КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

25 листопада 2022 р.

Матеріали *ювілейної*
X Міжнародної заочної
науково-практичної конференції

Запоріжжя
Класичний приватний університет
2022

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 ювілейної X Міжнародної заочної науково-практичної конференції 25 листопада 2022 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя : КПУ, 2022. 296 с.

Збірник містить матеріали за такими тематичними напрямами: «Розвиток публічного управління і адміністрування в умовах суспільної нестабільності», «Сучасні виклики розвитку менеджменту як передумови ефективного функціонування підприємств та технології адміністративної діяльності: українські реалії та зарубіжний досвід», «Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні та електронне врядування».

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

УДК 330.59
ББК 65

© Класичний приватний університет, 2022

ЗМІСТ

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Daribekova N. S., Shilets N. N.
PROBLEMS OF MORTGAGE LENDING IN KAZAKHSTAN 10

Pimenov A. V.
THE MAIN PRIORITY AREAS OF SOCIAL POLITICS AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN 12

Бамбизова С. І.
МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ 14

Біловіцька Ю. А.
ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ 17

Бобровська О. Ю.
РОЗВИТОК ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ 20

Божкова О. А.
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 23

Боклаг В. А., Набока К. О.
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 27

Бондаренко Л. Г.
ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ 29

Бражко С. В.
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕ-ОЦІНОЧНИХ РОБІТ 31

Бражко С. І.
ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОБМЕЖЕНЬ НА ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЛІ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА 33

Буц О. Г.
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ 37

Вакун О. В.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 39

Головня А. Ф., Смічик О. Д.
ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ 42

Гринько Ю. М.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ПАТРИОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ 44

Іваницька О. М., Кощук Т. В.
СТАНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ РОЗМИТТЯ ПОДАТКОВОЇ БАЗИ ТА УНИКНЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 47

Карпеко Н. М.
ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СФЕРИ 49

Козарь Т. П.
ОРГАНІЗАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ 52
Коротенко Д. О.
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 55
Коршунова В. М.
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 57
Кошелевич О. І.
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ..... 58
Кравченко А. О.
МЕХАНІЗМИМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ 60
Кравченко Т. А.
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ 63
Круглов В. В.
ОБ'ЄДНАННЯ РЕСУРСІВ ДЕРЖАВНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ
ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ..... 66
Крутій О. М., Мачабелі Т. М.
ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ
ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ 68
Кураш О. І.
ФОРМИ БЕЗПОСЕРЕДНЬОЇ УЧАСТІ ЧЛЕНІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ 70
Максименко Ю. А., Попов С. А., Шаршаткін Д. Ю., Душкін Ю. Г.
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА І ОБОРОНА УКРАЇНИ: АСПЕКТ АНАЛІТИКИ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 73
Медведєв В. О.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬ 76
Мерзляк А. В., Скрябіна Д. С.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПОЛЬЩІ У СФЕРІ ПІДТРИМКИ
БІЖЕНЦІВ З УКРАЇНИ..... 79
Напльоков Ю. В.
A SOCIAL SYSTEM AS A LEARNING ORGANIZATION
IN CONDITIONS OF INFLUENCE OF AN ARTIFICIAL SCENARIO..... 82
Педак І. С.
КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ПЕРСПЕКТИВІ 86
Помаза-Пономаренко А. Л., Батир Ю. Г., Лопатченко І. М
РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... 88
Тюріна Д. М.
ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ, ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ
РЕАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 90
Шведун В. О., Рубан А. В.
РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ БЕЗПЕКИ..... 92
Шевчук А. О.
ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ:
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 94

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

Biryukov V.
PROBLEMS OF FORMING ENVIRONMENTAL MANAGEMENT 99
Daribekova A. S., Kalguzhinova D. M.
IMPORTANCE OF INCOTERMS RULES IN INTERNATIONAL TRADE 102
Dmytrychenko M. I.
THE CONCEPT OF FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE ENTERPRISE 103
Galtsova O., Kolesnikov M.
RELATIONAL STRATEGIES AS THE BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT 106
Galtsova O.
CONCEPTUAL BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT 108
Kakauridze M.
ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF PRODUCTION IN THE JOINT STOCK COMPANY SEWING COMPANY «IMERI» 111
Kakauridze N.
THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF GEORGIA 113
Nosatov I., Kishak A.
METHODS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT IN CONDITIONS OF THE INVESTMENT CRISIS 116
Trokhymets O.
BUDGET SYSTEM IN THE CONTEXT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY 118
Алутіна Т. М.
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ 120
Атаманчук Ю. М.
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВІЙНИ З РОСІЄЮ 122
Байша А. Ю.
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ 125
Безземельна Т. О.
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПЕРЕТВОРЕНЬ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СВІТОВІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ТРЕНДИ 127
Бодров Д. М.
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 130
Бодрова М. М.
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 131
Божко Н. М.
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ТА ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 133
Віхорт Ю. В.
АКТУАЛЬНІ ЗРУШЕННЯ У ВІДНОСИНАХ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ 136

Вовк В. С.
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 138
Войцеховська О. Р.
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ 139
Волошина К. С.
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 141
Герасимов А. І.
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 143
Глушко Б. Ю.
ДЕЯКІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 144
Голубєва Н. В.
РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ КООРДИНАЦІЇ
В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 146
Гортенко Л. В.
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 148
Джосан Е. В.
КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 151
Доброхвост Л. С., Линенко А. В.
АДАПТАЦІЯ КОНСОЛІДОВАНОГО БІЗНЕСУ
ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ 153
Дяченко А. Р., Цимбалістова О. А.
ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНІХ ТЕХНОЛОГІЙ
В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ 155
Євграфова О. І.
РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ 158
Євченко Т. П.
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 160
Ємел'янов Д. В.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 163
Єрізану В. В., Кушнір С. О.
ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА ПРИКЛАДІ ПОКАЗНИКІВ АТ «УКРСИББАНК» 165
Єфіменко В. М.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
В СУЧАСНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ЛІТЕРАТУРІ 168
Жижко А. О.
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗМІШАНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ. УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ 169
Завгородній С. М.
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 170
Завгородня Н. Г.
ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 173
Завгородня Т. С.
ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 176

Ігнатова Н. С.
СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 178
Кабанова О. О., Богдановська Н. П.
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ
ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 180
Карпуніна М. С.
СТАНОВЛЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ
РЕСУРСОБЕРЕЖЕНЯ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 182
Кокоріна В. І.
ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ 185
Костюк А. М.
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 187
Кравець Я. В.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ 190
Кузьменко Ю. А.
ПІДПРИЄМНИЦЬКА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА
ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ 192
Лебеденко С. О.
РОЛЬ УЧНІВСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ
ПРОЦЕСОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ... 193
Левченко Х. А.
КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .. 194
Маркова С. В., Приймакова Є. Д.
РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 196
Мєняйлова Г. Є.
ВЕКТОРИ ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ 199
Мєняйлова Г. Є., Федосюк Б. А.
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА 202
Миляник Р. В.
АКТУАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В НОВИХ РЕАЛІЯХ 205
Михайлова О. М.
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ 208
Москалюк Н. В.
ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 210
Неджеря Т. Г.
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА БАЗІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ 213
Ніколайчук В. Є.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ 215
Олійник В. І.
УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 218

Онішко І. О.
ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ МОЛОДИХ ВЧИТЕЛІВ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ 220
П'ятишкіна Ю. А.
РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.... 221
Петренко В. А.
УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ 223
Романов Д. І.
УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРМОЖНІСТЮ ТА ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 226
Романцова О. А.
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА..... 228
Савенкова Д. І.
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 230
Скворцов Д. Є.
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОДНА З НАЙВАЖЛИВІШИХ СКЛАДОВИХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА..... 231
Скрипніченко В. Г.
СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 233
Сягло В. І., Цимбалістова О. А.
ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОСТАЧАННЯМ.... 236
Тихоновська С. Ю.
РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ..... 238
Тітова К. В.
ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 241
Ткачов О. І.
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... 244
Томарева-Патлахова В. В.
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ 246
Торубара В. В.
КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВА ЯКІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ..... 248
Трибрат Є. С.
МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 250
Турчан Н. В.
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСІВТИ 253
Федоров А. В.
ЩОДО МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО АБО ВОЄННОГО СТАНУ 254
Холод Ю. О.
ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ..... 256

Черніхова О. С., Міщенко В. С.
ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ КРАЇНИ 258
Чижеликов О. Л.
МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ 261
Шведова С. В.
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 262

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ

Tkachenko S.
MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES
IN MANAGEMENT AND ELECTRONIC GOVERNMENT 265
Бречко Н. А.
ОГЛЯД ПЕРСПЕКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БЕЗПАРОЛЬНОЇ
АУТЕНТИФІКАЦІЇ КОРИСТУВАЧІВ 268
Будякова О. Ю.
ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ 270
Гайданка С. М.
ЩОДО «ДІЯ СІТІ» ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ 272
Горбенко В. І., Шепель В. Є.
ЗАСТОСУВАННЯ ШАБЛОНУ ФАСАД У КОРПОРАТИВНИХ
ДОДАТКАХ НА ОСНОВІ JAVA 274
Заблоцький В. В.
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 276
Ковтун В. А.
ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ FLUTTER У РОЗРОБЦІ ДОДАТКІВ 280
Лопатченко І. С.
АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕДІА-КОМУНІКАТИВНОГО
МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 281
Марчевський Д. І.
КРИМІНАЛІСТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИМІНАЛЬНИХ
ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЮТЕРІВ
ТА КОМПЮТЕРНИХ МЕРЕЖ 284
Мамонова В. В., Мураєва В. О.
КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СПЕКТР ІНСТРУМЕНТАРІЮ 285
Онішкевич Ю. В., Неделко А. С.
ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗВО В УМОВАХ
COVID-19 ЗАСОБАМИ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ 289
Хожило І. І.
ФОРМУВАННЯ У СТУДЕНТІВ-ПЕРШОКУРСНИКІВ ІНТЕРЕСУ
ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ В УМОВАХ ОНЛАЙН-ОСВІТИ 291
Черніхова О. С.
ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 293

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Daribekova N. S.
Senior Lecturer of the Karaganda Technical University
named after Abylkas Saginov, Republic of Kazakhstan, Karaganda

Shilets N. N.
Executive Director of Eurasian Industrial Chemical Ctoup LLP,
Republic of Kazakhstan, Karaganda

PROBLEMS OF MORTGAGE LENDING IN KAZAKHSTAN

The article is devoted to the problems of mortgage lending in the Republic of Kazakhstan

The housing issue in any state is one of the main ones, since the social well-being of citizens depends entirely on the provision of housing. Kazakhstan is developing a unified model of housing development, where the main principle is to increase the affordability of housing, especially for socially sensitive segments of the population. To do this, new housing programs are being introduced in the country, which contribute to increasing the availability of housing mortgages.

In his Address to the people of Kazakhstan "Constructive public dialogue is the basis of stability and prosperity of Kazakhstan", Head of State Kassym-Jomart Tokayev instructed to develop a unified housing policy that would correspond to different levels of family income.

So, for example, within three years it is necessary to resolve the issue:

– providing housing to low-income large families standing in line,

– and citizens who do not have the income to purchase housing as property should be given the opportunity to live on the terms of social rent.

The waiting list in the country increases annually by 50 thousand people, with the introduction of social housing for 20 thousand families. In this regard, the Nurly Zher program provides for the introduction of a gradation system for providing housing to citizens, depending on their capabilities and status. For example, rental housing without redemption will be provided to those on the waiting list who do not have income or have an income below the subsistence level per family member.

Further development of the housing policy to provide the population with housing is planned to be implemented through the full-fledged development and support institution Otbasy Bank, created on the basis of the Housing Construction Savings Bank, where mandatory housing deductions from the payroll fund will be introduced for each working citizen in order to be able to purchase housing. Today, the population of the Republic of Kazakhstan is 19.1 million people, the housing stock is 373 million square meters. m., of which most of 64% is concentrated in cities.

Despite an increase in the provision of housing to the population by 8% in 2021, high potential demand still remains, today it is about 22.6 sq.m. per capita.

In other countries of the world, the average provision of the population with housing is somewhat higher. Table 1 reflects the average provision of housing for the population of a number of countries.

