служб і регіональних органів державної влади і координація їхньої діяльності очевидні з погляду управління і ресурсної забезпеченості. Така інтеграція, на наш погляд, вимагає системного підходу до формування інформаційної інфраструктури, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, використовуючи сучасні інформаційні технології.

Теперішній стан інформаційно-аналітичної діяльності в Україні потребує, у першу чергу розробки й обґрунтування пропозицій з формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком регіону на основі використання сучасних засобів обчислювальної і комунікаційної техніки.

Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічного управління значною мірою залежать від таких важливих складових, як:

1) особливості інформаційних процесів, що визначають характер обміну інформаційними ресурсами;

2) стан національного інформаційного простору (національний інформаційний простір – вся «сукупність інформаційних потоків як національного, так і іноземного походження, які доступні на території держави») [1].

Нагальною є необхідність в єдиній структурі для реалізації інформаційно-аналітичної взаємодії, координації діяльності регіональних органів влади, що організаційно утворюють інформаційно-аналітичну мережу в системі органів влади й управління. Вона формується на базі двох основних сегментів – внутрішнього, який включає мережі або комунікаційні вузли місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування, і зовнішнього, який включає мережі і комунікаційні вузли інформаційних центрів різної підлеглості й різного профілю, наукових установ і навчальних закладів, господарських суб'єктів різних організаційно-правових форм, банків, аудиторських і консалтингових фірм, інвестиційних компаній і фондів та ін. Нинішні звіти про роботу державних органів складаються переважно з цифр – скільки саме коштів витрачено на ті чи інші цілі, скільки коштів не-

доотримано. Електронний уряд оцінку за затратами замінює оцінкою за результатами. Зараз публічне управління здійснюється за допомогою правил і директив. Для електронного уряду характерне управління з наголосом на організаційну культуру і цінності. Як один з компонентів Інформаційного (або ж заснованого на знаннях, на дожиттєвому навчанні) суспільства, електронний уряд переносить акцент з фінансових і матеріальних ресурсів на людські ресурси. І ще одна характеристика елемента відкритої соціальної системи – електронний уряд ліквідує традиційне орієнтування на внутрішні процеси. В нових умовах головним є врахування зовнішніх факторів і орієнтація на споживачів. Урядова мережева інфраструктура має й може вирішувати актуальні політичні, економічні та соціальні завдання держави.

Специфіка інформаційно-аналітичної діяльності в органах влади управління полягає в тому, що вона є елементом системи і процесу управління. Тому тут переважають внутрішні обмеження системи щодо часу підготовки матеріалів, їхньої повноти, вірогідності, обґрунтованості, відповідальності виконавця. Відповідно, основна увага приділяється не стільки глибині й оригінальності опрацювання проблем, скільки їхній оперативності й ефективності. По суті, це робота експертних колективів, які постійно виникають і розпадаються залежно від поточного завдання.

З огляду на широкий спектр проблем і обмежені ресурси, неможливо утримати в штаті високопрофесійних фахівців з усіх напрямків. Тому органам влади й управління дуже важливо мати перелік сторонніх експертів у різних предметних галузях, можливості і ресурси для оперативного залучення їх до обговорення проблем, що виникли, разових консультацій. Така постановка питання припускає наявність в органах влади й управління людей або структур, до обов'язків яких входить професійне формулювання завдань, організація аналітичних досліджень, добір і координація діяльності експертів, реалізація експертних процедур і технологій, узагальнення матеріалів, представлення результатів особам, що приймають рішення [1].

«E-Government» стосується передусім інформатизації управлінських процесів у державних структурах усіх рівнів, інформатизації міжвідомчих відносин, створення комп'ютерних систем, спроможних забезпечувати взаємодію цих органів з населенням та структурами бізнесу.

Головною метою електронного уряду є підвищення ефективності діяльності державних органів влади на основі широкого використання інформаційно-комунікативних технологій, досягнення якісно нового рівня взаємовідносин держави і суспільства.

Список використаної літератури

1. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та державних установне забезпечення: монографія. Харків: вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2004. 224 с.
2. Таланова Ж. Глобалізація і стандартизація державного управління. Збірн. наук. праць Української Академії державного управління при Президенті України. Київ: вид-во УАДУ, 2002. Вип. 1. С. 4–11.
3. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері: монографія. Харків: С.А.М., 2014. 252 с.

Львов Д. А.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ ДОДАТКУ ДЛЯ АНАЛІТИЧНИХ РОЗРАХУНКІВ

Актуальність роботи обумовлена важливістю проблеми формування та створення електронних ресурсів. Увагу до необхідності створення сучасних систем подання інформації приділяють не лише органи державної влади, а й бібліотеки, архіви, музеї та науково-дослідні організації. Однак у більшості робіт із цього питання йдеться лише про те, що повинно бути створено, яка інформація бути доступною і навіть у якому вигляді. Майже ніхто не відповідає на питання як саме повинна бути створена інформаційна система на програмному рівні

При розгляді сучасних систем для аналітичних розрахунків на сьогоднішній день існує дуже велике різноманіття цих систем на будь-який смак. Починаючи від малих систем для шкільної освіти DERIVE і MUPAD, продовжуючи універсальними системами «для всіх» класу MATHCAD і закінчуючи гігантами комп'ютерної алгебри - системами MATHEMATICA та MAPLE. Всі ці системи широко використовуються на заході, а останнім часом і у нас в країні, у практиці шкільної і університетської освіти.[1]

Maple версії 2021 року включає велику кількість покращень, спеціально розроблених для підтримки математичної освіти. Деякі з цих функцій включають. Три інтерактивні посібники з обчислення, які допомагають студентам вивчати обчислення та багатовимірне обчислення. Новий пакет, що надає інструменти для навчання та вивчення диференціальних рівнянь, включаючи корисні візуалізації та покрокові вирішення. Інструменти розробки контенту, що дозволяють викладачам створювати освітній контент усередині Maple, а потім розгортати його для своїх учнів через Maple Learn, онлайн-середовище.

Крім того, Maple 2021 надає більш потужний математичний механізм, оптимізований робочий процес для інтерактивного вирішення проблем та покращені інструменти розробки контенту та додатків. Більш широкі можливості вирішення проблем з новими алгоритмами та методами розв'язання диференціальних рівнянь, інтеграції, абстрактної алгебри, теорії графів, фізики, квантової хімії та інших галузей математики, природознавства та інженерії.

Оптимізований робочий процес при створенні та роботі з документами, що включають як обчислення, так і текст.

Так як система MAPLE дозволяє вирішувати широкий спектр завдань, то було продемонстровано лише основну частину можливостей цієї системи при вивченні математики.

На рисунку зображено вікно запущеного MAPLE проекту з розв'язаним математичним рівнянням та побудованим графіком.

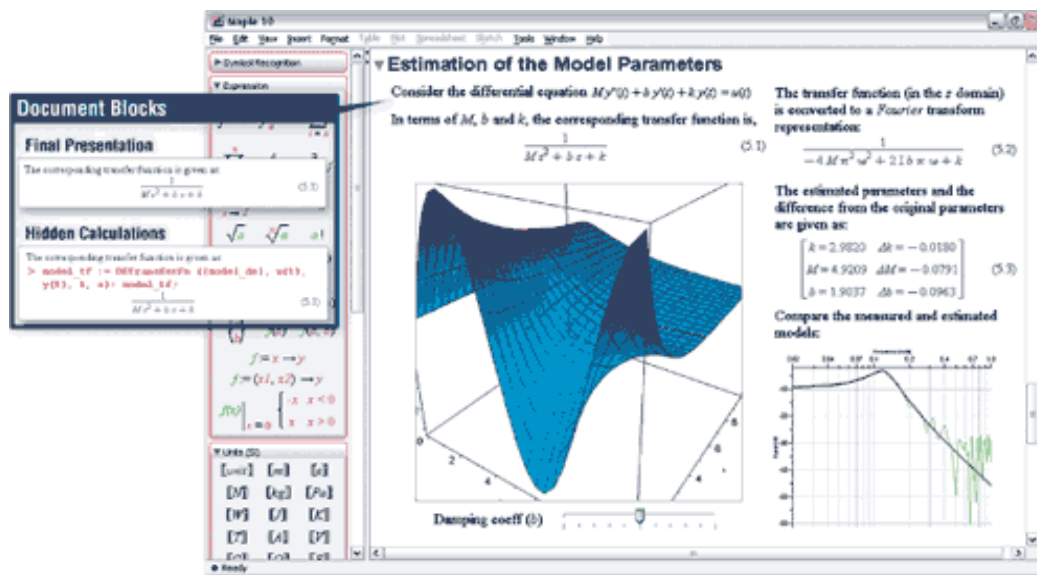


Рис. 1. Робота в додатку MAPLE

Після розгляду теоретичних відомостей про систему MAPLE можна зробити висновок, про можливості цієї системи, а саме чисельні методи і символні обчислення, потужні графічні можливості, вбудована мова програмування, велика довідкова система і зручні засоби побудови гіпертекстових зв'язків між документами роблять цю систему привабливою як для дослідницької та практичної діяльності, так і для навчання студентів.[2, 3]

У результаті роботи було розглянуто та проаналізовано сучасні системи та систему MAPLE. Проведено розв'язання рівнянь та нерівностей у системі. Досліджено можливість побудови додатку за допомогою MAPLE-builder. [4]

Підбиваючи підсумки всієї роботи, можна сказати, що сучасні системи слід розглядати не тільки як електронні довідники нового покоління, але і як системи для самонавчання та дистанційного навчання математики. Однак для цього вони повинні бути забезпечені складними (насамперед у методичному відношенні) електронними уроками або книгами. У той же час при відсутності таких уроків застосування математичних систем може мати негативні наслідки для освіти небезпечна підміна навчання основам математики навчанням основам роботи з математичними системами.

Використання системи у самостійній роботі студентів при вивченні математики дає змогу поєднати високі обчислювальні можливості з перевагами графічного подання інформації.

Список використаної літератури

1. Говорухин В. Н., Цибулин В. Г. Компьютер в математическом исследовании. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 624 с.
2. Дьяконов В. П. Maple 9,5/10 в математике, физике и образовании : учебник. Москва : Солон-пресс, 2006. 720 с.
3. Говорухин В. Н., Цибулин В. Г. Введение в MAPLE. Математический пакет для всех : учебник. Москва : Мир, 1997. 208 с.
4. Аладьев В. З., Бойко В. К., Ровба Е. А. Программирование в пакетах MAPLE и МАТЕМАТИСА: Сравнительный аспект. 2011.

Манчур І. М.

аспірантка

Національний університет «Львівська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ

Розвиток цифрової економіки залежить здебільшого від регуляторної політики держави та створення сприятливих умов для всіх основних стейкхолдерів – інноваторів, інвесторів, корпорацій. Поле, де держава може впливати, досить широке – від забезпечення правового захисту до прямого фінансування.