Table 1

Average housing provision of the population

№	Country	Index	№	Country	Index
1	USA	70 sq.m	6	Moldova	22 sq.m
2	Germany	39 sq.m	7	Turkey	17 sq.m
3	Austria	38 sq.m	8	Kyrgyzstan	14 sq.m
4	France	38 sq.m	9	Azerbaijan	13 sq.m
5	Poland	25 sq.m			

The urgent need for housing mortgage lending in Kazakhstan is especially felt at the present time, when state budget financing for housing construction has been significantly reduced. According to a study by the Ministry of Economic Development and Trade, about 15% of Kazakhstanis are ready to purchase housing with the help of a mortgage loan, partially repaid by gratuitous state subsidies. The size of the apartments that this category of citizens counts on corresponds to the social norm for providing housing. However, today a whole range of questions remain open in this area. Many of the problems that arise in housing mortgage lending remain unexplored or debatable.

The economy of our country can avoid many negative phenomena that accompany the development of the mortgage lending system, if we turn to the study of the experience of foreign countries, which is based on the desire to harmonize the relationship between the lender and the borrower as much as possible, to optimally determine the method of refinancing mortgage loans. The choice of a mortgage loan refinancing model is determined by the financial state of the market, the development of the banking system, and the public's confidence in ongoing programs.

At the same time, the negative trend of reducing the annual volume of housing for low-income citizens commissioned in the public sector of the economy is gaining momentum. With the continuing trend in providing citizens with housing, more than 60% of the population will never be able to exercise their constitutional right to have their own housing.

Another negative factor is the steady rise in housing prices in the primary and secondary markets. Construction companies-monopolists annually build commercial housing up to 1 million square meters. m, receiving land and a city order. Citizens'distrust of credit institutions is engendered by the fact that deposits in banks (including foreign currency), investments in securities account for 5-10% of the population's income.

The main reasons indicated in Figure 1.

The current processes in the economy have practically removed the main ways of ensuring the fulfillment of obligations from the legal field.

In a situation where the business reputation and reliability of the bulk of economic entities are doubtful, when the financial situation of entrepreneurs is becoming increasingly uncertain, the use of such institutions for securing obliga-

tions as a guarantee, surety, deposit, forfeit, retention, as well as insurance of risks and property is sharply limited.

Among the ways to ensure the fulfillment of obligations, mortgage (mortgage of real estate), based on market principles, at the present stage is recognized as a priority in the implementation of the housing program in the Republic of Kazakhstan. According to expert estimates, mortgage in Kazakhstan is 0.1% of GDP, which is incommensurable with the scale of mortgage lending in many developed countries of the world. In particular, in the countries of the European Union, this figure reaches 53% of GDP.

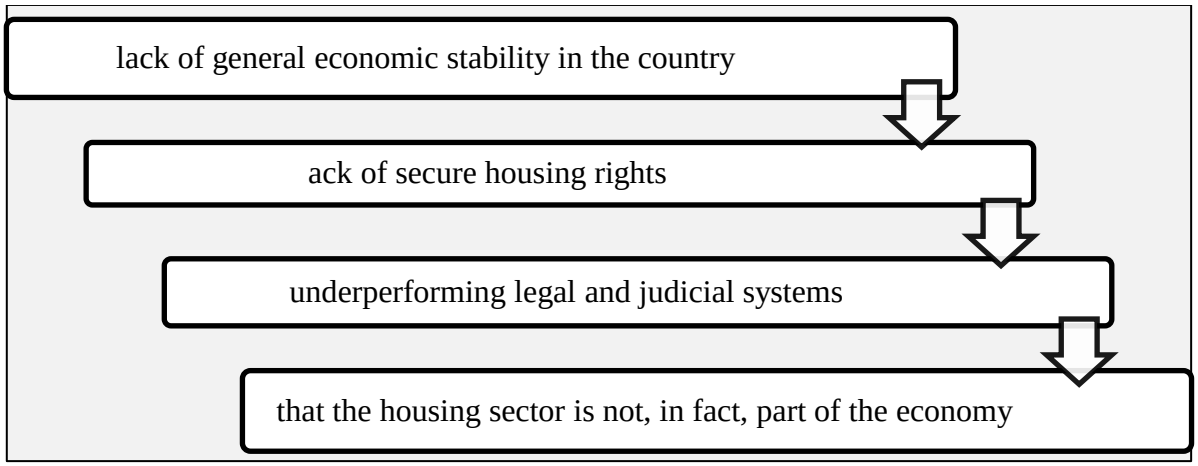


Fig. 1. Reasons for citizens'distrust of credit country organizations

However, the experience of other countries in its pure form cannot be transferred to our conditions. When using foreign experience, it is necessary to critically analyze and adapt it to local conditions. We must not forget about the national traditions of our state and the severity of unresolved socio-economic problems.

Housing mortgage as a way to ensure the fulfillment of obligations is dictated by the logic of the reforms carried out in Kazakhstan in the last decade and the search for a legal mechanism that ensures the fulfillment of the main obligation.

Pimenov A. V.
Doctor of Philosophy
Chu «Academy Bolashaq», Republic of Kazakhstan

THE MAIN PRIORITY AREAS OF SOCIAL POLITICS AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

It is well known that the main indicators of the standard of living of the population are its income, as well as the indicator of the human development index, considered by the world community as a comprehensive assessment of the level of development and use of human potential.

One of the most effective methods of impact on social processes in the country is the use of financial and credit levers. Many social infrastructure

branches are either at full budget financing, or need support from the state. Therefore, the state of the social sphere with the limited financial resources and the change in the functions of the state determines the need for a clear clarification of the priorities of social policy in order to validity of the ranking of measures for social protection and support for the population, the allocation of strategic and tactical tasks.

In the long term, this is the approach of living standards to the standards of post - industrial society; In the medium - term period, the achievement of the pre - crisis standard of living and consumption standards, and currently in the context of global pandemia of coronavirus, - ensuring the conditions for social security and physical survival of people.

The most important priorities of social policy in the medium term are:

1) promoting the expansion of the employment front and reducing unemployment in order to intensify consumer demand and revitalize production;

2) the formation of an effective really paid labor market;

3) a significant reduction in the property stratification of the population in all regions of the state.

The most important measures for the implementation of these priority areas should be the following.

In the field of employment assistance:

a) the creation of effective incentives for the accelerated formation of a multi -sectional economy that extends the employment front and the ability to choose work that meets the abilities and interests of each on the basis of targeted comprehensive state programs with the practice of their mandatory social examination for the influence on the conditions of employment and social problems of the regions;

b) targeted optimization of the public sector of the economy, as well as government bodies;

c) real and ubiquitous support for small and medium -sized enterprises in combination with real measures of state stimulation;

d) state subsidizing the production of socially significant food products and fundamental industrial goods of everyday demand.

In the field of income and regulation of labor prices:

a) the determination of the legislative manner of the real minimum size of guaranteed wages with a focus on their rapprochement with the size of the subsistence minimum;

b) the legislative regulation of the procedure for indexing the incomes of the population in order to maintain their real purchasing power in conditions of growing inflation.

In the field of social protection of the population:

a) the concentration of efforts on the consistent implementation of measures to strengthen the guaranteed social protection of citizens on the basis of real state standards;

b) the formation of a stable and effective social insurance system that provides guarantees for the protection of the population from various risks.

In the development of social sector industries:

a) a gradual transition to regulatory financing with the development of relevant state standards;

b) the creation of legal and organizational conditions for the effective implementation of the multi - channel mechanism for financing the development of the social sphere sectors.

Thus, the main goal of social policy, in our opinion, should be the provision of social equality of citizens from the state, realized in the following crooked directions: Protection of the rights of citizens - Development of the social protection system - Social assistance - Housing policy - Family Protection, assistance to young people and the help of young people, and The elderly is property policy.

Бамбизова С. І.
слухачка магістратури
наук. кер. – Педак І. С., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Оскільки управління – специфічна функція, то вона реалізується певними елементами системи. Система управління в процесі свого функціонування розділяється на підсистеми, керуючу і керовану. Подібний розподіл пояснюється ускладненням процесів управлінської діяльності у всіх сферах, постійним збільшенням її значущості, взаємозв’язків різних процесів.

Керуюча підсистема виробляє управлінські рішення, а керована – виконує рішення. Для ефективності взаємодії цих систем необхідний зворотний зв’язок, за допомогою якого одержують інформацію про результати управлінської взаємодії, що надається в різноманітному вигляді (письмова, електронна, усна тощо). Таким чином, управління в організованих системах розглядають перш за все як процес отримання, обробки, перетворення, передачі й використання інформації: інформація про об’єкт управління сприймається системою, що керує, переробляється відповідно до тієї або іншої мети управління й у вигляді дій, що управляють, передається на об’єкт управління.

На відміну від інших видів систем, системи управління характеризуються:

– цілісністю, яка досягається за рахунок інформаційних зв’язків;

– здатністю переходу в різні стани відповідно до дій, що управляють. При цьому перехід здійснюється не миттєво, а вимагає деякого часу;

– наявністю декількох допустимих напрямів розвитку, з яких обирається найважливіший;

– різноманітністю чинників дії середовища на систему, що мають різну природу і наслідки своєї дії;

– цілеспрямованістю процесу функціонування систем.

Управління земельними ресурсами охоплює весь спектр суспільних відносин – від соціальних до економічних, правових, екологічних тощо. Тому управління земельними ресурсами – це систематична, свідома, цілеспрямована дія держави і суспільства на земельні відносини. Ця дія заснована на пізнанні об'єктивних закономірностей з метою забезпечення раціонального й ефективного функціонування земельних ресурсів країни. Під раціональним використанням землі можна розуміти найбільш ефективний (з погляду забезпечення потреб держави і суспільства) спосіб її використання з урахуванням конкретних природних, економічних, соціальних і політичних умов відповідно до об'єктивно існуючих принципів взаємодії суспільства і природи.

Управління земельними ресурсами здійснюють комплексно, оскільки зачіпають інтереси багатьох суб'єктів земельних відносин. Це вимагає від органів управління системного підходу до використання й охорони земельних ресурсів, при цьому при створенні організаційно-технологічних умов повинні враховуватися можливі еколого-економічні наслідки. Таким чином, в основі управління земельними ресурсами лежать загальні економічні, екологічні й соціальні закони, властиві будь-якій соціально-економічній формації, а також закони природи. Реалізація соціально-економічного й екологічного аспектів є внутрішньою (глибинною) стороною змісту управління земельними ресурсами. Зовнішня (видима) сторона змісту управління є сукупністю організаційно-господарських, технічних і правових заходів держави з управління землею.

Управляють земельними ресурсами органи законодавчої та виконавчої влади, які регулюють земельні відносини і визначають загальну стратегію землекористування, нормотворчості, правоохоронної діяльності тощо. Зміст діяльності виконавчо-розпорядчих органів з управління земельними ресурсами полягає в прогнозуванні і плануванні використання земельних ресурсів, встановленні норм та порядку землекористування, розподілу й перерозподілу земель, оперативно-розпорядливої і контрольно-наглядової діяльності за використанням та охороною земель.

Основу процесів, які відбуваються у системі управління земельними ресурсами, становить безперервний інформаційний обмін. Засобом забезпечення цього обміну є землеустрій, земельний кадастр і моніторинг земель.

Реформи, розпочаті в Україні на початку 1990-х рр., поставили перед державними органами виконавчої влади ряд складних завдань. Найважливіше з них – реалізація державної земельної політики, метою якої є організація раціонального використання земель з урахуванням різноманіття форм власності на землю. Один із напрямів цієї політики – створення державного земельного кадастру, покликаного служити інформаційною основою державного управління земельними ресурсами, економічного і правового регулювання земельних відносин.

У сфері державного управління об'єктом виступає весь земельний фонд у цілому, його складові в межах адміністративно-територіальних

утворень, окремих земельних ділянок, перелічене одночасно є і об'єктом державного земельного кадастру. Основна мета державного земельного кадастру – забезпечити органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадян і юридичних осіб кадастровою інформацією для використання й охорони земель, установлення платежів за землю, формування земельного ринку, захисту прав власників землі, землевласників, землекористувачів, орендарів та інших суб'єктів земельних відносин. Земельний кадастр є основою, на якій базуються державні і галузеві реєстраційні й облікові системи: регістри й реєстри житлових і нежилих приміщень, підприємств і організацій всіх форм власності і господарювання тощо. Державний земельний кадастр ведуть з метою:

– закріплення прав на землю власників, власників, користувачів землі;

– здійснення державного контролю за розподілом і використанням земель, законністю земельних операцій (купівлі-продажу, оренди, застави, дарування, обміну тощо);

– забезпечення оперативності, стійкості земельного обороту і гласності земельних операцій, вирішення земельних спорів;

– проведення оподаткування землі і земельних операцій;

– встановлення нормативної і ринкової ціни землі;

– надання відомостей про власників, користувачів земельних ділянок, правовий режим земель, їх господарське використання та ціну;

– забезпечення необхідною інформацією про земельні ресурси органів державної й муніципальної влади, юридичних і фізичних осіб.

Однією з характеристик державного земельного кадастру є його фінансова спрямованість, яка відображена в Податковому кодексі Україні та «Про оцінку землі». Слід зазначити, що дані земельного кадастру, завдяки автоматизації і високому рівню розвитку сучасних земельно-інформаційних систем використовується для виявлення неплатників земельного податку й орендної плати за землю. Крім того, земельний кадастр є джерелом доходів, що збираються державою через збори і податки при обороті земельних ділянок. Із збільшенням земельного обороту ці збори і податки набувають все більшої ваги у формуванні бюджетів, особливо місцевих.

Тому в Україні, на відміну від багатьох інших країн, передбачено багатоцільовий кадастр, який включає юридичні, фінансові й інші аспекти, а також служить для вирішення ряду проблем, пов'язаних із землеустроєм.

Таким чином, Державний земельний кадастр містить основні дані для будь-якої інформаційної системи, а наявність уніфікованих, стандартних форматів надання цих даних дасть змогу створювати інформаційні системи багатоцільового використання, що сприятиме ефективному обміну інформацією з іншими базами даних (наприклад, щодо комунального господарства, населення регіону тощо).

Біловіцька Ю. А.
аспірантка
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Світова економічна та фінансова криза, а також системні проблеми розвитку економічної сфери, державного управління, перебудови структури економіки та виробництва негативно позначились на позиціюванні України щодо конкурентоспроможності, екологічності та якості життя. Якщо врахувати всі сучасні українські реалії, то саме від державної влади й політики, що реалізується нею, залежить створення сприятливих умов для ведення бізнесу, формування та реалізація політики сталого розвитку «зеленої економіки» в країні.

В основі економічного механізму лежить економічне стимулювання розвитку відповідної державної політики (механізми державного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо) [5].

Основним інструментом регулювання у галузі охорони навколишнього середовища є фінансування заходів з природоохоронної діяльності. Яке здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, позабюджетних фондів охорони довкілля, добровільних внесків. А також з прибутку підприємств, організацій та установ або з отримання певних пільг в його оподаткуванні.

Як відомо, бюджетно-фінансове регулювання стосується як формування, так і розподілу фінансових ресурсів між територіями. Заходи такого регулювання здійснюються через реалізацію державних програм. У більшості випадків такі програми не мають досконалих механізмів реалізації. Це можна пояснити тим, що адміністративні, правові, економічні методи регулювання рідко використовуються в комплексі. Також слід відзначити мінімальний зв’язок довгострокових планів і програм стратегічного характеру з середньостроковими і поточними програмами дій, що розробляються в України. А відсутність довгострокового бюджетного планування призводить до проблеми зростання витрат на реалізацію програм.

Чинним екологічним законодавством встановлено безпосередній зв’язок між виконанням природоохоронних заходів та джерелами їх фінансування. Фінансування видатків з бюджетів, в тому числі й природоохоронних заходів, визначається Бюджетним кодексом України, Законом України про Державний бюджет на поточний рік та рішеннями місцевих рад щодо відповідних бюджетів. Уявлення про обсяги видатків бюджетів усіх рівнів на природоохоронні заходи щодо розділу «Охорона навколишнього природного середовища» за функціональною класифікацією КФК 0500 з розбивкою даних по загальному й спеціальному фондах, а також про рівень виконання планових показників відповідного фінансування сфери охорони навколишнього природного середовища у 2020 році надає табл. 1.

Таблиця 1

Виконання видатків бюджету на природоохоронні заходи за 2020 рік, тис. грн [1]

Напрям видатків	Затверджено Верховною Радою України (зі змінами)	Виконано			Відхилення%
		Всього	В тому числі		
			Загальний фонд	Спеціальний фонд	
Виконання видатків державного бюджету України					
Охорона навколишнього природного середовища	7 556 123,1	6 636 848,7	6 044 826,4	592 022,3	87,8
Виконання видатків місцевих бюджетів України					
Охорона навколишнього природного середовища	3 767 020,3	2 419 785,5	62 813,4	2 356 972,1	64,2
Виконання видатків Зведеного бюджету України					
Охорона навколишнього природного середовища	11 323 143,3	9 056 634,1	6 107 639,8	2 948 994,3	80

Як свідчать вищенаведені дані, виконання видатків Зведеного бюджету України по розділу «Охорона навколишнього природного середовища», в цілому рівень бюджетного фінансування природоохоронних заходів в Україні був нижчим від запланованого аж на 25,02%. Тобто це означає, що у 2020 році через недофінансування 2 266 млн грн у сферу охорони навколишнього природного середовища не були реалізовані важливі заходи стосовно упередження екологічних загроз чи подолання існуючих проблем природокористування, причому за наявності відповідних коштів. Отже, очевидною є гострота проблеми фінансування природоохоронних заходів у повному обсязі для поліпшення стану довкілля.

При цьому аналіз динаміки видатків Державного бюджету України на охорону навколишнього природного середовища у 2019-2020 виявляє нерівномірність бюджетного фінансування. Таку ситуацію засвідчують розрахунки за даними Державного казначейства України [2]. Зокрема, якщо в 2019 році спостерігалось недовиконання на 23,5% запланованого обсягу видатків Державного бюджету України по розділу “Охорона навколишнього природного середовища”, то у 2020 році – вже їх недовиконання на 25,02%.

Водночас у 2020 році фактичні видатки Державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища становили 6 636 млн грн, що на 5,1% (на 338 тис грн) менше у порівнянні з аналогічним показником 2019 року (6 974 млн грн). Зменшенню видатків на природоохоронні цілі певною мірою сприяло зниження надходжень до бюджету від екологічних платежів.

За даними Державної служби статистики України [3] протягом 2020 р. на охорону навколишнього природного середовища України було витрачено 41,33 млрд грн що на 2,4 млрд грн менше ніж у 2019 р. – 43,73 млрд грн (рис. 2.7). За досліджуваний період витрати на охорону навколишнього природного середовища в Україні зросли більше ніж у 4 рази, з них капітальні інвестиції становили 13,23 млрд грн а це на 3,02 млрд менше ніж у 2019 році; поточні витрати збільшилися на 0,61 млрд грн. і становили у 2020 році – 28,09 млрд грн. Проте в динаміці витрат на охорону навколишнього природного середовища з 2016 року такого чітко окресленого висхідного тренду не спостерігається, що свідчить про відсутність проявів реального збільшення зазначених витрат. Найбільшу частку у структурі витрат на охорону навколишнього природного середовища становлять поточні витрати, яка у порівнянні з 2019 роком (62,84%) збільшилися до 67,96%, а от частка капітальних інвестицій зменшилася до 32,01%, у порівнянні з 2019 р. (37,16%).

Також доволі складно збільшити кошти на природоохоронні видатки завдяки відрахуванням підприємств, тому що більшість з них працюють не на повну потужність і перебувають у фінансовій кризі. Проблема полягає в тому, що велика частка екологічних видатків направлена на фінансування комунальної інфраструктури (здебільшого на технічні роботи з водопостачанням й каналізацію). Але офіційно найбільша частка направлена на фінансування очищення та запобігання забрудненню вод, тому можна зауважити, що немає конкретних завдань, та цілей у цій сфері. Політичні заяви переважно декларативні й не встановлюють конкретних завдань. Але є екологічні програми, які відповідають деяким цілям природоохоронної діяльності, однак оцінка їхньої пріоритетності в загальному контексті не здійснюється.

Дослідження такого важливого джерела фінансового забезпечення охорони навколишнього природного середовища як кошти бюджетів показав, що в Україні цей ресурс використовується неповною мірою і потребує додаткових досліджень щодо ефективності використання коштів бюджету на природоохоронні заходи. Для багатьох країн з перехідною економікою, а також і для України, на основі скорочення природоохоронних видатків характерно формувати альтернативні джерела, до яких, насамперед відносяться екологічні фонди. Ефективність економічного механізму може бути забезпечено за умови обрання адекватної стратегії формування та реалізації державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки на основі вивчення та аналізу її особливостей, а також треба обрати відповідні важелі впливу, джерела та методи фінансового забезпечення. Все це вимагає комплексного підходу до характеристики «зеленої» економіки та особливостей її розвитку.

Список використаної літератури

1. Бюджет 2020 України. URL: https://openbudget.gov.ua/annual-budget/expenses?class=program (дата звернення: 10.11.2022).

2. Державна казначейська служба України. URL: https://www.treasury.gov.ua/ua (дата звернення: 10.11.2022).

3. Державна служба статистики: статистичний щорічник України за 2020 рік. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (дата звернення: 10.11.2022).

4. Дребот О., Гадзало А. Елементи економічного механізму раціонального природокористування та охорони навколишнього природного середовища. *Економіка природокористування і охорони довкілля* : зб. наук. пр. Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2016. С. 186–191. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163013/25-Drebot.pdf?sequence=1 (дата звернення: 10.11.2022).

5. Орцева О. С. Поняття та основні види механізмів формування та реалізації державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління.* 2014. Т. 235. Вип. 223. С. 71–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_235_223_15 (дата звернення: 10.11.2022).

6. Про охорону навколишнього середовища : Закон Україні від 1 січня 2021 р. № 1264-XII. *Офіційний вісник України.* 1991. № 41. Ст. 546. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text (дата звернення: 10.11.2022).

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

РОЗВИТОК ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

За роки незалежності побудова України як демократичної, соціально-правової держави супроводжується низкою модернізаційних процесів: реформаторськими процесами в органах виконавчої влади, застосуванням інноваційних способів вибору ефективних управлінських структур і способів побудови організаційних дій органів влади та інше. Але ці заходи та їх зміст реалізуються неповністю і несвоєчасно. Причини такого стану відомі й широко дискутуються в колах учених та практиків. Не ставлячи за мету перелік і визначення причин невиконання завдань реформ і такого стану економіки, зупинимось лише на тих потенційних рішеннях, які сьогодні потребують більш ґрунтовного визначення у складі адміністративної реформи з позицій реалізації Конституції України.

На сучасному етапі у фокусі реформ державного управління – зміна підходів до обґрунтування й реформування ключових елементів діяльності органів виконавчої влади. До них віднесено: розбудова спільних і підзвітних державних інституцій, підготовка якісних урядових рішень, формування професійної державної служби, запровадження електронного урядування, своєчасне і якісне надання послуг громадськості та інші заходи, які розглядаються в межах конкретних реформ. У тому числі в реформі державного управління та підвищення продуктивності публічної служби, реформах державних підприємств та корпоративного управління, покращення бізнес-клімату: дерегуляція та запровадження ефективного регулювання відновлення економіки. Кожна з реформ має особливості стосовно здійснення і повинна реалізовуватись з урахуванням дотичних позицій

змін між процесами практичного втілення. На виконавчу владу лягає основний тягар втілення реформ, гарантування повноти і вчасності їх здійснення, якості впроваджуваних норм, принципів і положень конституції.

Управлінська сутність і основні напрями діяльності органів виконавчої влади та їх соціальне призначення визначаються у функціях, які класифікуються за різними підставами (залежно від принципу розподілу влади, від тривалості дії, значення, сфери прикладання). Залежно від сфери прикладання розрізнять внутрішні і зовнішні функції. До внутрішніх функцій держави належать функції, що регулюють економічну, соціальну, фіскальну, правозахисну, правоохоронну, екологічну, культурну та інформаційну діяльність. Функції забезпечення безпеки держави та міжнародної співпраці й інтеграції до світової спільноти є зовнішніми.

Функції пов’язані між собою спільними цілями, для досягнення яких вони виконуються. Кожна функція має свій зміст, власні системні елементи, системні властивості, методичні й технологічні засади здійснення, інформаційні та інші види забезпечення, які формуються в процесах проєктування організаційних форм їх здійснення і виконуються на основі інтегрованих знань різних наук (економічних, управлінських, маркетингових, управління ресурсами, персоналом та ін.), які об’єднуються в інтеграційну методологію вирішення функціональних завдань і єдності всіх правил управлінської поведінки.