Основними завданнями держави є: нормативно-правове регулювання (зокрема стандартизація), підготовка й перепідготовка кадрів, а також забезпечення доступу до капіталу.

Найпроблемнішими щодо ведення бізнесу питаннями в країні досі є відсутність верховенства права й корумпованість судової системи, що спричинює низьку інвестиційну привабливість і небажання інноваторів отримувати патенти й розвивати бізнес в Україні. Крім того, є ряд питань, що істотно зменшують темпи розвитку цифрових послуг, продуктів і сервісів. Частково це недосконалість трудового й міграційного законодавства, закону про банкрутство й електронні гроші, надмірне регулювання валютних операцій, труднощі під час закриття бізнесу, низький рівень захисту інтелектуальної власності тощо.

Жорстке трудове законодавство негативно впливає на (цифрові) інновації, оскільки збільшує очікувані витрати на скорочення (або припинення) інноваційного проекту або бізнесу, які виявляються невдалими і, отже, перешкоджають експериментам із невизначеними технологіями та організаційними змінами. Також Україна має найнижчі показники в нас у субіндексі «Банкрутство» – 149-те місце. Спрощення процедури банкрутства дуже важливе для інноваційного високоризикового бізнесу, де рішення про закриття компанії в разі провалу потрібно приймати швидко. Прораховуючи ризики відкриття бізнесу в Україні, нині підприємець або інвестор повинен враховувати витрати на ліквідацію компанії, які становитимуть близько 40% ліквідаційної вартості, а сама процедура може тривати до трьох років.

Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством потребують нових технологій і мають важливе значення для їх подальшого розвитку. Таким чином, соціально-психологічний механізм та його інструменти спрямовані на формування та впровадження цифровізації як невід'ємної складової життєдіяльності людини у всіх сферах. Ефективність державного регулювання розвитку цифрової економіки значною мірою залежить від системності та комплексності дії основних механізмів державного регулювання.

Так, базовим механізмом виступає інституційно-правовий механізм оскільки саме він закладає, формує підґрунтя та окреслює рамки функці-

онування цифрової економіки та впровадження процесів цифровізації, а прийняття в країнах ЄС та інших країнах цифрових стратегій визначає стратегічні цілі, досягнення яких здійснюється через відповідне державне планування і забезпечення; розбудовується інституційне середовище, інфраструктура та формується необхідне законодавче поле; приймається ряд правових актів державного значення, проектів та програм розвитку цифрової економіки і таким чином формуються інститути управління та регулювання цифровізацією та законодавча база розвитку сектору цифрової економіки.

Водночас, розбудова та функціонування економічного механізму здійснюється за напрямком удосконалення податкової, митної, інвестиційної політики, впровадження економічного стимулювання процесів цифровізації; а також широкого використання економічного інструментарію: фондування, зі створенням спеціальних фондів спрямованих на кредитування процесів цифровізації та підтримку цифрових ініціатив, розвиток спільного венчурного інвестування за участю держави та приватного бізнесу, а також широкого кола інструментарію спрямованого на лібералізацію фінансових та валютних операцій, що здійснюються на цифрових платформах, порталах, що розкриває унікальність та відкритий, прозорий, ринковий механізм цифрової економіки.

Організаційний механізм державного регулювання процесів цифровізації забезпечує організаційні аспекти розвитку цифрової економіки та адміністрування, що необхідне для підтримки та регулювання цього розвитку.

Так, дія організаційного механізму спрямована на зменшення дозвільних бар'єрів, обмежень та ліцензій ведення комерційної діяльності в сфері цифрової економіки, впровадження єдиних технічних протоколів стандартів, інтерфейсів в сфері цифрової економіки із приєднанням та прийняттям цифрових стандартів США чи ЄС як провідних країн, стандарти яких у світі є домінуючими, для забезпечення цифрової сумісності та процесів інтеграції національної економіки до світового економічного простору; впровадження м'якого стимулюючого регулювання, стимулювання підтримки та послідовного впровадженні механізмів державно-приватного партнерства в реалізації інвестиційних проектів цифровізації.

Особлива роль та увага у державному регулюванні розвитку цифрової економіки приділяється соціально-економічному механізму із формуванням базових навичок які необхідні користувачам, робітникам, підприємцям, державним службовцям та населенню для використання можливостей цифрової економіки, інтеграції цифрової економіки у всі сфери економічного та суспільного життя: науку, освіту, охорону здоров'я, розширення прав та можливостей користувачів громадян, що пов'язані із зростанням прозорості економічних операцій та суспільних процесів в цифровому просторі та створенням цифрового бізнес-середовища нової якості та формуванням нової цифрової культури суспільства.

Головними методами, що використовуються є:

– правові методи дія яких є пов'язаною з змінами в законодавстві, що є спрямованими на створенні правових, інституціональних рамок цифровізації;

– адміністративні методи - із зняттям адміністративних бар'єрів і створення передумов для більш ширшого доступу населення країни, бізнесу та загалом суспільства до цифрових технологій;

– застосування економічних, переважно це непрямих методів, дія яких є спрямованою на стимулювання та ефективне зростання цифрової економіки. Також варто зазначити, що ефективність державного регулювання розвитку цифровізації значною мірою залежить від системності та комплексності дії основних механізмів державного регулювання.

Разом з тим хочеться відмітити, що методологія та механізми державного регулювання розвитку цифрової економіки в сфері бухгалтерського обліку та контролю будуть застосовувати численні інструменти різного спрямування та сфери дії, як традиційні так і новаторські, притаманні новій цифровій економіці серед яких слід зазначити:

– розбудову інституціональної інфраструктури (цифрової, фінансової, інноваційної) необхідної для впровадження цифровізації;

– активування інвестиційних процесів та розвиток інститутів спільного інвестування, що разом забезпечують процеси інкорпорування фінансової інфраструктури із приватним капіталом;

– модернізацію освітньої системи із впровадженням цифрових технологій; ініціювання створення онлайн-порталів та онлайн-вікон із наданням інформації потенційним інвесторам та впровадженням систем електронного регулювання, реєстрації;

– зменшити витрати (економія на людях завдяки автоматизації та роботизації, автоматизації обліку, «розумне» управління постачаннями та автотранспортом, контроль за витратами палива).

Список використаної літератури

1. Васильців Т. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Міжнародний науковий журнал "Економічний дискурс"*. 2017. Вип. 4. С. 128–136.

2. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.

3. Ляшенко В. І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2018. 252 с.

4. Поліванов В. Є. Економічна сутність та генезис світового електронного бізнесу. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. № 134. С. 111–129.

Ніколайчук Т. О.

слухачка магістратури, аспірантка

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ

ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР, ЯК МЕНЕДЖМЕНТ-ВЕКТОР ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

Розвиток економіки вражень в умовах гео-соціальних обмежень спричинених пандемією коронавірусної інфекції, викликаній вірусом SARS-CoV-2, повинен враховувати не тільки ступінь фінансово-організаційних побажань підприємців, але й соціально-економічні потреби

населення, ринкові зміни, що сприяли внесенню суттєвих змін до організаційно-виробничих процесів. Станом на сьогоднішній день, інформаційно-фінансові інструменти мають найбільшу перевагу серед інших, оскільки вони майже незалежні від економічних потрясінь всередині країни, та гео-соціальних обмежень, пов'язаних з пандемією коронавірусної інфекції, спричиненої вірусом SARS-CoV-2.

Основним трендом розвитку індустрії вражень є *цифровий простір*, що в контексті надання послуг вражень, представляє собою систему повного циклу алгоритмізації всіх процесів, які спрямовані на задоволення кінцевих потреб клієнта (отримання позитивних емоцій, відчуттів) (рис.1).

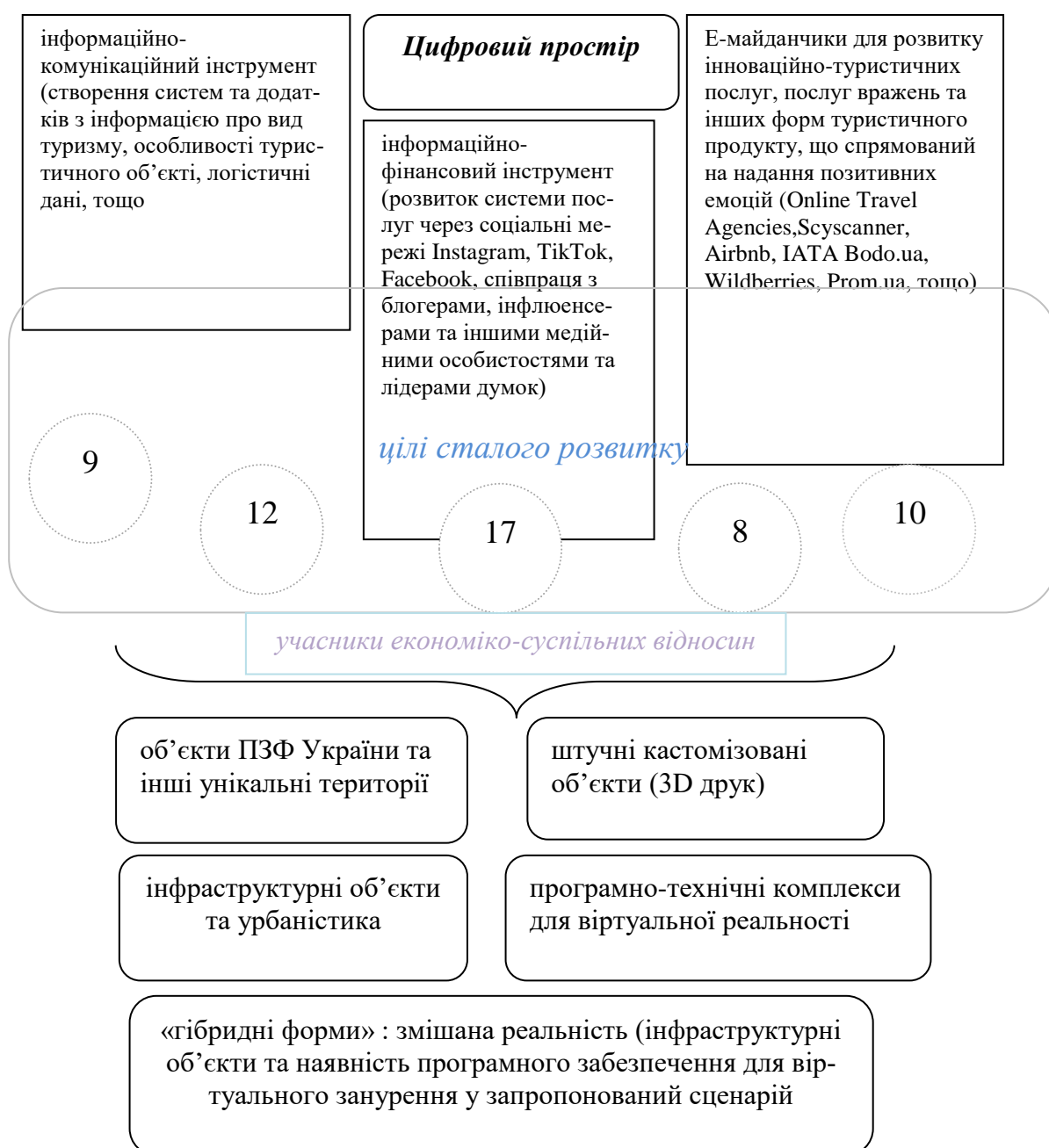


Рис. 1. Основні інструменти розвитку цифрового простору у сфері надання послуг вражень
Джерело: власна розробка автора