Зв’язок між процесами реалізації функцій забезпечується інформаційними і комунікаційними зв’язками й управлінням ними, вмотивованими властивостями інформації і способами реалізації інформаційних процесів. Виконання державних функцій і відповідальність за якість їх здійснення покладена на центральні органи виконавчої влади України. Водночас, незважаючи на чіткий перелік функцій, завдання жодної з головних реформ державного управління починаючи з 2014 р. якісно і повністю не виконувались, хоча й проведена низка успішних заходів, які відповідають європейським стандартам належного урядування, щодо їх реалізації. Згідно з проєктом реорганізації у 2017 – 2019 рр. здійснено розподіл внутрішніх функцій міністерств та запровадження директоратів, сформована політика стратегічного планування в усіх міністерствах, до складу державних службовців введені фахівці з питання реформування та ін. Продовжена діяльність щодо вдосконалення методів формування й обґрунтування державної політики, схвалена концепція реформування системи оплати праці державних службовців, реалізація якої передбачена у 2020 – 2022 рр.

Зміст запроваджуваної адміністративної реформи мав на меті реорганізацію центральних органів виконавчої влади, переорієнтовування їх діяльності на потреби людей і підвищення їх керованості шляхом запровадження конкретних заходів: зробити уряд країни політичним органом, який зобов’язаний нести політичну відповідальність за вироблення й реалізацію політики, що супроводжується підвищенням ролі міністрів у ре-

алізації відповідних напрямів політики; впровадити функціональний принцип формування структури Уряду та його апарату; перетворити урядові комітети в реальні органи Кабінету Міністрів України та інструмент координації діяльності і взаємодії центральних органів виконавчої влади; зосередити роботу Уряду на стратегічних питаннях й делегувати урядовим органам та місцевим державним адміністраціям вирішення питань щоденного адміністрування; провести функціональне обстеження діяльності існуючих органів виконавчої влади з урахуванням, що кожна зайва управлінська ланка шкідлива, та оптимізувати на основі результатів такого аналізу структуру центральних органів виконавчої влади та ін.

На сучасному етапі здійснення реформ суттєво ускладнюється. Повномасштабна війна в Україні не дозволила завершити розпочаті й впровадити нові реформи державного управління, глибока економічна рецесія завдала суттєвого удару по рівню економічного добробуту і соціального життя українського населення. У 2020 р. очікувалось падіння ВВП в Україні на 4 – 8% від рівня 2019 р., експорту на -10%, імпорту на -14,5%, розширення дефіциту бюджету на 8% ВВП, зростання рівня безробіття до 9,5%. З метою подолання негативних явищ Уряд країни 12 червня 2020 р. затвердив Програму діяльності Кабінету Міністрів України, відповідно до якої розроблена Програма стимулювання економіки, яка включила в себе ряд коротко- та середньострокових заходів для пріоритетних галузей економіки України на 2020 – 2022 рр. Ключовими напрямами програми стали: перезапуск промислового сектору країни, стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу, цифрова трансформація та розвиток ІТ сектору, інші. Уряд підтвердив стратегічний курс розвитку країни на європейську і євроатлантичну інтеграцію, визначив пріоритети економічного розвитку, економічні й соціальні заходи підтримки та багато іншого. Завдяки заходам у 2021 р. українська економіка почала повільно зростати і за попередніми прогнозами у 2022 р. планувалося вийти на більш високі темпи зростання ВВП завдяки старту низки програм. Але у 2022 р економічна система країни внаслідок воєнної агресії росії набула ще більших шокуючи втрат. Прогнозується, що до кінця року ВВП впаде на понад 30%, а рівень безробіття становитиме 35%, що вже потребує від органів влади відповідних ефективних дій для зупинення і стабілізації ситуації.

Узагальнений огляд дій Уряду засвідчує необхідність заходів щодо створення для громадян умов економічної і соціальної безпеки, ефективного відновлення і розвитку держави. З’явилася велика кількість інформаційних повідомлень про зроблені кроки та прийняті рішення. Водночас належного і конкретного зв’язку і прямої участі урядовців у вирішенні економічних проблем, запровадження передбачених заходів не має достатньої конкретизації. Не спостерігається і визначення надзвичайно необхідних для економіки в умовах воєнного стану економічних дій. Прийнятий План відновлення України в післявоєнний період потребує для свого здійснення поглиблення змісту, технологій і відповідальності Уряду за своєчасне відтворення економіки країни і створення умов для її зміцнення і розвитку.

Це підвищує відповідальність влади за якість вирішення проблеми виходу економіки країни зі стагнації.

Перелік і зміст діяльності центральних органів виконавчої влади (Кабінет Міністрів України, міністерства, служби та ін.), які виконують функції державного управління показують, що назви виконуваних робіт в їх структурних підрозділах сформовані за сферами діяльності. Так, завдання КМУ можна чітко виокремити за функціями, спрямованими на розробку державної політики, і функціями її реалізації у сферах економіки, фінансів та соціальної сфери. Конкретніше принципи й обов'язки органів виконавчої влади сформовані в положеннях про структурні підрозділи. Втім, акцент на розширення економічних функцій і збільшення відповідальності за їх здійснення не виділений. Це потребує серйозного підвищення уваги до практичних питань управління об'єктами економіки, економічних відносин і економічної результативності здійснюваних заходів і реалізованих економічних функцій та управління функціями їх функціонування й розвитку. Не сконцентрована увага і на порівнянні наявного необхідного економічного потенціалу України, розробки ефективних механізмів управління ними в економічних процесах і технологіях управлінського впливу на їх вирішення. Привернення уваги до першочергового вирішення цих питань обумовлюється і тим, що економічна складова присутня майже в усіх функціях управління, а не тільки управління економічними об'єктами. Процеси управління, як правило, складаються із функцій планування, організації, контролю, оцінювання, регулювання, стимулювання і формування результатів. Параметри всіх функцій пов'язані з їх економічною складовою і застосуванням їх технологічних характеристик. Якість реалізації елементів і завдань функцій пов'язується з гармонійним поєднанням з економічними елементами. Останні забезпечують ключові параметри оптимізації витрат, часу і компетенцій управлінської праці, умов стимулювання результатів праці і суттєво впливають на їх результативність. Зазначене обумовлює необхідність більш конкретної імплементації економічного складника у зміст виконуваних функцій державного управління у воєнний і післявоєнний період, виокремлення економічного управління як самостійного впливового чинника для досягнення поставлених цілей і забезпечення його підтримки і розвитку відповідним методологічним організаційним та інституційним забезпеченням.

Божкова О. А.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сучасна стратегія державної кадрової політики формується відповідно до нової парадигми державного управління та вимог до професійної компетентності керівних кадрів органів влади, які нині змінюються під впливом таких факторів: глобалізаційні процеси, євроінтеграційні праг-

нення України та необхідність взаємодії з міжнародними організаціями, зважаючи на особливості різних політичних, культурних та правових систем; децентралізація державного управління, запровадження концепцій доброго врядування та управління результативністю; розвиток громадянського суспільства, його залучення до формування і реалізації державної політики, необхідність запровадження дієвих механізмів підзвітності і відповідальності керівників органів влади; розвиток інформаційних технологій та запровадження електронного врядування; необхідність формування сприятливого середовища для інновацій і змін та ін.

Підготовку керівних кадрів органів влади слід здійснювати з урахуванням досвіду світових систем державного управління – такі чиновники найбільшою мірою зможуть виробити ефективну технологію прийняття державноуправлінських рішень. Щоб досягнути успіху в реформуванні системи їх підвищення кваліфікації, запроваджувати зміни треба із вищого управлінського рівня, який є найменш чисельним і найбільш впливовим. Доцільність такого підходу довели вчені Університету Лідса (University of Leeds), який входить до першої десятки британських університетів за обсягом науководослідної роботи.

Європейські дослідники виділяють такі моделі професійної підготовки державних службовців: централізовану, де основні принципи навчання, мета, методи визначаються на центральному рівні, а потім поширюються безпосередньо на місцях; децентралізовану, де кожен окремий орган та установа на основі власних потреб вирішують, як організувати систему професійного навчання працівників; частково децентралізована, яка поєднує обидві вищевказані моделі.

Американську модель розвитку професійного потенціалу державних службовців представляють Сполучені Штати Америки, які протягом десятиліть проводять ефективну внутрішню кадрову політику. Ця країна активно впроваджує новітні технології для професійного розвитку працівників та займає лідируючі позиції у світових рейтингах розвитку талантів, тому потрібно зрозуміти підґрунтя та характерні риси забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців цієї країни з метою їх адаптації до системи державного управління в Україні. Основні принципи діяльності державних службовців у Сполучених Штатах регулює Закон про цивільну службу.

У США забезпечення професійного навчання державних службовців здійснюється не в спеціалізованих закладах, як у Польщі чи Франції, а в загальних університетах. Це означає, що окремі коледжі, факультети, які є частинами університетів, здійснюють підготовку майбутніх державних службовців. Юридично тут немає одного головного навчального закладу, який забезпечує підготовку державних службовців, але існує заклад, який здебільшого готує саме державних службовців – Школа урядування імені Джона Кеннеді Гарвардського університету. Даний заклад приймає на навчання також посадовців вищого та середнього рівнів. Основний принцип державної служби в США – відкритість, що означає соціальну мобільність в системі державної служби і можливість кожного працювати на державу.

Для України американський досвід є корисним у контексті системності; програмно-цільової організації професійного навчання; забезпечення постійної включеності державних службовців у процес професійного зростання, стимулювання розвитку професійного потенціалу як шляхом економічного, так і психологічного мотивування. Це все забезпечить державній службі в Україні формування професійного, компетентного, дисциплінованого, результативного та раціонального персоналу.

Європейська модель розвитку професійного потенціалу державних службовців є характерною для таких держав, як Норвегія, Нідерланди, Швейцарія, Польща. Безумовно, особливості кожної з держав є важливими, але в контексті удосконалення механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні, саме Польща є найбільш науково-релевантним прикладом для України, зважаючи на ментальну та історичну спорідненість цих держав. Але не можемо не подати короткий аналіз особливостей процесу забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців Норвегії, Нідерландів та Швейцарії. По-перше, варто відзначити їх місце в рейтингу найбільш успішних країн за показниками людського розвитку, що складається Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй.

У 2016 р. на першому місці згідно з "Доповіддю про людський розвиток" була Норвегія, та третьому – Швейцарія, на сьомому – Нідерланди. Окрім європейських країн, високі позиції займають Австралія (2) та США (10). З 2008-2016 рр. рейтинг очолювала Норвегія, яка до цього займала перше місце з 2001 по 2006 р., потім на два роки поступилася місцем Ісландії; але у 2008 р. відвоювала свою позицію і відтоді знову продовжує лідирувати. Забезпечення розвитку професійного потенціалу відповідно до європейської моделі передбачає:

– залучення широкого спектру установ до розвитку професійного потенціалу;

– акцентування на розвитку емоційно-психологічного потенціалу;

– зосередження значної уваги на розвитку інтелектуальної складової професійного потенціалу.

Згідно з дослідженням Фонду гуманітарних технологій, рівень тривалості життя в Норвегії – один із найвищих у світі – 81,3 років; середньорічний дохід на душу населення – $ 98 860 (за номінальним значенням, яке виражено в доларах США в поточних цінах). Традиційно, показники інфляції та безробіття досить низькі. Розвиток професійного потенціалу Норвегії забезпечується за допомогою професійного навчання шляхом співпраці трьох сторін: урядових установ, які за це відповідають; навчальних установ; соціальних партнерів.

Швейцарія досягла рівня свого розвитку завдяки постійному прагненню до інновацій. Інтелектуальний потенціал громадян – це основна "сировина". Швейцарія прагне мати передові позиції в науці та інноваційній діяльності, розуміючи, що початок третього тисячоліття потребує формування суспільства, яке ґрунтується на знаннях. Для Швейцарії характер-

ним є підхід до ефективності управління як такого, що на 80% залежить від рівня емоційного розвитку особистості (гнучкості, адаптивності) і тільки на 20% – від рівня знань, умінь та навичок.

Основні характерні риси процесу забезпечення професійного навчання державних службовців у Польщі такі: відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державних службовців; акцент на вивченні європейського права та мов ЄС; вивчення правових наук та менеджменту як основи професійного навчання державних службовців.

Для України є корисними такі положення системи професійного навчання Польщі: нормативно-правова база формує засади для функціонування системи професійного навчання; система професійного навчання повинна бути гнучкою, щоб відповідати швидким змінам у суспільстві; ефективність системи професійного навчання співвідноситься із її координацією з боку органів державної влади та тісним зв'язком із інституціями державного управління; система професійного навчання передовсім спрямована на забезпечення ефективності професійної діяльності державних службовців; важливим є пошук різноманітних ресурсних джерел підвищення кваліфікації державних службовців; викладачі мають розробляти авторські тренінгові програми професійного розвитку державних службовців; навички роботи в команді є необхідними в системі професійного навчання Польщі; предметне навчання за галузями роботи державних службовців, окрім загального професійного навчання; професійне навчання є орієнтованим на забезпечення прозорості державного управління, впровадження європейських норм та стандартів, вивчення іноземних мов.