Розвиток цифрового простору, як інформаційного тренду економіки вражень, забезпечить дотримання наступних вимог ринку:

- недопущення втрати споживачів, зниження зацікавленості з боку цільової аудиторії;

- брендування та промоція регіону, інфраструктурного об'єкту, заповідної території [1];

- формування позитивного іміджу регіону, інфраструктурного об'єкту, наявність відгуків від реальних клієнтів;

- формування комунікаційного середовища потенційних клієнтів з зацікавленими особами (представниками бізнес-угруповань, громадські організації, територіальними громадами);

- просування автентичного стилю під час формування туристичного продукту, дбайливе та свідоме ставлення до історико-культурних надбань та природних орієнтирів [2];

- зниження залежності туристично-рекреаційної сфери від сезонності та наявних внутрішніх та зовнішніх гео-соціальних обмежень;

- орієнтація на свідоме та ощадливе споживання природних ресурсів, екологічний розвиток виробничих процесів, дотримання принципу Low Tech [3];

- поліпшення лояльності потенційних споживачів до бренду, наприклад, бренду об'єкту ПЗФ України;

- орієнтація на унікальні території, в т.ч. об'єкти ПЗФ України, як центри економіко-екологічного зростання, міста-центри інновацій;

- розвиток кастом-сервісів, що дозволяють оперативно підібрати будь-яку інформацію щодо потенційних об'єктів та місць відпочинку, наприклад, Online Travel Agencies, Scyscanner, Airbnb, IATA;

- мультиплікаційний напрямок здійснення туристичної діяльності, в тому числі «гібридні форми», що поєднують традиційні форми з віртуально-цифровими (Рис.2).

Наступним трендом індустрії вражень є *фінансово-інформаційні інструменти*, тобто монетизація інформаційно-комунікаційної діяльності, шляхом просування певного туристичного продукту, надання рекомендацій щодо візиту певних інфраструктурних об'єктів чи територій, в т.ч. заповідних. Фінансово-інформаційні інструменти можуть мати декілька форм:

- електронні майданчики або сайти для просування власного туристичного продукту, бренду, послуг (наприклад, Vodo.ua, avanturisty_od); угоди приєднання, типові угоди про надання послуг; угоди посередництва та комісії;

- соціальні мережі, блогерська реклама, рекомендації інфлюенсорів та лідерів думок (Instagram, Facebook), угоди бартеру, поставки, реклами (таргетинг);

- «сторітелінг» реальні відгуки від потенційних споживачів, медійних чи інших відомих особистостей (TikTok, YouTube); угоди про співпрацю, творче співробітництво, колаборацію .

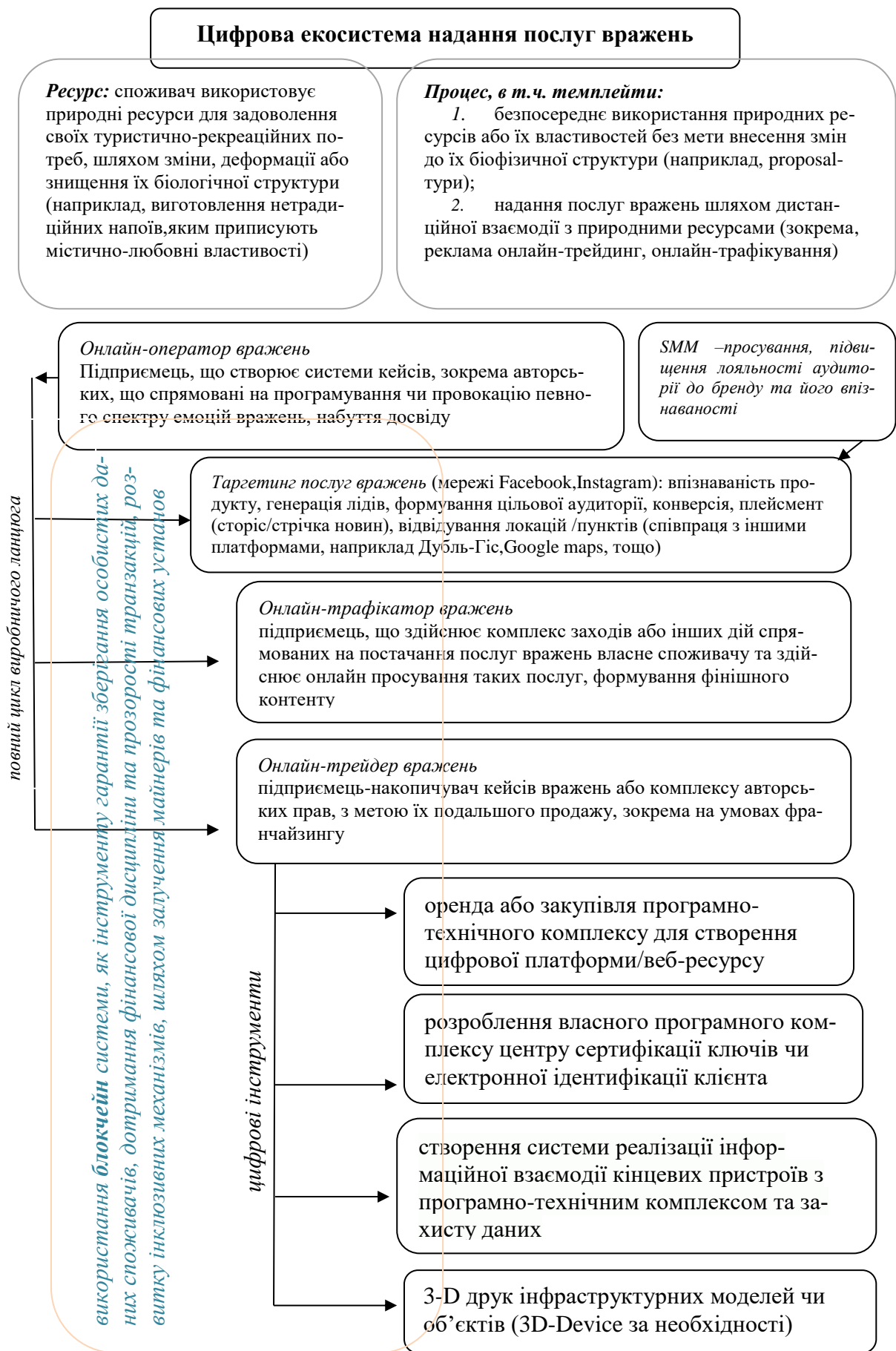


Рис. 2. Сутність гібридної цифрової екосистеми надання послуг вражень
Джерело: власна розробка автора

Список використаної літератури

1. Ніколайчук Т. Використання франчайзингових угод у сфері заповідного фонду: позитивні та негативні аспекти. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 4 (2). С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0202> (дата звернення: 11.10.2021).
2. Ніколайчук Т. Інноваційні форми послуг вражень у сфері господарської діяльності. *Науковий Вісник МДУ. Серія: Економіка*. 2021. Т. 8 (3). С. 46–59. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/article/innovatsiyni-formi-poslug-vrazhen-u-sferi-gospodarskoji-diyalnosti> (дата звернення: 11.10.2021).
3. Вікіпедія. Високі технології. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Высокие_технологии (дата звернення: 11.10.2021).

Онішкевич Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

Плет М. В.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ЮЗАБЛІТІ САЙТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЇМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В умовах глобальної цифровізації, формування моделі інформаційного суспільства, інтеграції України в Європейський Союз спостерігається загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання в будь-якій галузі. Це питання стосується і освітнього ринку, в якому з кожним роком конкуренція за споживачів як на державному, так і на регіональних рівнях, стає все більш жорстокішою, що обумовлено як економічними факторами, так і демографічною кризою та можливістю споживачів освітніх послуг обирати будь-який ЗВО світу.

Найголовнішим серед джерел отримання інформації під час вибору ЗВО та спеціальності для потенційних вступників є його вебсайт. Зазначене підтверджується результатами опитування студентів першого курсу бакалаврату в українських ЗВО, проведене на замовлення аналітичного центру Cedos компанією Info Sapiens у період з 23 жовтня по 15 листопада 2019 р. Згідно цього опитування 68% першокурсників вказали, що найбільш популярним джерелом інформації про ЗВО серед усіх запропонованих варіантів (рекомендації знайомих, спілкування зі студентами, дні відкритих дверей, групи в соціальних мережах, відвідування підготовчих курсів при ЗВО, екскурсії до ЗВО) є його офіційний сайт. 71% опитуваних для отримання детальної інформації про спеціальності, на які подавали заяви, також звертались до офіційних сайтів ЗВО.

В умовах існуючої конкурентної боротьби в освітньому просторі стейкхолдери ЗВО стають все більш вимогливими та вибагливими не лише до контенту сайтів ЗВО, а й до ефективності роботи сайтів, використання сучасних сервісів і платформ з метою покращення навігації, дизайну, інте-

рактивності та видимості в Інтернеті. За зручність і простоту користування сайтом відповідає таке поняття як «юзабіліті».

Згідно Міжнародного стандарту ISO 9241-11, юзабіліті є «ступінь, з яким продукт може бути використаний певними користувачами при певному контексті використання для досягнення певних цілей з належною ефективністю, продуктивністю і задоволеністю». Таким чином, юзабіліті в контексті вебсайтів характеризує ступінь зручності користування вебсайтом споживачами для досягнення кінцевої мети.

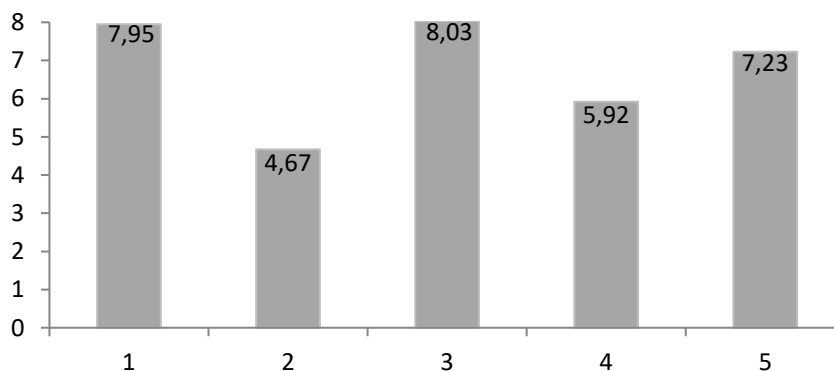
Таким чином, головні вимоги, яким має відповідати юзабіліті, є:

- 1) зручність інтерфейсу;
- 2) мінімум дій для досягнення мети.

Виокремимо такі критеріїв юзабіліті: зручність інтерфейсу, зручність навігації, ефективність, продуктивність, легкий пошук, інтерактивність, задоволеність.

За цими критеріями досліджено сайти закладів вищої освіти Запорізького регіону, а саме Запорізький національний університет, Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького, Національний університет «Запорізька Політехніка», Бердянський педагогічний університет, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного.

Для отримання інтегрального показника рівня юзабіліті сайтів зазначених ЗВО проведено опитування респондентів щодо відповідності їхніх сайтів обраним критеріям юзабіліті.



1 – Запорізький національний університет, 2 – Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького, 3 – Національний університет «Запорізька Політехніка», 4 – Бердянський педагогічний університет, 5 – Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного

Рис. 1. Значення інтегрального показника юзабіліті сайтів ЗВО

Формула для обчислення інтегрального індексу юзабіліті сайту ЗВО має вигляд:

$$I_{us} = \sum_{j=1}^n w_j \left(\sum_{l=1}^k v_l x_l \right),$$

де w_j – вага j -го критерію, n – кількість критеріїв, за якими обчислюється інтегральний показник юзабіліті; v_l – частка l -го варіанту відповіді на запитання, x_l – бальна оцінка вагомості l -го варіанту відповіді на запитання, k – кількість варіантів відповідей на запитання.

Оцінюючи кожен критерій за 10-бальною шкалою, отримано наступні інтегральні показники юзабіліті сайтів досліджуваних ЗВО (рис. 1).

Отримані результати свідчать про наявність потенціалу щодо підвищення ступеня зручності користування сайтами ЗВО задля налагодження більш ефективної взаємодії закладів освіти зі своїми стейкхолдерами в умовах існуючої конкурентної боротьби в освітньому середовищі.

Панасенко Н. Л.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
Полтавський державний аграрний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ

Важливою складовою частиною соціального розвитку країни є впровадження електронної демократії (е-демократії), яка відкриває для громадян та організацій широкі можливості брати участь в управлінні державою та місцевому самоуправлінні. Електронна демократія підвищує прозорість прийняття рішень державними органами, забезпечує своєчасне реагування владних структур на звернення громадян, дає можливість організації публічних дискусій щодо важливих питань державотворення.

Впровадження та розвиток е-демократії вимагає ефективного застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Основними елементами електронної демократії є електронні звернення, електронні петиції, електронні консультації та Громадський бюджет.

В 2018 році Центр розвитку інновацій провів оцінювання розвитку е-демократії в восьми містах України (Київ, Вінниця, Львів, Хмельницький, Запоріжжя, Полтава, Миколаїв та Черкаси) та визначив Індекс місцевої е-демократії в даних містах [1]. Набір використаних при цьому індикаторів та методик одержання інтегральних оцінок можна використати для рейтингового оцінювання рівня розвитку електронної демократії в регіонах України та визначення тенденцій цього розвитку.

На даний час головним завданням впровадження електронної демократії в Україні є розроблення та поетапна реалізація відповідних заходів, забезпечення їх державної правової, фінансової та організаційної підтримки.

Аналіз динаміки показників розвитку е-демократії в Україні показує, що кількість зареєстрованих е-звернень зросла в 2020 році порівняно із 2019 на 50,7%, в тому числі до органів державної влади на 36,9%, до органів місцевого самоврядування на 49,8%. Частка розглянутих е-звернень в загальній кількості зареєстрованих е-звернень в 2019 році склала 98,3%, а в 2020 році – 99,7%.

В той же час кількість оприлюднених е-петицій зменшилась на 34,1%, кількість підтриманих е-петицій, тобто тих, які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку, зменшилась на 43,1%, а кількість е-петицій, підтриманих рішеннями органів, яким вони адресовані, зменшилась на 50,9%. В 2019 році частка е-петицій, підтриманих рішеннями органів, яким вони адресовані, в загальній кількості підтриманих е-петицій склала 60,2%, а в 2020 році вона зменшилась до 52%.

Кількість оприлюднених е-консультацій в 2020 році зросла порівняно із попереднім роком в 4,36 рази, але кількість оприлюднених звітів за їх результатами зменшилась на 5,7%. В 2019 році звіти оприлюднені за результатами 57,9% оприлюднених е-консультацій, а в 2020 році цей показник зменшився до 12,5%. Має місце істотна різниця в показниках оприлюдненості звітів між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Так в 2019 році органами державної влади оприлюднені за результатами 84%, а органами місцевого самоврядування – за результатами 32% оприлюднених е-консультацій.

Зменшились показники проектів «Бюджет участі». Кількість поданих громадськістю проектів зменшилась в 2020 році порівняно із попереднім роком на 15,7%, кількість винесених на голосування проектів – на 18,6%, кількість підтриманих проектів (проектів-переможців) – на 29%, а кількість проектів, реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, – на 20%. В той же час зросла від 78,1% до 85,6% частка проектів, реалізованих за рахунок місцевого бюджету в звітному році, в загальній кількості підтриманих проектів (проектів-переможців).

Аналізуючи показники розвитку е-демократії в 2020 році за регіонами країни, слід відмітити значну відмінність в значеннях цих показників для різних областей. Так показник кількості е-звернень на 1000 населення для міста Києва складає 225,72, для Одеської області – 51,41, для Львівської – 43,19, для Миколаївської – 43,19. В той же час для Луганської області цей показник дорівнює 1,68, Черкаської – 1,42, Вінницької – 1,17, Київської – 0,26.

Аналогічна нерівність має місце і для інших показників е-демократії. Так в місті Києві протягом 2020 року оприлюднено 1093 е-петиції, в Харківській області – 1000, в Запорізькій – 696, а в Вінницькій області – 16. Кількість оприлюднених е-консультацій найбільшою є в місті Києві (33962) та в Одеській області (12263), в той же час в Рівненській області оприлюднено 9 е-консультацій, в Луганській – 5, а в Харківській – 3. Найбільша кількість проектів «Бюджет участі (громадський бюджет)» подана в місті Києві (4009) та в Дніпропетровській області (1971), в той же час в Житомирській області подано 30 проектів, а в Закарпатській 75.

Значна різниця в показниках розвитку е-демократії між регіонами України вимагає розроблення регіональних програм, які б відображали індивідуальні особливості регіонів та пропонували на цій основі конкретні заходи щодо впровадження елементів е-демократії. Національні та регіо-

нальні програми розвитку е-демократії повинні передбачати поряд із вдосконаленням існуючих її форм впровадження нових механізмів, таких як громадські обговорення онлайн, електронні вибори, електронне голосування та плебісцити, електронні ініціативи. Важливу роль в розвитку е-демократії відіграє підвищення комп'ютерної грамотності населення. Міністерство цифрової трансформації України разом із програмою «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) провели дослідження «Цифрова грамотність населення України», результати якого показали, що цифрові навички нижче базового рівня мають 53% населення України, низький рівень мають 37,9%, а взагалі не мають навичок 15,1% [2]. Таким чином навчання громадян використанню комп'ютерно-інформаційних технологій та інструментів е-демократії є актуальною проблемою.

Список використаної літератури

1. Індекс місцевої електронної демократії в Україні: пілотне дослідження / за ред. С. Лобойка, Д. Хуткого, А. Ємельянової. Київ, 2018. 14 с.

2. Дослідження цифрової грамотності українців. URL: <https://egap.in.ua/projects/doslidzhennia-tsyfrovoi-hramotnosti-ukraintsiv/> (дата звернення: 22.10.2021).

Педак Г. П.

здобувачка

Класичний приватний університет

РОЗРОБКА ЛОГОТИПУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Актуальним є сьогодні у важкий економічний і політичний час, місце, куди людина може прийти і отримати задоволення від оформлення і покупки для своїх улюбленців. Таким місцем може бути зоомагазин. Наше завдання виконати проект у контексті дослідження: «Дизайн-проект розробки фірмового стилю магазину зоотоварів «Друг».

Щоб зрозуміти який стиль використовувати у розробці логотипу, треба дивитись на це завдання з позиції природних обставин, які підкажуть кольорову гаму, а також потреби споживача товарів цього закладу. Як витримати напрям, що відповідає психологічно-емоційному стану людини, яка тримає у себе тварину, улюбленця всієї сім'ї. Які знання ми можемо використати для своєї роботи – свого проекту. Символом магазину зоотоварів «Друг» є великий пес лабрадор. В ньому ми бачимо і велич, і доброту, і красу. Назва магазину «Друг», теж веління серця, бо вони і є нашими друзями.

Чому пес? Тому що, ми знаємо що ще в давні часи собаки завжди були захисниками будинку і майна, помічниками в полюванні, стражами овець, а зараз вони охороняють державні рубежі. Вірність і самовіддача своєму господареві, гострий слух, тонкий нюх, сміливість і невибагливість – це якості, які зробили собаку дуже потрібною домашньою твариною. Вона грає і значну роль в умовах постійних стресів, психологічних навантажень. Вчені визначили, що спілкування з тваринами відволікає лю-

дину від поганих думок, він стає добрішим, менше хворіє і довше живе. Ця інформація доводить, що вибір символу був не помилковим.

Собаки, які живуть у сім'ях, створюють особливі енергетичні взаємини. Людина як би займає позицію лідера, а собака йому допомагає, хоча іноді у неї набагато сильніше потенціал, тоді вона віддає людині свою енергію. Будь-яка патологічна зміна в енергетиці господаря собака сприймає своїм найсильнішим біополем. А потім намагається виправити все. Особливо цікаво, коли біополе собаки впливає на дитячий організм. Енергетика дитини і собаки чимось схожі. У сім'ях, де є ці тварини, діти хворіють набагато менше. Це дає нам право вважати, що людина повинна, в свою чергу, віддячити цим важливим для людини створінням – собакам. Тому, створюючи спеціалізовані магазини, ми вкладаємо в цей процес усе своє серце, щоб догодити їм. Отже, ми можемо стверджувати, що споживачів наших товарів буде багато, якщо ще враховувати час та обставини в яких ми живемо.

«Друг» – зоомагазин з рідкими брендами кормів для домашніх тварин. Асортимент продукції для тих, кому не байдуже, чим кормити питомця, уся лінійка товарів пройшли ретельну перевірку на безпеку та харчову цінність.

Завданням є розробити незвичайний логотип, який би пізнавали та розуміли, що бренд працює у ніші зоотоварів, використавши природні кольори, які дають змогу людині, дивлячись на них, відпочивати та отримувати задоволення.