Отже, досвід Польщі свідчить про те, що забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців відбувається шляхом розвитку здебільшого таких його складових, як морально-психологічний, лідерський, управлінський, інтелектуальний, кваліфікаційний, комунікативний, творчий потенціал, за допомогою впровадження у їх професійну діяльність етичних норм, а також шляхом забезпечення професійного навчання та розвитку лідерських якостей. При цьому лідерство потрактовується не абстрактно, а за конкретними критеріями – безпосереднє залучення державних службовців до визначення стратегічних цілей інституцій, критичне мислення, формування зрозумілих ідей, адаптивність тощо. Однак менший акцент робиться на забезпеченні розвитку психофізіологічного потенціалу, що є важливим елементом професійного потенціалу державних службовців.

Цінним досвідом для України виступають принципи, на основі яких відбувається розвиток особистісних якостей державних службовців в Польщі. Основними характерними рисами європейської моделі розвитку професійного потенціалу державних службовців є гнучкість, наявність тренінгової системи навчання, системи мотивацій, системи управління людськими ресурсами, спрямованої на розвиток інтелектуального й емоційно-психологічного потенціалу та залучення широкого кола установ до розвитку професійного потенціалу державних службовців.

Боклаг В. А.
доктор наук з державного управління, професор кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

Набока К. О.
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Земельна політика держави в конкретний період її розвитку багато в чому формується під впливом загальної соціально-економічної політики і виражається в правилах розподілу й використання земельного фонду, обмеженнях і стимулах розвитку у цій галузі. Наразі така політика залежить також від воєнного стану, в якому перебуває наша країни через агресивне вторгнення Росії. Відтак, органам законодавчої та виконавчої влади довелося в найкоротший строк прийняти ряд нормативних документів, які спрямовані на регулювання земельних відносин у воєнний час. Причому такі зміни відбувалися поступово. Деякі введені на початку дії воєнного стану обмеження законодавець уже встиг послабити, а для певних зумовлених або видозмінених війною правовідносин - передбачив нове регулювання.

Крім того, можна відмітити, що за останні роки, у зв'язку з адміністративною реформою та децентралізацією влади було прийнято та внесено зміни до деяких законодавчих актів, що врегульовували питання використання земельних ресурсів на території створених територіальних громад, а також регулювання питань пов'язаних з відміною мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення.

Отже, розглянемо основні із чинних та потенційних законодавчих змін у сфері регулювання земельних відносин. У зв'язку з російським вторгненням в Україну, з міркувань безпеки було тимчасово призупинене функціонування більшості державних електронних реєстрів, в тому числі - Державного земельного кадастру та Державного реєстру речових прав. А без їх функціонування неможливо набувати у власність та постійне користування земельні ділянки за процедурою, яка передбачена чинним земельним законодавством України. Крім того, в умовах воєнного стану, мають місце і інші фактори, які обумовлюють необхідність запровадження на період воєнного стану особливого, спрощеного порядку доступу до земель для сталого функціонування економіки держави та виробництва сільськогосподарської продукції.

Зважаючи, що одним із надважливих питань за умов воєнного стану є питання продовольчої безпеки, серед перших нормативних документів на початку війни законодавчим органом було прийнято Закон України «Про

внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24.03.2022 р. № 2145-IX, який урегульовує більшість питань щодо використання земель для виробництва сільськогосподарської продукції та розміщення відповідної виробничої інфраструктури.

Ключовими аспектами зазначеного закону було врегулювання земельних відносин, стосовно оренди земель сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності, невитребуваних, нерозподілених земельних ділянок, а також земельних ділянок, що залишилися у колективній власності і були передані в оренду органами місцевого самоврядування, а також земель приватної власності, а саме автоматичне поновлення на 1 рік (без волевиявлення сторін відповідних договорів і без внесення відомостей про поновлення договору до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно) договорів оренди, суборенди, емфітевзису, суперфіцію, земельного сервітуту земельних ділянок сільськогосподарського призначення, строк користування якими закінчився після введення воєнного стану. Також для таких земель спрощено порядок передачі в оренду для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

Крім того, дозволено передачу орендарями та суборендарями прав оренди та суборенди земельних ділянок сільськогосподарського призначення усіх форм власності для ведення сільського господарства без погодження з орендодавцем та створено особливий порядок державної реєстрації договорів використання земельних ділянок сільськогосподарського призначення, який буде працювати протягом воєнного стану.

Також відповідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану», було і накладено ряд обмежень щодо землевпорядних дій стосовно подальшого використання земель, так, можна виділити призупинення:

– безоплатної передачі земель державної, комунальної власності у приватну власність, надання дозволів на розроблення документації із землеустрою з метою такої безоплатної передачі;

– формування земельних ділянок сільськогосподарського призначення, крім тих, що передаються в оренду;

– земельних торгів щодо прав оренди, емфітевзису, суперфіцію щодо земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності.

Водночас, зазначений закон не забороняє та не обмежує розпорядників земель державної та комунальної власності застосовувати загальні механізми передачі земельних ділянок у користування, зокрема відповідно до Закону України «Про оренду землі».

Наступним під час дії воєнного стану було прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» від 12.05.2022 року № 2247-IX, який також врегульовує земельні відносини та передбачає створення правових передумов для забезпечення громадян та

суб'єктів підприємницької діяльності в умовах воєнного часу послугами зі складання документації із землеустрою, топографо-геодезичних і картографічних робіт, оцінки майна, експертної грошової оцінки земельних ділянок, що є критичними для функціонування земельно-майнових відносин. Прийняття такої норми закону стало надважливим для підприємців у сфері землевпорядкування, які як і багато інших втратили змогу в повній мірі вести свою діяльність.

Цей закон має також надважливе значення і для задоволення найбільш нагальних та невідкладних потреб національної економіки у земельних ділянках в умовах воєнного стану, в тому числі надання та зміну цільового призначення земельних ділянок для розміщення виробничих потужностей підприємств, що переміщуються (евакуюються) із зони бойових дій, розміщення об'єктів для тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб, ведення сільськогосподарського виробництва, сталого функціонування газотранспортної та газорозподільної систем, водопостачання і водовідведення, виробництва тепла, електронних комунікацій тощо.

Отже, воєнний стан вимагає швидких дій, підпорядкованих єдиній меті – відсічі збройної агресії ворога. Правила регулювання земельних відносин мирного часу, коли процедури надання земельних ділянок тривають місяцями, в умовах воєнного стану неефективні. У той же час, вирішення багатьох завдань функціонування економіки України у воєнний період прямо залежить від швидкості прийняття управлінських рішень щодо надання земельних ділянок відповідного цільового призначення, проведення землеустрою та реєстрації прав на землю. Можна стверджувати, що Уряд України наразі справляється з більшістю поставлених завдань, що дають можливість врегулювати досить складні питання щодо регулювання земельних відносин.

Бондаренко Л. Г.
аспірантка
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ

Аналіз наукових публікацій останніх років засвідчує про відсутність ідеальної структури щодо ступеню взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в умовах гібридних загроз. Фактично відсутні фахівці з питань формування та розвитку механізмів взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в умовах гібридних загроз, не здійснюється їх підготовка, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду у цій сфері. Це визначає актуальність дослідження.

Теоретичні та практичні аспекти проблематики реалізації державної політики у вирішенні проблем інклюзії досліджують наступні науковці: О. Байдарова, О. Заярнюк, І. Сандовенко, F. Caldeira, T. Cruz, P. Simoes та ін. [1; 2].

Дослідження взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в умовах гібридних загроз є актуальним тому, що сам принцип інклюзії (інклюзивності) передбачає процес залучення та інтегрування всіх людей і групи в діяльність, організації, політичні та громадські процеси, насамперед тих, хто перебуває у несприятливих умовах, постраждав від будь-якої дискримінації, насилля або має будь-які обмежені можливості. Наприклад, інклюзивна практика найму, ведення бізнесу, інклюзивні громадські простори, інклюзивна освіта тощо.

Сучасний етап розвитку країн світу характеризується впровадженням нових технологій, процесів інформатизації та цифровізації в усі сфери суспільного розвитку. Сьогодні без участі громадськості важко уявити розвиток держави. За останні кілька років в Україні розпочався процес розуміння владою необхідності ефективної співпраці з громадськістю. Насамперед, це залежить від реальної політичної та соціально-економічної ситуації в країні й відбувається під впливом міжнародних зобов'язань України перед світовими партнерами.

Основною метою даної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення засобів, створенні інструментарію, який спиратиметься на практичний досвід муніципальних органів влади та місцевих суб'єктів у втіленні національної політики у такі рішення, як відповідне житло, доступ до документації та соціально-економічна інклюзія.

Ці рішення найкраще працюють, коли люди з інклюзією повністю включені в їх дизайн і розробку. Партисипативні підходи призводять до розумнішої політики та більш ефективних програм у сприйняті інклюзивності.

Термін «хороша практика» все частіше застосовується до будь-якої нової інтеграційної ініціативи або діяльності, спрямованої на сприяння інклюзії, який очевидний вплив було досягнуто. Передова практика стала ключовою концепцією інклюзії, але існує мало вказівок та мало інструментів для оцінки різних підходів, кількісної оцінки впливу та визначення передового досвіду як такого місцевими практиками.

Розглядаючи інклюзивність в контексті участь можна визначити наступні індикатори. З одного боку, дані індикатори визначають роль держави, яка забезпечує:

– рівні можливості для всіх цільових груп (жінки та чоловіки різного віку, особи з інвалідністю, нацменшини тощо);

– застосовує інклюзивний підхід до участі, гендерного мейнстрімінгу, різноманітності та вікової орієнтації;

– гарантує, що рівність та різноманітність є важливою частиною того, як надаються послуги, беручи до уваги різні потреби та можливості;

– надає актуальну інформацію про ініціативу різними мовами, форматами та каналами комунікації, забезпечуючи віковий, гендерний та різноманітний підхід до цільової аудиторії;

– вносить обґрунтовані корективи у спосіб надання послуг з урахуванням конкретних потреб цільової групи (наприклад, забезпечення догляду за дітьми, (одинокими) батьками, конкретні коригування для інвалідів,

надання гнучких послуг у гнучкий графік, адаптована та неформальна підтримка біженців.

З іншого боку, так звана «хороша практика» передбачає активну участь приймаючого суспільства; консультацію своїх бенефіціарів та залучення їх до оцінки, розробки, впровадження, моніторингу та оцінки дій; забезпечує релевантність і компліментарність; заповнює практика прогалину в інтеграційній підтримц; консультує своїх бенефіціарів та залучає їх до оцінки, розробки, впровадження, моніторингу та оцінки дій.

Як результат «нова практика призводить до системного поліпшення, задовольняючи потреби більшості цільової групи в цільовій сфері, Сприяє зміцненню потенціалу громад; Сприяє зміцненню спроможності відповідних інституцій підтримувати інтеграцію (наприклад, зміна політики чи стратегії; законодавча реформа; інституційні реформи; реформи управління; підвищення підзвітності державних видатків; або вдосконалення процесів публічних консультацій). Усунення дискримінації та інформаційних прогалин як перешкод для довгострокової інтеграції. Практика масштабована і включає конкретні плани розширення.

Таким чином, впровадження та застосування в публічному управлінні України ефективних систем та механізмів взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в умовах гібридних загроз дозволить вирішувати існуючі проблеми публічного управління та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Список використаної літератури

1. Продіус О. І. Напрями розвитку інклюзивних інновацій на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 48–3.

2. Caldeira F., Cruz T., Simoes P., Monteiro E. Towards Protecting Critical Infrastructures. *Cybersecurity Policies and Strategies for Cyberwarfare Prevention*. 2015. P. 121–165.

Бражко С. В.
слухач магістратури
наук. кер. – Педак І. С., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕ-ОЦІНОЧНИХ РОБІТ

Оцінка земель є складовою державного земельного кадастру. Вона входить в науково-технічну інформаційну систему, містить дані про землю та її використання. При цьому земельно-облікові дані і відомості природно-історичного характеру поєднуються з даними виробничого характеру. Всі показники постійно змінюються, доповнюються та поновлюються відповідно до змін матеріально-технічної бази, структури сільськогосподарського виробництва, якості ґрунтів та структури ґрунтового покриву тощо.