Робота над логотипом мала такі результати: на логотипі ми зобразили силует собачої голови, який був вписаний у букву «Д». Голова собаки породи лабрадор бежевого кольору. Для літер назви магазину ми вибрали колір темного шоколаду, а фон – кольору «молоко». Це базовий фірмовий стиль ми розробили в наступному концепті – ідея показати за рахунок паттерна те, що в асортименті продукції магазину є товари для більшості домашніх тварин. Одна з метафор закладених у лінію, зав'язується на тому, що домашня тварина – це супутник нашого життя, наш друг, член нашої родини, який супроводжує нас на протязі нашого життя. Друга лінія, яка огинає та доповнює силует – це уособлення бренду «Друг», який допомагає зробити життя вашого питомця краще, завдяки продукції, що пропонується. Стиль допомагає підкреслити преміальність та унікальність цієї продукції. Лінії утворюють хвилеподібний паттерн. А легка лінійна графіка підкреслює образ.

Розробка проводилась у графічних редакторах Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe In Design. А також за допомогою конструктора логотипів – Турболого.

Отже, для створення фірмового стилю було досліджено середовище, в якому працює заклад. На основі цих досліджень розроблено логотип, який використовується для зовнішньої реклами, вивіски назви магазину, екогорбинки для придбання товарів, спецодягу працівників магазину. Логотип розроблений за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Таркіли Р. І.

Полтавський державний аграрний університет
наук. кер. – Панасенко Н. Л., кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ СТОСОВНО ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Децентралізація державної влади являється одним із основних елементів комплексної реформи системи публічного управління. Ринок інформаційних послуг розширюється але рівень інформаційного забезпечення органів державного управління, громадян та суб'єктів підприємницької діяльності залишається низьким.

Сучасні інформаційні технології спрямовані на покращення життєвого рівня громадян. Єдиний інформаційний простір являє собою сукупність банків та баз даних, технологій їх ведення, інформаційно-телекомунікаційних систем і мереж, що діють на підставі єдиних принципів та мають загальні правила, що забезпечує електронну інформаційну взаємодію шляхом обміну між постачальником та отримувачем електронними повідомленнями, а також задовольняють інформаційні потреби організацій і громадян [1, с. 100].

На даний час система державного управління в Україні потребує проведення реорганізацій так як не відповідає європейським стандартам ефективного публічного управління. Для підвищення ефективності державного управління необхідне впровадження електронного урядування що є одним з вирішальних факторів в умовах децентралізації влади [2].

Практика впровадження електронного урядування провідних країн світу спонукає інші країни впроваджувати систему відкритих даних. В умовах активного розвитку технологій у світі напрям розвитку електронного урядування є досить важливим, попри готовності громадян до впровадження такої системи [3].

Важливим напрямом процесу впровадження елементів електронного урядування на регіональному та локальному рівнях являється потреба в застосування програм підтримки процесу реалізації. Можна впроваджувати проекти взаємодії державних органів управління із неурядовими організаціями щодо соціально-психологічного супроводу процесу впровадження е-урядування. Це може бути інформаційно-просвітницьке спрямування з компонентами практичного та інтерактивного навчання. Основне завдання даного проекту перемогти страх у певних категоріях людей (особливо похилого віку) щодо новітніх форм взаємодії з органами державної влади.

Для реалізації стратегії електронного уряду інформаційне суспільство повинно володіти наступними навичками, такими як розуміння новітніх технологій та здатність використовувати інформаційні ресурси. Оскільки успішне проведення реформ децентралізації пов'язане із формуванням нових службовців органів місцевого самоврядування, що будуть діяти за новими обставинами, тому вони потребують нових умінь і знань. Виникає потреба у

навчанні посадових осіб місцевого самоврядування застосовувати технології інформаційного суспільства та електронного урядування.

Процедура надання та отримання електронних послуг за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій являється однією із задач електронного урядування. При використанні інформаційно-комунікаційних технологій удосконалюється процедура надання державних електронних послуг, що підвищує їх якість. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами та організаціями базується на мережі Інтернет. Електронні послуги більш ефективні, коли особа що потребує послуги вимагає звернення до різних органів державної влади та органів місцевого самоврядування, або їхньої взаємодії між собою, уповноважені суб'єкти за допомогою технічних і програмних засобів відомчих інформаційних систем вносять інформацію до Реєстру та оформлюють документи. Автоматизація процедур такого інформаційного обміну дозволяє запровадити принцип «єдиного вікна», за яким державний адміністратор буде здійснювати звернення до інших органів влади.

Децентралізація змінює відносини між органами влади і громадянами та для їх оптимізації особливе місце займають надані якісні електронні послуги, а також слугує розвитку відкритого та прозорого державного управління.

Кількість громадян, які користуються електронним цифровим підписом збільшується це є передумовою застосування нових механізмів взаємодії з органами місцевого самоврядування та органами державної влади. Також надає можливість при зверненні до органів державної влади та органів місцевого самоврядування отримувати електронні документи, що мають юридичну силу.

Частиною програми підтримки децентралізації в Україні «U-LEAD з Європою» є проект «Підтримка процесу децентралізації електронного урядування в Україні». Даний проект спрямований на покращення адміністративних послуг в містах та об'єднаних громадах за допомогою розробленої та впровадженої державної системи обміну даними «Трембіта» і інформаційної системи «Вулик», яка призначена для центрів надання адміністративних послуг. IT-рішення створені для забезпечення прозорої діяльності органів влади на державному та муніципальному рівнях.

Запровадження в Україні електронного урядування є важливою умовою становлення електронної демократії, де кожен громадянин може мати доступ до відкритої інформації та знань, обмінюватися та користуватися ними, розвиватися, застосовувати інформаційні технології для реалізації власного потенціалу, підвищувати якість життя та створювати умови для відкритого і прозорого державного управління.

Список використаної літератури

1. Романюк С. А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості: регіональні дослідження : монографія. Київ : УАДУ, 2001. 112 с.
2. Малиновський В. Я., Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. 70 с.

3. Коліушко І. Б., Демкова М. С. Електронне урядування – шлях до ефективності та прозорості державного управління. *Інформаційне суспільство. Шлях України*. Київ : Бібліотека інформ. суспільства, 2018. С. 138–143.

Трунова С. В.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ

Аналіз тенденції розвитку сучасного українського графічного дизайну, виявляється найбільш дієвий й художньо виразний засоб впливу на споживачів за умов перенасиченого візуального середовища. Серед найбільш перспективних називається тенденція до використання прийомів *hand made*, характерних для дизайнерських розробок докомп'ютерної доби. Підкреслюється, що у поєднанні з якісною типографікою й комп'ютерною обробкою це дозволяє створити найсучасніший продукт графічного дизайну, емоційно виразний, самобутній і навіть унікальний. Зокрема, такий хід є надзвичайно результативним під час пошуків засобів виразності для національно-орієнтованого дизайну. Галузями використання такого підходу, крім традиційних, тобто поліграфічних об'єктів графічного проектування, можуть бути й віртуальні об'єкти: презентації, веб-сайти тощо.

За останні тридцять років графічний дизайн пройшов шлях від малювання рукошма олівцем на папері до використання комп'ютерних програм, які безперервно вдосконалюються, відкриваючи нові можливості для реалізації творчого задуму дизайнера. Водночас є очевидним, що ейфорія від використання комп'ютерних технологій вже пройшла, поступившись місцем зваженому підходу до вибору проектного інструментарію. Останнім часом спостерігається інтерес до поєднання можливостей сучасних технологій із традиційними художніми засобами й прийомами, що відкриває нові шляхи для створення сучасних розробок у галузі графічного проектування.

Ейфорія від застосування комп'ютерних технологій на початку 1990-х відбилася у комерційних розробках, перевантажених градієнтами, контурами, тіннями, відблисками тощо. Нові технології насправді відкрили перед графічними дизайнерами широкі можливості щодо створення й обробки зображень і роботи зі шрифтами, але водночас загострили проблему унікальності дизайнерського продукту. Після етапу захоплення технічними можливостями, що дозволяли дизайнерам «гратися» із шарами, градієнтами, трансформаціями й іншими, недоступними раніше або важко досяжними ефектами, настав етап зваженого використання палітри засобів, стриманості й мінімалізму. Одним із проявів цієї тенденції стало розуміння цінності ручної праці й дизайнерського продукту, зробленого рукошма, такого, що несе відбиток унікальності «*hand made*». Використання підкреслено рукотворних ефектів, заливок, фактур, залучення до дизайнерських розробок різноманітних мальованих і живописних елементів, засобів естампу стало ознакою високопрофесійного й адресного підходу.

Застосування засобів і прийомів ручного малювання становить неабиякий інтерес для сучасного графічного дизайну з точки зору усвідомленого відбору ефективних засобів впливу на реципієнта за умов перенасиченого візуального простору. Нешаблонні й емоційно забарвлені рішення, що відбивають рух руки дизайнера, здатні привернути увагу навіть найвимогливішого адресата, тож бути результативними з точки зору виконання комунікативної функції.

Водночас ще важливішою й перспективнішою для розвитку графічного дизайну є можливість використання рукотворних складових у контексті пошуків дизайнерських засобів для ви- словлення національної ідеї. Про це пише у своїх працях професор В. Даниленко. Професіонали, які працюють на близькому до світового рівні у ділянці висококваліфікованих повторювань західних дизайнерських надбань, не мають бажання до творення явища “український дизайн” і ніколи не переймалися думкою про виявлення в дизайнерському творі національної ідентичності».

Для графічного дизайну як стилістичного авангарду дизайнерської діяльності вирішення цього питання є пріоритетним напрямом. Пошуки засобів і прийомів, які могли б гідно представляти український дизайн на міжнародній арені, можуть провадитися на основі творчого переосмислення етнічного матеріалу, тобто досягнень народної культури, і розуміння самотнього менталітету українців. «Цю ментальну своєрідність можна трансформувати засобами художньої виразності у такий собі людиновідповідний, ліричний, дотепний, часом жартівливий та й у цілому художньо насичений дизайн», – розмірковує В. Даниленко.

Сучасний український графічний дизайн, пройшовши черговий виток свого розвитку, демонструє повернення до засобів художньої виразності, актуальних за докомп’ютерної доби. Ефективність використання прийомів hand made у створенні зображувальних і шрифтових складових дизайнерської розробки. У поєднанні з відповідною комп’ютерною обробкою та якісною типографікою це дозволяє виконати найскладніше завдання сучасного графічного дизайну – створити не просто професійний, а емоційно виразний, самотній і навіть унікальний дизайнерський продукт. Спираючись на інноваційні технологічні досягнення й традиційні форми українського народного мистецтва, фахівці пропонують функціональні й високохудожні рішення, зокрема такі, що спрямовані на пошуки засобів виразності для національно-орієнтованого дизайну.

Фасолько Т. М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри математики, статистики та інформаційних технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Ефективність функціонування туристичних організацій на сучасному етапі залежить не тільки від якості менеджменту, але і від інтенсивності застосування в управлінні компанією інформаційних технологій. Для ту-

ристичних компаній важливою економічною характеристикою є не тільки параметри чисельності працівників, але і їхні якісні показники. Основний із них – це наявність фахових спеціалістів, які спроможні створити новий туристичний продукт або послугу; наповнити туристичний пакет новими елементами; віднайти кращий спосіб або форму залучення нових клієнтів; уміння переконливо та цікаво спілкуватися з клієнтами; адекватно і вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, нормативно-правові зміни господарювання у сфері туризму, на нові й непередбачувані виклики як от карантинні заходи у зв'язку із теперішньою пандемією коронавірусних захворювань і поділом територій на відповідні «зелені», «жовті», «помаранчеві» та «червоні» зони.

Інтенсивне впровадження й активне оновлення інформаційних технологій в роботі туристичної компанії може сприяти появі нових форм професійної діяльності, а також динамічному формуванню й накопиченню людського й інтелектуального капіталу. Менеджмент на підприємствах сфери туризму повинен бути зацікавленим у позитивній динаміці нарощування інтелектуального та людського капіталу, що нарощує сукупні знання фірми, покращує і якісно урізноманітнює професійні навички, оновлює підходи до залучення нових клієнтів та способів обслуговування туристів. Відтак, інформаційні технології сприятимуть безперервному навчанню та самонавчанню персоналу туристичної агенції, перманентно підвищуватимуть кваліфікацію найманого та керуючого персоналу. Менеджмент туристичної компанії повинен ставити впровадження інформаційних технологій у робочі процеси на перші місця порядку денного, позаяк за умов теперішньої тотальної діджиталізації і цифровізації економіки вони є запорукою підприємницького успіху, поліпшення конкурентних переваг, стабільності функціонування й отримання позитивних фінансових результатів.

В контексті сказаного, окрім активного впровадження цифрових технологій у роботі туристичних фірм, менеджмент компанії паралельним оцесом повинен налагодити підготовку відповідних фахівців, які б консультували і навчали решту спеціалістів у частині освоєння нових інформаційних технологій. Робота менеджменту туристичних фірм у напрямі цифровізації трудових процесів якісно сприятиме підвищенню рівня професіоналізму та ефективності віддачі людського капіталу у розрізі окремого працівника, зокрема, та колективу компанії в цілому.

Багато дослідників, зокрема Г. Кулина Г., Н. Налукова, Є. Попов, К. Семячков у своїх працях наводять узагальнені принципи систем розвитку навичок за умов інформатизації, а саме: «а) раціональне використання ресурсів через їх обмеженість задля отримання максимальної економічної і соціальної вигоди; б) об'єднання короткотермінових і довготермінових цілей розвитку для вирішення структурних і циклічних завдань, а також для забезпечення довготермінового планування з метою досягнення конкурентних переваг і підтримки структурних змін; в) навчання упродовж усього життя; г) системність, тобто узгодження цілей в таких взаємо-

зв'язаних сферах, як освіта, наука, технології, інновації, зайнятість, економічний розвиток тощо дає можливість виявити компроміс та уникнути дублювання функцій; г) вирівнювання різних рівнів управління через розгляд проблематики у сфері навичок на місцевому рівні та узгодження національних цілей із потребами на місцях; д) залучення всіх зацікавлених сторін і координація їх співпраці» [2, с. 103]. Тобто, черговий раз перекоонуємося в корисній необхідності впровадження інформаційних технологій.

Усвідомлення менеджментом туристичної фірми того, що практична інформатизація виробництва є іманентною частиною сучасної трудової діяльності, сучасного спілкування, сучасного світогляду й життя людей. Інформаційні технології мають велику міру впливу як на подальший економічний розвиток і суспільний прогрес, так і на перспективи функціонування туристичної індустрії, сфери гостинності, харчування й розміщення туристів, рекреаційної галузі.

Варто згадати науково-дослідні і практично вагомні висновки про необхідність інформатизації господарських процесів, яких дійшли Г. Швачич, В. Толстой, Л. Петречук, Ю. Іващенко, О. Гуляєва, О. Соболенко, а саме: «Інформаційні технології – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу і використання інформації в інтересах її користувачів. Технології, що забезпечують та підтримують інформаційні процеси, тобто процеси пошуку, збору, передачі, збереження, накопичення, тиражування інформації та процедури доступу до неї. ...застосування інформаційно-комунікаційних технологій у процесі професійної підготовки є ефективним засобом досягнення навчально-виховної мети. Обробка даних вимагає здійснення багатьох операцій. Серед них можна виділити основні операції: а) збирання даних – це накопичення з метою забезпечення достатньої повноти для прийняття рішення; б) формалізація даних – приведення даних, що надходять від різних джерел до однакової форми; в) фільтрація даних – відсіювання «зайвих» даних, у яких нема необхідності для прийняття рішення; г) сортування даних – упорядкування даних за заданою ознакою, що дозволяє підвищити доступність даних; г) архівація даних – організація зберігання даних, що дозволяє зменшити витрати для зберігання даних і підвищує надійність інформаційного процесу; д) захист даних – заходи, що спрямовані на запобігання втрат, відтворення та модифікацію даних; е) перетворення даних – переведення даних із однієї форми в іншу або із однієї структури в іншу» [6, с. 5-7]. Таким чином, разом із необхідністю впровадження інформаційних технологій й характеристикою масиву роботи, який вони дозволяють якісно та швидко опрацьовувати, – менеджмент туристичної компанії повинен взяти на озброєння факт обов'язковості фахового підвищення кваліфікації персоналу в цьому напрямі.

Слід зазначити, що належна організація і відлагоджена робота з інформаційними технологіями в туристичній компанії дозволить охопити увесь спектр управлінської діяльності від реактивної границі до цільової

межі. Особливість реактивного управління, як зазначають В. Мадзігон і М. Вачевський, «полягає у тому, що планування здійснюється безпосередньо перед початком дій чи вже в їх процесі. Управління зводиться до реакцій на поточні події» [3, с. 20]. Саме з допомогою інформаційних технологій стає можливим спрогнозувати настання певних подій або непередбачених ситуацій, прорахувати ризики і змодельовати оптимальне рішення з урахуванням поточних обставин. Також ученими повно і правильно висвітлено суть і окреслено коло питань цільового управління, де остання трактується як «високопрофесійний підхід до управління. Він дозволяє встановити: а) що повинно бути зроблено; б) як це повинно бути зроблено; в) коли повинно бути зроблено; г) скільки буде коштувати; ґ) які параметри роботи потрібно вважати задовільними; д) що зроблено для досягнення успіху; е) коли мають бути вжиті заходи» [3, с. 20]. Автори наполягають на тому, що менеджери компанії у своїй роботі та в організації господарських процесів повинні керуватися досягнутими результатами. Власне тому, наведене твердження презентує єдність цілі і результатів, що представляють такі функції менеджменту як планування (чотири перші позиції) і контроль (три останні позиції). План і порядок ефективної реалізації поставлених цілей з урахуванням минулих і поточних результатів можна розробити шляхом комп'ютерного моделювання й застосування відповідного програмного забезпечення.

Сучасна наукова література визначає здоров'я і час як найважливіші виробничі ресурси. Тайм-менеджмент або управління особистим і робочим часом є важливим та необхідним процесом в туристичних фірмах за сучасного ритму життя. Відтак, впровадження інформаційних технологій зможе вирішити цю проблему з двох сторін. Перша – сам факт використання інформаційних технологій автоматично здійснює економію часу. Друга – оптимізувати використання часу можна за допомогою інформаційних технологій тайм-менеджменту, які дозволяють «а) підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності; б) значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу; в) досягти значних результатів за рахунок економії часу; г) скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу; ґ) чітко розставити пріоритети; – покращити терміни виконання проєктів; д) зменшити кількість прострочених завдань; е) поліпшити якість робіт за завданнями і проєктами» [1, с. 291]. Усе сказане актуалізує інформатизацію менеджменту туристичних фірм.

Список використаної літератури

1. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.
2. Кулина Г., Налукова Н. Інформатизація сфери соціального забезпечення як необхідна компонента формування цифрової економіки. *Світ фінансів*. 2020. № 1 (62). С. 95–106.
3. Мадзігон В., Вачевський М. Суть і принципи організації менеджменту та особливості реактивного і цільового управління в менеджменті. *Молодь і ринок*. 2010. № 10 (69). С. 16–22.

4. Менеджмент організацій : навч. посіб. / уклад. : Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

5. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

6. Швачич Г. Г., Толстой В. В., Петречук Л. М., Іващенко Ю. С., Гуляєва О. А. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с.

Хрипко С. Л.

доктор технічних наук, завідувач кафедри
інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИ ВІДТВОРЕННІ ТРИВИМІРНОГО ЗОБРАЖЕННЯ

Метою роботи є дослідження продуктивності системи при відтворенні тривимірного зображення на платформах Windows та Linux, за допомогою засобів візуалізації бібліотеки OpenGL, яка наділена можливістю редагування ефектів візуалізації (світло, туман), шляхом використання бібліотеки Qt.

Одним з найпопулярніших прикладних програмних інтерфейсів (API – Application Programming Interface) для розробки додатків в області двовимірної і тривимірної графіки є OpenGL. [1]

Загальною для OpenGL є програмна реалізація. Апаратні реалізації створюються для конкретного апаратного пристрою - графічної карти або генератора зображень. Загальна реалізація може запускатися практично де завгодно за умови, що система може відображати згенеровані графічні образи.

Програмна реалізація OpenGL отримує графічні запити від додатків і будує (растеризує) кольорове зображення тривимірної графіки. Потім вона передає це зображення GDI (Graphics Device Interface - інтерфейс графічних пристроїв) для відображення на монітор. В іншій операційній системі процес по суті є таким самим, але замість GDI застосовуються притаманні цій операційній системі служби дисплею.

В нинішній час OpenGL є прикладним інтерфейсом усіх платформ Win32 і його функції експортуються з бібліотеки opengl32.dll.

В операційних системах UNIX та Linux використовується розширення OpenGL системи X Window, іменоване GLX. Всі функції, що працюють під GLX, починаються із префікса glX і, як правило, включаються в бібліотеку GL. Функції GLX зв'язує OpenGL, X11 і графічне апаратне забезпечення, що забезпечує прискорену апаратну візуалізацію.

Qt - багатоплатформовий інструментарій розробки програмного забезпечення на мові програмування C++. Qt дозволяє створювати власні плагіни і розміщувати їх безпосередньо в панелі візуального редактора, а також існує можливість розширення звичної функціональності віджетів, пов'язаної з розміщенням їх на екрані, відображенням, перемальовуванням при зміні розмірів вікна [2]. З метою компіляції проектів Qt на платформі

Windows, інсталяція Qt була орієнтована на використання компілятора MinGW (Minimalist GNU for Windows).

З метою компіляції проектів Qt на платформі Windows, інсталяція Qt була орієнтована на використання компілятора MinGW (Minimalist GNU for Windows). А інсталяції необхідних пакетів програмного забезпечення, на платформі Linux (а саме Fedora 17) вимагала встановлення програмного пакету Yum Extender, котрий являє собою графічний інтерфейс користувача при “спілкуванні” з утилітою yum.