Для здійснення оцінки земель в Україні створена необхідна нормативно-правова та методична бази. Залежно від мети та методів проведення оцінка земель поділяється бонітування ґрунтів, економічну оцінку земель та грошову оцінку земельних ділянок – нормативну та експертну (стаття 196 Земельного кодексу України – далі ЗКУ).

Бонітування ґрунтів – це порівняльна оцінка якості ґрунтів за основними природними властивостями, які мають сталий характер та суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, вирощуваних у конкретних природно-кліматичних умовах. Проводиться бонітування за 100-бальною шкалою. Вищим балом оцінюються ґрунти з кращими властивостями, які мають найбільшу природну продуктивність (стаття 199 ЗКУ).

Економічна оцінка – це оцінка землі як природного ресурсу і засобу виробництва в сільському і лісовому господарстві та як просторового базису в суспільному виробництві за показниками, що характеризують продуктивність земель, ефективність їх використання та дохідність з одиниці площі (стаття 200 ЗКУ).

Показники економічної оцінки розраховувалися на основі даних обліку земель на останню дату їх проведення, матеріалів ґрунтових обстежень (експлікацій агровиробничих груп ґрунтів), бонітування ґрунтів та звітних даних сільськогосподарських підприємств й інших суб'єктів господарювання про результати виробничої діяльності в землеробстві за 1980-1986 роки.

У 1988 році економічну оцінку земель виконано як загальну (в цілому сільськогосподарських угідь, та в розрізі угідь – ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ), і зокремлену (за ефективністю вирощування основних сільськогосподарських культур).

Цей період характеризувався стабільністю цін на промислову і сільськогосподарську продукцію, що дало підстави використовувати показники економічної оцінки земель досить тривалий час.

Дані з економічної оцінки земель є основою грошової оцінки земельної ділянки різного цільового призначення (ч. 3 статті 200 ЗКУ).

Методологія проведення нормативної грошової оцінки сільськогосподарських земель побудована за даними про природний, господарський стан і правовий режим земель та величиною рентного доходу.

В основу Методики покладено метод капіталізації рентного доходу, який створений при виробництві зернових культур і визначений на основі економічної оцінки земель, проведеної за матеріалами обстеження ґрунтів, природно-сільськогосподарського районування, бонітування ґрунтів, офіційної статистичної та нормативно-довідкової інформації органів виконавчої влади у сфері сільського господарства, річної звітності сільськогосподарських підприємств тощо.

Проблема удосконалення інформаційної системи тісно пов'язана з проблемою комп'ютеризації виробничого та бухгалтерського обліку сільгосппідприємств, служб землеустрою, агрономічної та інших, які повинні впроваджувати в сільське господарство досягнення науки. Правильна організація обліку, збереження, обробки та передачі даних з використанням комп'ютерної техніки і нових технологій, є обов'язковою для одержання достовірних результатів при загальному скороченні витрат праці та коштів.

Достовірна та статистична надійність вхідних даних є необхідною умовою ефективного ведення земельного кадастру та вирішення на його

основі практичних задач. Саме державний земельний кадастр містить систему необхідних відомостей і документів про правовий режим земель, їх розподіл серед землевласників, у тому числі орендарів, про якісну характеристику та народногосподарську цінність землі.

Рівень автоматизації інформаційних процесів, пов'язаних з веденням державного земельного кадастру, є недостатнім на сьогодні. Необхідно вдосконалювати існуючу вітчизняну практику проведення земле оціночних робіт шляхом розвитку нормативно-технічної бази і впровадження єдиної автоматизованої системи ведення державного земельного кадастру на основі застосування сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій. Така система реалізує автоматизоване ведення та обробку земельно-кадастрових даних про державну реєстрацію земельних ділянок; єдиний державний реєстр речових прав на нерухоме майно та їх обмежень; реєстрацію права власності на землю і права користування землею та договорів оренди землі; обліку кількості та якості земель; бонітування ґрунтів; економічну оцінку земель та грошову оцінку земельних ділянок.

Відсутність ефективно діючої земельно-кадастрової системи істотно ускладнює державний контроль за використанням та охороною земель, відсутні передумови для регулярного проведення моніторингу ґрунтів.

Земельний кадастр практично не відіграє ролі головного джерела інформації для проведення оцінки земель.

Оцінка земель являє собою сукупність взаємопов'язаних складових: об'єкти оцінки, суб'єкти оціночного процесу, власне оцінка, які знаходяться в системному зв'язку. Кожна зі складових має свою внутрішню структуру, яка складається з низки компонентів, які визначають широкий діапазон діяльності щодо оцінки земель.

По кожному із видів оцінки повинні бути створені такі взаємопов'язані системи як технічна, технологічна та організаційна. Технічна система представляє собою пропорційне поєднання окремих технічних засобів із множини окремих видів різного обладнання. Технологічна система – це набір правил, методик, стандартів і норм, які визначають послідовність операцій у процесі земле оціночної діяльності. Організацій система з допомогою розробки відповідних положень і інструкцій та структури управління дозволить раціонально використовувати земле оціночну інформацію.

Бражко С. І.
слухачка магістратури
наук. кер. – Педак І. С., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОБМЕЖЕНЬ НА ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЛІ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Римське цивільне право розрізняло три види прав на чужі речі. Найстародавнішими з них були так звані сервітутні права, або сервітути (лат. servire – служити). Сервітути поділялися на речові й особисті.

Згодом преторська практика створила нові форми права на чужі речі – емфітевзіс (спадкове довготермінове право на користування чужою землею) і суперфіцій (довготермінова оренда землі для забудови). Ці види прав на чужі речі за обсягом і змістом істотно відрізнялися, хоч і мали багато спільного. Теоретичні розробки прав на чужі речі пережили своїх творців і вийшли за межі Риму. Вони були сприйняті наступними правовими системами і набули подальшого розвитку.

Сервітут – це право на чужу тілесну річ, згідно з яким річ, крім свого власника, служить ще й іншій особі в якомусь одному або декількох відношеннях. Якщо суб'єкт сервітуту лише певною мірою користується чужою річчю, то такий сервітут називається позитивним. Коли ж суб'єкт сервітуту деякою мірою усував від користування річчю інших і навіть власника, то це – негативний сервітут.

Ділянка, в інтересах якої встановлювався сервітут, називалася панівною ділянкою; земельна ділянка, користування якою становив зміст сервітуту, називалася ділянкою, що служить. Власнику ділянки, що служить, за загальним правилом, не можна пред'являти вимоги щодо збільшення доходів панівної ділянки або, навпаки, претензії, пов'язані з її збитковістю. Однак і право, і звичай вимагали від власника панівної ділянки особливо турботливого ставлення до ділянки, що служить.

Отже, з самого початку сервітути як право на чужу річ виникли з відносин землекористування. Згодом вони поширилися і на всі інші речі, а відтак почали поділятися на речові і особисті сервітути. Ця відмінність встановлювалася за суб'єктом права: особистий сервітут належав певній особі персонально; речовий сервітут також належав особі, але як власнику земельної ділянки або іншої речі.

Речовий сервітут можна продемонструвати на такому прикладі. У зв'язку зі спадкуванням земельної ділянки її треба поділити між двома спадкоємцями. Один з них має доступ до своєї ділянки, оскільки розташована біля дороги. Інший такого доступу не має. Цілком очевидно, що він не мав би змоги користуватися ділянкою, якщо б у нього не було права проходу або проїзду через першу ділянку і таке право є речовим сервітутом. Сервітутом тому, що він дає змогу користуватися чужою земельною ділянкою в межах, необхідних для власника другої ділянки. Речовим тому, що (як би не змінювалися власники обох ділянок) у другого власника земельної ділянки у всіх випадках існуватиме певне право щодо першого.

Як уже зазначалося, сервітути в Римі поширювалися не тільки на землі, але й на всі інші речі. Залежно від цього розрізняли сервітути сільські та міські.

Із сервітутів сільських відомі чотири: три дорожніх сервітути – право проходу через чужу ділянку; право проходу й прогону худоби; право проходу, прогону і проїзду взагалі (кожний наступний сервітут включав у себе попередній) та один сервітут води – право провести воду з чужої ділянки.

Із впливом часу з'являються інші сільські сервітути. Найважливіші з них: право прогону худоби для напування, право пасти худобу на чужому

вигоні, розроблені також сервітути, які надавали право брати пісок, глину тощо на чужій ділянці.

Слідом за цими чотирма сервітутами виникли сервітути міські. Вважають, що розвиток міст, будівництво багатоповерхових будинків, які тісно прилягали один до одного, покликали до життя надзвичайну різноманітність подібних сервітутів. Найпоширеніші типи права – це право опирати будову або її частину на прилеглу споруду сусіда, право вставляти балку в стіну сусідського будинку, право відводити дощову воду зі двір сусіда, право вимагати, щоб сусідська споруда не заслоняла розташованому поряд будинку світла і краєвиду. Однак зміст цих сервітутів часто залежав від різних муніципальних будівельних порядків.

Згодом, слідом за стародавніми речовими сервітутами виникають сервітути особисті. Сервітути на право користування чужою річчю чи майном в інтересах конкретної фізичної чи юридичної особи мали назву особистих. Вони встановлювалися на рухоме та нерухоме майно пожиттєво для фізичних осіб і на час існування юридичної особи. Особистий сервітут можна продемонструвати на конкретному прикладі. Якщо майно заповідалося синові з покладанням на нього обов'язку надати житловий будинок або окрему кімнату в ньому в пожиттєве користування дружині спадкодавця, вона й набувала особистий сервітут відносно об'єкта, який перейшов до сина. Порівняно з речовими особисті сервітути мали ту особливість, що прив'язувалися до певного суб'єкта і зберігалися безстроково, а не довше ніж життя уповноваженого – узуфруктарія. Вони не могли відчужуватися, переходити у спадщину до спадкоємців узуфруктарія, який повинен був користуватися нею за її господарським призначенням.

Із категорії особистих сервітутів римському праву відомі чотири види. Найважливіший з них – узуфруктус (usufructus), тобто право пожиттєвого користування річчю і її плодами, причому пожиттєвий володілець – узуфруктарій – може користуватися нею не тільки особисто, але й здаючи в оренду, продаючи плоди та ін. Другий, більш обмежений вид, так званий usus – це право тільки особистого користування річчю, без права на плоди. Третій вид – habitatio – право жити в чужому домі і четвертий - право особистого користування працею чужого раба або тварини. Юридична специфіка цих особистих сервітутів полягала в тому, що коли у звичайних випадках у результаті тривалого невикористання сервітут припинявся, то в даному випадку цю обставину зовсім не брали до уваги.

Норми відносно особистих сервітутів вироблялися римськими юристами головно у зв'язку з тлумаченням заповітних розпоряджень і носили на собі сліди так званої свободи заповіту.

Разом з поділом сервітутів на дві групи – речові й особисті та диференціацією окремих їх різновидів у середині кожної з названих груп римляни встановили також для сервітутів у цілому деякі правила загального порядку. По-перше, не могло бути сервітуту на власну річ, внаслідок чого при зміні ділянки панівної і ділянки, що служить, в одних руках, хоча б на короткий час, сервітут погашається. По-друге, з огляду самої природи

сервітуту як обмеженого права на чужу річ він в свою чергу не міг бути обтяжений власним сервітутом. Інакше кажучи, не могло бути сервітуту на сервітут, наприклад, пожиттєвого користування правом. По-третє, не могло бути сервітуту, який зобов'язував би власника до будь-яких позитивних дій: суть сервітуту полягає тільки в обов'язку терпіти будь-що (зокрема, проїзд) або в обов'язку не робити будь-що (наприклад, не заслоняти зведенням споруди світла і краєвиду). Такими були загальні правила, яким підкорялися в своїй дії сервітути. Разом з тим існував певний порядок їх встановлення, припинення і захисту.

Встановлення сервітутів. За цивільним правом, сервітути можна було встановлювати як між живими особами, так і на випадок смерті. Першим і найбільш дієвим способом встановлення сервітуту між живими особами була манципація, а ще частіше – поступка правом – injure cessio. На випадок смерті сервітут встановлювався в заповіті. Право на чужу річ могло бути встановлено судовим рішенням під час розподілу земельного наділу між двома братами, а в період ранньої республіки сервітут міг бути придбаний за давністю володіння (не менше ніж два роки). Сервітут міг бути встановлений також за договором і за законом.

Цивільне право поширило на сервітути ті ж обмеження, що й на квіритську власність. Вони не могли встановлюватися на користь перегрина, стосовно неманципованих речей, наприклад, провінційної землі, за допомогою простої передачі (традиції). Оскільки сервітут – безтілесна річ, то згодом цивільне право не допускало і його набуття за давністю володіння.

Припинення сервітутів. Найпростішим способом припинення сервітуту була відмова від нього, формальним виразником якої служила, як повідомляє Гай, injure cessio – поступка правом. Особисті сервітути припинялися зі смертю узуфруктарія, втратою ним праводієздатності, з загибеллю речі внаслідок пожежі, зі знищенням речі. Речові сервітути припинялися із загибеллю предмета сервітуту, приєднанням ділянки, яка служить, до панівної (на підставі договору купівлі-продажу) тощо. Речові сервітути могли припинятися і шляхом тривалого невикористання сервітуту. У цивільному праві невикористання визнавалося тривалим, якщо воно тривало рік стосовно рухомого і два роки стосовно нерухомого майна, починаючи з класичного права ці терміни збільшувалися відповідно до трьох і десяти років.

Дещо складніше було з сервітутами міськими. Міський сервітут у ряді відносин є специфічний: він більше обтяжений, ніж сільський, перебуває у безпосередньому зв'язку зі станом будов, які вимагають постійної уваги (зокрема, ремонт) тощо. Міський сервітут вважався погашеним у тому випадку, коли власник ділянки, яка служить, протягом двох років користувався нею так вільно і таким чином, що не було потреби в реальному користуванні сервітутом. Такі обставини виникали у тому випадку, коли сервітуарій пасивно ставився до цього – фактично самоусувався.

Припиненню сервітуту могла служити також і неправомірна дія сервітуарія, коли, порушуючи договір, він дозволяв собі самоуправство,

яке йшло всупереч інтересам ділянки, що служить. Сервітут припинявся не тільки внаслідок відмови від нього суб'єкта права, але й нездійснення (невикористання) протягом 10 років між присутніми і 20 років між відсутніми.

Таким чином, з кожним етапом соціального розвитку людства еволюціонувало і його ставлення до родючої землі, як джерелу рослинної їжі. Основна причина ускладнення систем землеробства з удосконаленням організації людського суспільства – утворення дефіциту родючих земель, що належать співтовариств людей – племенам, громадам, державам. Друга причина – зростання населення цих співтовариств. Чим більше населення становить державу, тим більше сільськогосподарської продукції воно має виробляти для харчування своїх громадян. А оскільки зростання населення найчастіше (без загарбницьких воєн) не супроводжується збільшенням площі родючих земель, люди стали замислюватися про те, як отримати більший врожай з тієї ділянки землі, який їм наданий в межах земельних ділянок (племені, громади, держави).

Всі ці процеси служили поштовхом до розвитку відповідних земельних відносин, у тому числі обмежень і обтяжень прав користування земельними ділянками.

Буц О. Г.
слухачка магістратури
наук. кер. – Педак І. С., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ

Демографічна ситуація в світі змінюється: число жителів планети старше 60 років щороку збільшується приблизно на три відсотки (за даними Організації об'єднаних націй). У 2050 році вони становитимуть понад 20 відсотків всього населення планети [1]. Водночас, крім хронічних захворювань, які можуть призводити до непрацездатності, з'являються нові (Covid-19), що вимагають не тільки лікування в гострий період, але й подальшого відновлення втрачених функцій організму людини.

Так само, у зв'язку з військовими діями країни агресора Росії, що розвиваються на території України, збільшилася кількість людей, які потребують медичної реабілітації. Це і військові, які отримали поранення на полі бою, і цивільне населення, яке зазнало шкоди фізичного та психологічного здоров'я. Тобто, багато людей в нашій країні потребує реабілітаційного втручання. Враховуючи це, важливо знати визначення поняття «реабілітація». Термін «реабілітація» походить від латинських слів: habilis – здатність, reabilitis – відновлення здатності [2].

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), реабілітація визначається, як комплекс заходів, спрямованих на відновлення функціональних можливостей людини та зниження рівня інвалідності в осіб із порушеннями здоров'я з урахуванням умов їхнього проживання [3].

Також, реабілітацію необхідно розглядати як систему державних, соціально-економічних, медичних, професійних, педагогічних, психологічних та інших заходів, спрямованих на відновлення здоров'я людини, її працездатності соціального статусу, яка базується на біологічних, соціально економічних, психологічних, морально-етичних та науково-медичних основах [3].

В. Б. Самойленко, Н. П. Яковенко, І. О. Петряшев розглядають реабілітацію, як систему державних, соціально-економічних, медичних, професійних, педагогічних, психологічних та інших заходів, спрямованих на запобігання розвитку патологічних процесів, що призводять до тимчасової або стійкої втрати працездатності, і на ефективне та раннє повернення хворих і інвалідів (дітей і дорослих) до суспільно корисної праці» [2].

На нашу думку, надано найбільш правильне визначення поняття реабілітації в законі України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я», який був прийнятий Верховною Радою України 03.12.2020 № 1053-IX. Реабілітація – це комплекс заходів, яких потребує особа, що зазнає або може зазнати обмеження повсякденного функціонування внаслідок стану здоров'я або старіння у взаємодії з її середовищем [4].

Не зважаючи на різне трактування терміну у наведених джерелах, суть зводиться до одного: відновлення здоров'я, порушених функцій та працездатності хворих чи людей з обмеженими можливостям.

Здоров'я населення є однією з найбільших цінностей, необхідною умовою для соціально-економічного розвитку країни, що актуалізує цей напрям дослідження.

Створення оптимальних умов для реалізації потенціалу кожної особи впродовж життя, досягнення європейських стандартів якості життя є частиною зобов'язань медичної системи реабілітації населення.

Україна, обравши євроінтеграційний вектор, має забезпечити поступове наближення до європейських стандартів у системі реабілітації та в цілому у сфері охорони здоров'я, шляхом здійснення системного реформування галузі. Це передбачає створення людиноцентричної системи, орієнтованої на пацієнта, спроможної забезпечити справедливий доступ до належного медичного обслуговування всіх громадян України на рівні розвинутих європейських держав та визнання першочерговості профілактичних заходів.

Таким чином, у важкі часи російської агресії та після неї, нам необхідно розробити модель державної політики України щодо підтримки та реформування системи реабілітації, де пропонуються такі механізми державного управління цією системою:

– антикризове управління (включає управління інноваційним розвитком та якістю наданих медичних послуг);

– управлінське забезпечення (нормативно-правове, організаційно-інстутиційне, матеріально-технічне, фінансово-економічне, кадрове забезпечення, інформаційне (деджиталізація медичної галузі).

Список використаної літератури

1. Старіння. Організація Об’єднаних Націй. URL: https://news.un.org/ru/story/-2020/02/1373101?fbclid=IwAR0cwxNBORoGRkBcKWcMc8oxcYkCiNRTZMJfuh5jy38-TTneDm7BwV82kUw (дата звернення: 19.10.2022).

2. Самойленко В. Б., Яковенко Н. П., Петряшев І. О. Медична і соціальна реабілітація : підручник. 2-ге вид, перероб. і допов. Київ : Медицина, 2018. 464 с.

3. Реабілітація. Організація Об’єднаних Націй. URL: https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/rehabilitation (дата звернення: 19.10.2022).

4. Про реабілітацію у сфері охорони здоров’я : Закон України від 3 грудня 2020 р. № 1053-IX.

Вакун О. В.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет
вихователь-методист
Кременчуцький ЗДО № 25

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Сучасне інформаційне суспільство, що характеризується змінами у всіх сферах нашого життя: фінансово-економічній, суспільно-політичній, культурній, і, безумовно, в освітянській, потребує педагогів, здатних швидко адаптуватись до викликів сьогодення, готових усвідомлено займатись самоосвітою, саморозвитком, самовдосконаленням, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, користуватись повагою у професійному середовищі та серед батьківської громадськості, сприяти зростанню престижності педагогічної праці у соціумі. Наразі ж часто спостерігається невідповідність інформаційно-комунікаційної і цифрової компетентності чималої кількості педагогів з багаторічним стажем роботи потребам суспільства, а також, недостатня спеціальна компетентність педагогів-початківців.

Відтак, в умовах швидкої діджиталізації і підвищення вимог держави до професійної і особистісної компетентності педагогів, виникає необхідність постійно працювати над підвищенням власного фахового рівня, над оновленням форм, методів і прийомів роботи, щоб відповідати професійним стандартам та запитам суспільства. Тому проблема управління розвитком професійної компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти як необхідної умови їх активної підготовки до нових обставин і моделей діяльності, до вирішення сучасних професійних завдань, набуває особливої актуальності в контексті змін в суспільстві та професійному середовищі.

Отже, управління професійним розвитком розглядається як один з аспектів педагогічного менеджменту поряд з управлінням персоналом та управлінням якістю освіти [1, с.19].

Дані, оприлюднені в травні 2022 року на Всесвітньому економічному форумі свідчать, що зниження рівня та якості освітніх послуг веде до падіння економічних показників та проблем у фінансовій сфері в країні [2].

Відтак, наразі, від професійної компетентності педагогів, насамперед представників дошкільної ланки, котрі формують ключові компетентності, необхідні для успішності дітей в майбутньому, багато в чому залежить подальший розвиток економіки та фінансова стабільність в державі.

Дослідження, проведені в рамках Програми освітнього альянсу «Партнерство з навчання у XXI столітті», показали, що розвиток з дитинства чотирьох ключових компетентностей (чотирьох К): креативність, критичне мислення, кооперація та комунікативні навички, має стати складовою стратегії розбудови освіти майбутнього [3].

Це не можливо без постійного особистісного і професійного самовдосконалення педагогічних працівників, навіть у непростих умовах сьогодення, розвитку чи подальшого формування, передусім, не тільки вищеназваних якостей, а і професійних компетннтностей, найактуальнішими серед яких, є: громадянська, інформаційно-комунікаційна, емоційно-етична, прогностична, проєктувальна, медіакомпетентность, розвиток емоційного інтелекту.

Відтак, завданням керівника закладу дошкільної освіти є створення цілісної дієвої системи безперервного професійного розвитку педагогічних працівників у міжкурсовий та міжатестаційний період, в основу якого, буде покладено управлінський цикл, що складатиметься з блоків: мотиваційно-цільового, програмно-проектувального, діагностично-прогностичного, організаційно-процесуального, контрольно-результативного та регулятивно-коригуючого.

Ця система має включати всі складові управління: планування, організацію, мотивацію і контроль розвитку професійної компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Організаційна складова процесу управління розвитком професійної компетентності полягатиме у розподілі повноважень між педагогічною радою, атестаційною комісією та адміністрацією закладу щодо забезпечення належного інформаційного, нормативно-правового, методичного супроводу підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників; прийнятті необхідних управлінських рішень за їх підсумками. Ці рішення полягатимуть не лише у присвоєнні проатестованим педагогічним працівникам відповідних кваліфікаційних категорій і педагогічних звань, а й у впровадженні презентованого ними педагогічного досвіду, якщо він виявився актуальним, перспективним та новаторським, мотивації педагогів до подальшого впровадження інноваційних технологій в практику роботи закладу.

Методична складова полягатиме у мотивації педагогічних працівників до участі у професійних тренінгах, конференціях, семінарах, вебінарах, «круглих столах», майстер-класах, засіданнях професійних спільнот, конкурсах фахової майстерності, міжнародних педагогічних проєктах. Адже, професійне зростання і підвищення кваліфікації педагога - це безперервний процес, що не обмежується якоюсь однією формою розвитку професійної компетентності.

Педагоги дошкільної ланки не лише Полтавщини, а і всієї України, щорічно мають чудову нагоду для підвищення фахового рівня, презентації власного педагогічного досвіду та обговорення професійних досягнень і здобутків, шляхом участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Україна XXI століття: інноваційна освіта», яка традиційно у жовтні вже п'ять років поспіль проходить на базі обласного коледжу «Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія імені А.С. Макаренка».

Вже два роки поспіль чотири заклади дошкільної освіти Кременчука беруть участь у міжнародному проєкті «Сприяння освіті», започаткованому МОН України та фондом the LEGO Foundation (королівство Данія). Педагогічні колективи цих ЗДО за творчий підхід до реалізації завдань проєкту вже отримали ігрові набори LEGO для дітей всіх вікових груп.