Реалізацію структури було винесено в окремі файли (silicon.h та silicon.cpp), через об’ємність OpenGL-коду. Таким чином у функції DrawFigure() класу StructViewer відбувається виклик функції siliconStruct(). Це залишає можливість для подальшого розширення розробленої програми, шляхом реалізації інших структур та приєднання їх до класу StructViewer. Зміну структур у програмі можливо забезпечити за допомогою оператора switch.

Для рішення можливості керування сценою за допомогою обробки користувацького вводу з клавіатури, було застосовано клас віджету, котрий працює із OpenGL, він унаслідуються від класу QWidget. Цей клас було названо StructViewer. Об’єктом класу StructViewer створено віджет, у якому проходить відтворення тривимірної сцени. Конструктор класу StructViewer спочатку викликає конструктор класу QWidget, котрий, в свою чергу викликає конструктор класу OpenGLWidget.

У результаті дослідження роботи програми на платформах Windows та Linux були отримані такі результати.

Таблиця 1

Результати аналізу продуктивності роботи системи

Показник	Платформа Windows	Платформа Linux
Операційна система	Windows XP Service Pack 3	Fedora 17
Стартовий стрибок рівня навантаження на ЦП	5%	5%
Максимальний відсоток використання ресурсів ЦП	55%	40%
Максимальний рівень використання оперативної пам’яті	11,8 МБ	7,1 МБ

Із наведених результатів очевидно є різниця у об’ємах використаного відсотка ресурсів центрального процесора а також різниця у об’ємі використаної досліджуваним процесом оперативної пам’яті.

Список використаної літератури

1. Баяковський Ю., Ігнатенко О., Фролов А. Графическая библиотека OpenGL : метод. пособ. *Лаборатория компьютерной графики при ВМК МГУ*. URL: <http://www.rsdn.ru/article/opengl/oglutut2.xml#E6> (дата звернення: 11.10.2021).

2. Qt. URL: http://new.coolpage.biz/show_post.php?id=1 (дата звернення: 11.10.2021).

Чумак І. В.

аспірантка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ

Сьогодні інформаційні технології посіли надважливе місце в усіх сферах життя сучасної людини, і публічне управління не стало виключенням. Тому, до пріоритетних завдань держави належить формування та розвиток інформаційної інфраструктури на державному рівні, створення електронного уряду.

Україна активно розвивається в цій сфері, впроваджуючи сучасні технології в процес управління, та все ж цей шлях є довгим та потребує постійного удосконалення, щоб відповідати сучасним реаліям. Світ стає з кожним новим днем більш розвиненим, динамічним, мобільним і вимагає нових підходів до організації суспільного й політичного життя.

Розвиток інформаційного суспільства як визначальна тенденція сьогодення неодмінно веде до серйозних трансформацій у системі публічного управління. Ці перетворення пов'язані не лише з необхідністю участі держави у створенні базових політичних, економічних, соціальних, технічних, технологічних передумов для становлення електронної демократії, поступального розвитку електронного урядування.

Сама система публічного управління має адаптуватися до реалій інформаційного суспільства, за якого кожен громадянин може створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися інформацією та знаннями, використовувати інформаційні технології для розширення можливостей реалізації власного потенціалу, сприяти суспільному і особистісному розвитку, підвищувати якість життя та створювати умови для відкритого і прозорого публічного управління.

В Україні з кожним роком використання Інтернет ресурсів стрімко зростає. Органи влади всіх рівнів і громадськість усвідомлюють, що використання мережі Інтернет – це вчасна передача інформації, оперативне реагування на запити громадян, доступність до інформації. Інтернет значно спрощує і прискорює процес зворотного зв'язку: громадяни можуть звернутися до органу влади за допомогою електронної пошти або безпосередньо через веб-сайт установи й у найкоротші терміни отримати необхідну інформацію.

Президент іще на початку свого президентського терміну анонсував програму «Держава в смартфоні», тож уряд сьогодні веде активну роботу над цифровізацією державних послуг і українцям стають доступними все більше нових онлайн-послуг. Дигіталізація особливо спрощує життя державам із низькою густотою населення. Україна хоч і має кілька великих агломерацій, але так само дуже багато невеличких громад, де живе кілька сотень людей. Цікаво, що саме там цифровізація та інформатизація зустрі-

чає максимальний супротив, адже певна частка населення навіть зараз, у двадцять першому сторіччі не має доступу до всесвітньої мережі або ж не хоче чи не може навчитися користуватися новітніми технологіями, які могли б суттєво спростити їхнє життя.

Що стосується аграрного сектору, тут в Україні також неоднозначна ситуація. На сучасному етапі розвитку сільського господарства України важливу роль відіграє впровадження новітніх інформаційних технологій та досягнень науково-технічного прогресу. У наш час сільське господарство потребує оптимізації виробництва з метою одержання максимального прибутку, раціонального використання ресурсів, у тому числі природних, захисту навколишнього середовища.

В умовах обмежених ресурсів та ризиків господарювання сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті селянські господарства, інші господарства, населення постійно стикаються з проблемами, вирішення яких залежить від наявності відповідних знань та практичних навичок ведення господарської діяльності. Тому у вирішенні названих питань аграрна освіта та наука відіграють ключову роль. У сфері сільського господарства розвинених країн усе частіше з'являються умови і додаються значних зусиль для впровадження інформаційних технологій.

Найвідоміші технології реалізовані у межах прикладних комп'ютерних програм. Це в першу чергу, програми оптимізації розміщення сільськогосподарських культур в зональних системах сівозміни і раціонів годівлі тварин, із розрахунку доз добрив, проведенню комплекс у землевпорядних робіт й управління земельними ресурсами, ведення державного земельного кадастру історії полів та розробки технологічних карт обробітку сільськогосподарських культур, регулювання режиму живлення рослин та мікроклімату у теплицях, контролю процесу зберігання картоплі і овочів, якості на вирощувану продукцію і кормів, забруднення ґрунтів, оцінки економічної ефективності виробництва, управлінню технологічними процесами в пташниках, виробничими процесами у переробці м'яса птахи, і зберіганні продукції. Ідеальне середовище для застосування інформаційних технологій - сільське господарство.

У зв'язку з цим для ефективного й сталого функціонування господарюючих суб'єктів використання новітніх інформаційних технологій у цій сфері дозволить збільшити продуктивність сільськогосподарського виробництва та матиме потужний позитивний ефект для його розвитку. За експертними оцінками, загальний рівень інформатизації підприємств в сучасних умовах є недостатнім, що пояснюється такими причинами:

- низькою ефективністю господарюючих суб'єктів в умовах недостатнього і державного впливу на процеси становлення матеріально;
- технічної бази та організаційно;
- економічної ситуації системної інформатизації;
- відсутністю розвиненої інфраструктури інформатизації сучасного вітчизняного АПК;

– низькою зацікавленістю господарюючих суб'єктів у розвитку систем інформатизації та використанні її продуктів в силу недостатнього стимулювання продукції інформаційних технологічних систем.

Створення та впровадження інформаційних систем різного типу вирішить питання доступу до сільськогосподарської інформації та знань, надасть змогу інформаційного забезпечення центральних органів державної влади та органів місцевого самоврядування, наукових і освітніх установ, приватного сектору, сільськогосподарських виробників, аграрних неурядових організацій та асоціацій, дорадчих служб та сільського населення.

Як показує досвід інших країн, запуск електронного уряду – досить складний процес. У зв'язку з цим для України важливо ретельно проаналізувати досвід європейських країн, щоб зменшити кількість помилок та недоліків. Адже, як і будь який суспільний процес, процес інформатизації має свої переваги та недоліки. Зокрема, використання інформаційно-довідкових та аналітичних систем позитивно впливає на сферу державного управління та створює можливості для вдосконалення і збагачення практики державного управління.

Україна вже активно використовує інформаційні технології в публічному адмініструванні та, зокрема, в управлінні аграрною сферою, проте, для отримання статусу відкритої публічної влади, Українській владі необхідно більш активно впроваджувати інформаційні технології. Електронне врядування – один із найефективніших шляхів боротьби з корупцією.

Шумада Р. Я.

завідувач обласного науково-методичного центру
моніторингових досліджень якості освіти КЗ «Запорізький ОШПО» ЗОР

Шумада А. С.

методист науково-методичного центру
професійно-технічної освіти у Запорізькій області

ВИКОРИСТАННЯ ФОРМ ТА ТАБЛИЦЬ GOOGLE ДЛЯ ОПЕРАТИВНОГО МОНІТОРИНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Прийняття швидких управлінських рішень сьогодні повинно базуватись на основі в тому числі результатів моніторингових досліджень. Моніторингові дослідження є надійним інструментом аналізу різноманітних аспектів управлінських процесів, вони дозволяють отримати реальну картину результативності нововведень, напрямів плану розвитку підприємства чи організації, якості обслуговування чи взаємодії з клієнтами, оперативного збору потрібно інформації та багато іншого. Широке застосування електронних засобів проведення моніторингових досліджень не завжди сприяє продуктивності роботи різних служб, а інколи навіть шкодить їй через несумісність та різноманіття інструментарію.

Основним інструментом моніторингових досліджень стали опитування за допомогою анкетувань, а організація та проведення анкетувань за

допомогою форм Google набули широкої популярності в багатьох невеликих організаціях завдяки безоплатності та універсальності.

Автоматична ж обробка, яку пропонує цей засіб не завжди влаштовує своєю наочністю та узагальненням результатів, тому для аналізу доводиться виконувати додаткову обробку отриманих даних іншими засобами. Найбільш продуктивним в такому випадку може бути застосування електронних таблиць Google. В самих формах Google передбачена підсумкова статистика, але діаграми, які за замовчуванням будуються не мають інструментів для налаштування та можуть бути використані лише такими як є, оскільки дослідник лише опосередковано може вплинути на дизайн цього результату. Наприклад обираючи кількість слів при формулюванні питань та варіантів відповідей на них, що значно звужує поле для дослідження, а отже не можна таке застосування вважати вдалим вибором інструментарію. Наприклад часто кольорові схеми діаграм, назви діаграм та підписи на них, їхні типи, розміри та інші елементи дизайну графічних побудов, не допомагають сприйняттю інформації та формулюванню правильних висновків, а навпаки відволікають та й взагалі ускладнюють процес аналізу.

Самі форми накопичують дані відповідей в прихованій від учасників, але доступній для дослідника базі даних, з можливістю видалення як окремих так і всіх записів-відповідей респондентів (наприклад для початку нового етапу анкетування при циклічному моніторингу). Впорядкування або виправлення (наприклад орфографічних помилок або навіть нецензурних висловлювань) таких даних є неможливим, а видалення окремих записів доступне лише в ручному режимі, що для великих за обсягом анкетувань є доволі складною та не зручною процедурою.

Для детальної обробки та більш ґрунтовного аналізу результатів анкетувань в формах Google передбачено завантаження цих результатів у вигляді текстового файлу формату CSV (character-separated values - значення, розділені символом), що використовується для перенесення даних між базами даних та табличними редакторами, або експорт безпосередньо до таблиць Google, що знаходяться на тому ж обліковому записі, що й сама форма анкети. Такий шлях отримання даних для подальшого аналізу, навіть при незавершеному (триваючому) анкетуванні, виглядає органічним поєднанням технологій та таким, що може не заважати різним дослідникам одночасно працювати з актуальними даними в режимі постійного збільшення кількості відповідей респондентів та без порушення цілісності даних.

Звісно, що табличний процесор володіє значно ширшим арсеналом засобів для розрахунків та візуалізації структурованих даних.

Тут можливий сценарій за якого можна питання анкети, яку буде перенесено до форми Google, було сформульовано таким чином, щоб вбудована підсумкова статистика результатів виглядала інформативно та задовольняла потреби дослідників. Результати можна оприлюднити, наприклад надаючи змогу респондентам одразу по заповненню анкети бачити підсум-

ки або за допомогою публікації результатів як динамічної вебсторінки з наданням покликання на перегляд зацікавленим особам. Якщо ж щось з наведеного не відповідає умовам проведення дослідження, то загальна схема дослідження, що пропонується для використання може виглядати наступним чином:

- ініціатором створюється файл форми Google в якому розміщуються питання анкети й після випробувального заповнення або відразу після початку анкетування створюється файл таблиці Google, приєднаною до форми;

- доступ до файлу таблиці має бути (і так буде безпечніше) налаштованим на перегляд (користувачі можуть переглядати файл, але не можуть змінювати його вміст) всім кому буде надано посилання або конкретному користувачеві-аналітику, який й працюватиме з результатами анкетування;

- аналітик може кожного разу, коли потрібно оновити дані, копіювати їх або імпортувати дані з файла-джерела за допомогою функції IMPORTRANGE яка потребує два аргументи: URL адреса табличного файлу та діапазон даних;

- аналітик виконує свої розрахунки та побудови діаграм не змінюючи результатів анкетування та за часом паралельно з проведенням анкетування, таким чином отримуючи підґрунтя для висновків одразу по завершенню анкетування або й раніше.

Підрахунок кількості відповідей на питання закритої форми з множинним вибором (вибір однієї відповіді) зручно виконувати в електронних таблицях за допомогою функції COUNTIF з двома аргументами: діапазоном пошуку (усі відповіді саме на це питання) та умовою підрахунку (збіг з варіантом відповіді). Для кожного варіанту відповіді має бути однаковий діапазон пошуку та різна умова підрахунку. Для числових питань, результатом яких має бути середнє значення відповідей, зручно застосувати функцію SUMPRODUCT для перемноження результатів двох масивів однакової довжини (масив значень на масив кількості відповідних значень).

З точки зору обробки незручними є питання з вибором декількох варіантів відповідей та з відкритими відповідями. Для обробки відкритих відповідей респондентів, результати можна розрахувати за допомогою сервісів стемінгу (скорочення слова до основи шляхом відкидання допоміжних частин, таких як закінчення чи суфікс) та подальшого частотного аналізу відповідей або за допомогою побудови хмари тегів. Але такий аналіз можна виконувати по завершенню анкетування тому оперативним він бути не може. Виконати стемінг текстових відповідей можна, наприклад за допомогою таких онлайн сервісів як <https://text.ru/seo>, <https://gsgen.ru/tools/dlina-seo-text>, <http://planetcalc.ru/3205>. Візуалізацію у вигляді хмари слів з підтримкою кириличних символів можна отримати, наприклад в таких онлайн сервісах як <https://wordart.com/create>, <https://worditout.com/word-cloud/create>, <https://wordsift.org>.

Розрахунок кількості відповідей на питання з вибором декількох варіантів також можна вести оперативно. Складність полягає в тому, що до комірки таблиці потрапляють всі обрані респондентом варіанти розділені

між собою комою. Для ідентифікації окремого варіанту можна використати комбінування функцій IF(ISERROR(SEARCHB(“адреса комірки з конкретним варіантом відповіді”; “адреса комірки для аналізу”);0;1), така формула повертає результат 0 або 1 для кожного варіанту відповіді. Після цього лишається підрахувати кількість одиниць (в формулі це ознака наявності шуканого варіанту) за допомогою функції COUNTIF. Дещо складніше виглядає пошук варіантів “Інше”, де кожен з респондентів може надати власний варіант. Тут можна застосувати метод виключення наявних варіантів шляхом багаторазової заміни усього тексту крім усталених варіантів на пробіли, наприклад за допомогою комбінації функцій IF та SUBSTITUTE.

Так само до інструментів оперативної обробки з декількома умовами може бути використано зведені таблиці, для яких агрегація відбувається за деяким якісним показником, а статистика узагальнення за кількісними.

За отриманими розрахунками виконується побудова діаграм потрібних типів та з необхідними налаштуваннями.

Усі наведені варіанти обробки анкетних даних за допомогою таблиць Google можна вважати оперативними через їхню адаптивність до зміни кількості відповідей респондентів (крім стемінгу та хмарини слів) – числові показники синхронно змінюватимуться, оскільки розрахунки побудовані на формулах. Така обробка є особливо виправданою для постійного моніторингу за однаковою формою опитувальника, зміні підлягає лише заміна початкового посилання на файл та/або на діапазон нових відповідей.

Ярошенко М. С.

аспірантка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Основною тенденцією сучасного глобалізованого простору є його цифровізація. Цифрові трансформації в екологічній сфері стосуються, у першу чергу, зміни підходів, принципів та інструментів реалізації екологічної політики. В умовах підвищення ролі інформаційного суспільства і значення соціальних цінностей Україна, побудова сервісно-орієнтованої моделі управління в екологічній сфері, по-перше, забезпечить виконання визначених державою завдань; по-друге, збереження комунікації між суб'єктами економічного простору в контексті вирішення питань природоохоронного характеру та раціоналізації використання ресурсного потенціалу; по-третє, неможлива без впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, не тільки у сфері екології.

Державна екологічна політика – один із векторів внутрішньої та зовнішньої політики держави, пов'язаний із відтворенням природних ресурсів і забезпеченням стабільності природоохоронної системи, а також динаміч-

ності її розвитку [1, с. 79]. Ефективність державної екологічної політики залежить не лише від результатів прийнятих управлінських рішень та вибраних органами влади інструментів і методів впливу на процеси збереження природно-ресурсного потенціалу, а й від якості співпраці між владою та окремими суб'єктами соціально-економічного середовища, в тому числі громадянами як обов'язковими учасниками цих процесів.

З одного боку, взаємодія із громадськістю в екологічній сфері спрощує владі формування пріоритетів розвитку галузі та багатовекторне управління ресурсами. З іншого боку, дозволяє уникнути управління громадською думкою та побудувати суспільні відносини, комфортні і для влади, і для населення, що особливо важливо для України в контексті створення соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Основними передумовами зміни традиційної моделі управління в екологічній сфері на сервісно-орієнтовану є :

- розвиток ІТ-інфраструктури та необмежений доступ до Інтернету як з боку органів влади, так і з боку громадян, що забезпечує збалансування прав і інтересів обох сторін при вирішенні проблем щодо збереження ресурсів, відновлення природно-ресурсного потенціалу, захисту довкілля;

- зростання кількості користувачів мережі Інтернет, сучасних онлайн-сервісів та інших платформ для комунікації учасників економічних відносин;

- вдосконалення національної системи електронного урядування відповідно до глобальних цифрових тенденцій та економічних трансформацій [2, с. 10];

- необхідність збереження комунікації та зворотного зв'язку між владою і громадськістю в умовах зниження соціальної взаємодії та введення жорстких карантинних обмежень як реакції на пандемію Covid-19.

Цифрові та інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) спрощують інформування громадян щодо проміжних та цільових результатів реалізації державної екологічної політики. Використання діджитал-інструментів здійснюється з метою збереження основних принципів, закладених в стратегію екологічної політики, що підвищують рівень відкритості, підзвітності, гласності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері екології та захисту навколишнього середовища, забезпечують безпосередню участь громадськості у формуванні державної екологічної політики.

Окрім того, цифрові інструменти доцільно використовувати в контексті заохочення громадян до екологічно свідомої поведінки та ведення екологічно відповідального бізнесу, який ґрунтується на засадах високої інноваційності господарських процесів, їх автоматизації, технологічності та раціональному ресурсокористуванні [3].

Особливе значення цифрові трансформації мають для контролю та звітування перед громадськістю про стан екології та рівень екологічної безпеки в державі. Визначено, що в перспективі система екологічного моніторингу має передбачати не лише сукупність заходів тотального контролю

лю у сфері природоохоронної діяльності, а і передбачатиме запобігання правопорушенням шляхом комплексного моніторингу стану навколишнього природного середовища, а також зниження тиску на бізнес-середовище, залучення громадськості до здійснення природоохоронного контролю, що можливо реалізувати лише на засадах використання переваг цифровізації [3].

Першочерговими завданнями на шляху розвитку сервісно-орієнтованої державної екологічної політики є запровадження інтегрованої електронної системи інформації про стан, тенденції, поточні проблеми та ризики, пов'язані із екологією України, яка:

- раціоналізує обмін екологічною інформацією між бізнесом і владою, що необхідно в контексті переходу до моделі введення екологічно відповідального бізнесу;

- забезпечить контроль за імплементацією взятих Україною міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині дотримання прав громадян щодо доступу до актуальної інформації про стан і проблеми сфери екології;

- оптимізує державне управління екологічними проблемами, допоможе визначити пріоритетні із сукупності існуючих.

Перехід до сервісно-орієнтованої моделі розвитку екологічної сфери в умовах цифровізації – це якісно новий етап реформування традиційних підходів публічного управління у сфері охорони навколишнього середовища, що передбачає застосування цифрових технологій та ІКТ як засобів забезпечення комунікації між громадськістю та владою з метою збереження високого рівня екологічної безпеки України.

Список використаної літератури

1. Чечель А. О., Мороз Є. О. Екологічна політика держави як стратегічний напрям розвитку та діяльності органів місцевого самоврядування за умов децентралізації (на прикладі Запорізької області). *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 77–88.

2. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.007>.

3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2697-19> (дата звернення: 15.09.2021).

Наукове видання

**Формування ефективних механізмів
державного управління та менеджменту
в умовах сучасної економіки: теорія і практика**

Матеріали

*IX Міжнародної заочної науково-практичної конференції
24 листопада 2021 р.*

Матеріали подано в авторській редакції

Технічний редактор: Ю. В. Бабич

Дизайнер обкладинки Я. В. Зоська

Підписано до друку 26.12.2021.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ризографний. Гарнітура Times.

Умовн.-друк. арк. 57,11. Обл.-вид. арк. 57,11. Тираж 300 пр. Зам. № 2-11-2021К.

Видавець та виготовлювач
Класичний приватний університет
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70 б

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
Серія ДК № 3321 від 25.11.2008