Педагоги дошкільної освіти міста Кременчука цьогоріч мають можливість презентувати колегам результати власної професійної творчості (виготовлені дидактичні матеріали та ігри для реалізації освітніх інновацій в практику роботи ЗДО, посібники для організації індивідуальної та підгрупової роботи з дітьми, зокрема, і з дошкільниками з особливими освітніми потребами), на міській виставці-конкурсі «Калейдоскоп педагогічних ідей», що проходитиме в листопаді 2022 року за ініціативи Департаменту освіти Кременчука та підтримки Кременчуцького центру професійного розвитку педагогічних працівників.

Отже, держава і суспільство наразі не тільки ставлять високі вимоги до професійної компетентності педагогів, а відкривають широкі можливості для фахового розвитку педагогічних працівників взагалі, і представників дошкільної освіти зокрема. Тож, завдання педагогічних працівників в умовах соціальної нестабільності – з користю та ефективністю використовувати ці можливості, а завдання керівника закладу освіти – створювати умови та мотивувати педагогів до розвитку всіх видів професійної компетентності: спеціальної, соціальної, особистісної та індивідуальної.

Відтак, управління розвитком професійної компетентності полягатиме у забезпеченні комплексного і системного підходу, що передбачає професійний розвиток педагогів ЗДО в єдності і цілісності: від підвищення фахової майстерності в закладі дошкільної освіти шляхом впровадження освітніх інновацій та презентації власного перспективного педагогічного досвіду колегам, участі у різних організаційно-методичних та педагогічних заходах (засіданнях педагогічної ради закладу, семінарах та семінарах – практикумах, «круглих столах», майстер-класах та тренінгах) до розвитку професійної творчості через участь у конкурсах фахової майстерності та засіданнях професійних спільнот освітян дошкільної ланки при Комунальній установі «Кременчуцький центр професійного розвитку педагогічних працівників», підвищення кваліфікації на курсах при Полтавській академії неперервної освіти імені М.В. Остроградського та інших закладах післядипломної педагогічної освіти та установах, що забезпечують підвищення фахового рівня педагогічних працівників; і аж до їх власної самоосвіти та самовдосконалення.

Професійно-особистісний саморозвиток, в свою чергу, передбачатиме:

– опрацювання нормативно-правових документів в галузі освіти, фахової літератури та періодичних видань;

– удосконалення оволодіння сучасними ІКТ та цифровими ресурсами;

– участь з власної ініціативи у освітніх і психологічних он-лайн проектах (вебінарах, марафонах, челенджах, флешмобах), що проходять на педагогічних інтернет-платформах;

– роботу над особистими якостями, з – поміж яких найактуальнішими у сучасному суспільстві стають толерантність, емпатія, полікультурність, здатність до співпраці та педагогічного партнерства.

Список використаної літератури

1. Мартинець Л. А. Особливості управління професійним розвитком вчителів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики*. 2016. Вип. 27. С. 19–24. URL: http://nbuv.gov.ua/N/Nchnpu_016_2016_27_7 (дата звернення: 31.10.2022).

2. Мірошнікова А. Освіту не можна ставити на паузу: дослідження Всесвітнього економічного форуму. URL: https://osvitoria.org/ (дата звернення: 30.10.2022).

3. Яременко А. Розвиваємо навички 4К: креативність, критичне мислення, комунікацію та командну працю. URL: https://osvitoria.org/ (дата звернення: 30.10.2022).

Головня А. Ф.
ад'юнкт докторантури та ад'юнктури, майор
Національна академія Національної гвардії України

Смічик О. Д.
підполковник, начальник групи комплектування відділу кадрів секції персоналу
Центральне територіальне управління Національної гвардії України

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

В сучасних умовах реформування Сил безпеки та оборони, становленні сучасного сильного війська, виникає багато проблем, що потребують консолідованого, виваженого тлумачення, яке надасть в сукупності повну та цілісну адекватну модель вирішення даної проблеми.

Рівень професіоналізму військових фахівців обумовлений перш за все станом професійного розвитку, який є еквівалентним рівню професійної підготовки та мотивації. Ці складові є підґрунтям високого професіоналізму за умови дотримання певних критеріїв морально-психологічного рівня, вольових якостей, особистісних характеристик.

Швидкоплинність зміни цих критеріїв зумовлена інноваційними проривами в цифровому освітньому та військовому середовищах. Високий рівень показників у військовій службі під впливом сучасних досягнень все більше перетворюється із засобу воєнної служби в її безпосередню ціль. Це відбувається через чіткі, хоч і прагматичні бажання задоволення особистісних потреб об'єктів впливу.

Кадрові органи в цій системі повинні бути «фільтром», що пропускає до вищих ступенів військової ієрархії самих достойних кандидатів по критеріям даної системи.

Детально проаналізувавши функціонування взаємодії кадрового забезпечення та військової ієрархічної структури можна стверджувати, що їх нерозривний зв'язок зумовлений історично. Стійкі, інноваційні шляхи вирішення (в конкретний історичний період) були запорукою формування великих армій, їх перемог і як наслідок відображення в історії для подальшого вивчення та дослідження.

Показником професіонального розвитку офіцера в коректно функціонуючій системі повинна бути займана ним позиція в військовій ієрархічній структурі. Процес просування в даній структурі забезпечує виконання тих правил, що змінюються та впроваджуються, приймаються всіма стейкхолдерами. Вдосконалення і розвиток дають змогу формувати той образ професійно компетентного офіцера, який в подальшому сам буде дотримуватись правил даної системи.

Історично зумовлена трансформація систем відбору набула в кожній державі автентичних особливостей. При детальному аналізі спостерігається вплив державного ладу загалом та окремих соціальних структур зокрема, що робить кожну систему унікальною.

Командуванням делеговано відсіювання та залучення необхідних кандидатів на всі ланки кадрової системи. Тобто вона вже на етапі ознайомлення з потенційним службовцем повинна бачити його місце в системі та прогнозувати подальший шлях. Адміністрування, закріплене прогностикою, практично здійснюється на протязі всієї служби військовослужбовця, але воно не задовольняло потреби сучасності.

Є декілька факторів, що негативно впливають на даний процес:

– відсутність сучасних стандартів закріплених в нормативно-правовій базі, що були б запорукою злагодженої, впорядкованої еволюції всього силового блоку. По суті, проходить реакція на подразнення будь то зверху системи чи знизу, хоча значно дієвішим і швидшим були б фундаментальні зміни галузі;

– відсутність технічного та програмного забезпечення, що дозволить реалізувати швидкий доступ, повноту наповнення баз даних та забезпечити безпеку та неможливість витоку інформації;

– низький рівень роботи із статистичними даними. Адаптація сучасних методик, що дозволила б робити дієві прогнози в короткій або довгостроковій перспективі та відповідно реагувати на них, відсутня. Розумна аналітика надає можливість швидко впливати на чинники негативної дії.

Тим часом не можна не відмітити, що в сучасних критичних умовах мобілізовано всі ресурси, постійно проводиться переформатування для визначення більш дієвих способів виконання роботи, реалізована реальна взаємодія. Відповідно і час на апробацію методик, принципів діяльності рахується «на години», бо від цього залежить злагодженість дій бойових

підрозділів, функціонування підрозділу забезпечення, і безумовно, життя та здоров'я кожного військовослужбовця.

Введення сучасних новаторств має здебільшого дедуктивний характер, декларується перехід від загального до приватного. Задача наукового середовища – пропонувати дієві моделі для вдосконалення, з урахуванням ментальних, соціальних, матеріальних умов для розвитку військових формувань і як наслідок – підвищення обороноздатності країни.

Гринько Ю. М.
аспірант
Національний університет цивільного захисту України

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ПАТРИОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ

Патріотичне виховання стає на перше місце у разі зовнішніх загроз, оскільки від нього залежить національна безпека країни. Тому важливо, щоб молодь була зацікавлена патріотичними ідеями, адже саме перед ними стоїть проблема рішення проблем держави. Ідеї патріотизму повинні вільним і природним чином сприйматися молоддю. Неприпустимо застосування бюрократичних методів виховання.

Одним із способів є застосування інтернет-технологій, в яких, безумовно, можна виділити не лише плюси, але і мінуси. З одного боку, Інтернет - це індивідуальний доступ, величезна швидкість поширення інформації, широке коло аудиторії. З іншого боку, Інтернет - найсильніший механізм маніпуляції, спосіб нав'язати чужі ідеї. Нині Інтернет - це не просто спосіб спілкування, але і джерело інформації, спосіб приємного проведення часу, а також засіб впливу.

Важливе завдання - ефективно використати інтернет-комунікації для інформаційного просування цивільних цінностей - відповідальність за власний політичний вибір, політичний активізм, громадянськість і патріотизм. Треба відмітити, що українська державна влада з початку XXI століття здійснює політику, спрямовану на патріотичне виховання молодого покоління, доказом цього є робота різних державних і недержавних установ. Фінансування цих програм дріт як на державному, так і на регіональному рівнях. Але хороша пропаганда в даному випадку не гарантує ріст патріотичного настрою сучасного покоління.

Ефективність патріотичного виховання залежить не лише і не стільки від кількості заходів, що проводяться, скільки від формування єдиної системи, єдиного підходу, від співпраці громадських і державних інститутів. У зв'язку з цим слід розуміти, що необхідно виробити структуру і систему по координації діяльності різних органів, направленої на патріотичну роботу. Окрім цього, слід звернути особливу увагу на контроль за цими органами і на фінансування цієї діяльності. Важливо робити упор на державні органи і організації, що відповідають за реалізацію державної цільової соціальної програми «Національно-патріотичного виховання на період до 2025 року», а також стежити за тим, щоб в школах проводилися

заходи, спрямовані на патріотичне виховання і вироблення патріотичних цінностей. Як школярі, так і усі громадяни повинні за допомогою ЗМІ дізнатися про існування програми «Національно-патріотичного виховання на період до 2025 року» [1, с.290].

Молоде покоління може відстояти інтереси своєї країни. Для розвитку істинного українського патріотизму важлива наявність історичного досвіду і героїчного надбання, а саме того, що об'єднує нашу державу. У програмі «Національно-патріотичного виховання на період до 2025 року», що реалізовується державою, особливо виділяються зусилля із зміцнення і розвитку системи патріотичного виховання української молоді. Важливість завдань, що стоять перед українським суспільством, визначається тим, що жодна держава не може ефективно функціонувати у сучасному світі за відсутності системи формування позитивного відношення до неї. У останнє десятиліття можна відмітити позитивну тенденцію росту числа українців, що відносять себе до патріотів. Якщо в 2006, 2012 роках це був приблизно кожен п'ятий, то після 2014 кількість значно збільшилась.

Патріотизм є неодмінним атрибутом будь-якої держави. Як феномен макрорівня він є базою колективної або громадської свідомості, який має ті, що спонтанно складаються в громадській психології, так і цілеспрямовано формовані етнічні стереотипи, почуття, настрої, стосунки до свого народу і своєї культури, до інших соціально-культурних спільностей, національні пріоритети, цінності і норми». Тобто, аналізуючи феномен патріотизму, дослідники звертають увагу на систему соціальних структур і інститутів, що транслюють певні соціокультурні цінності, зразки поведінки. У паспорті вказаної вище програми говориться про проведення моніторингу діяльності по організації патріотичного і духовно-морального виховання. В якості індикаторів в цьому дослідженні використовувалися:

– залученість громадян до патріотичного виховання;

– модернізація і реорганізація виховної роботи;

– зміна матеріально-технічної структури патріотичного виховання [3, с. 104].

Ці індикатори швидше носять кількісний характер, нам же хотілося б відмітити якісну сторону процесу патріотичного виховання. Суб'єкти, що беруть участь в цій роботі, повинні розділяти певну систему цінностей. Навряд чи варто зараховувати в розряд патріотів тільки за те, що людина бере участь в заходах, в назві яких є присутнім слово «патріотичний». Істинний патріотизм проявляється щоденно, якщо навіть не сказати, що щохвилини, і виражається в сукупності соціальних почуттів і орієнтацій, що визначають зміст і спрямованість взаємовідносин. Отже, формування установок, що відповідають патріотизму, повинне спиратися не лише на актуалізацію знань про історію своєї країни, але і на розуміння причин, тенденцій, шляхів вирішення нині існуючих протиріч.

Пильну увагу, на нашу думку, треба обернути на негативні стереотипи в образі країни, що активно відтворюються в українському суспільстві. Розглянемо цю проблему на прикладі постійно звучних критичних висловлювань відносно рівня розвитку нашої країни, порівнянь із західними сус-

пільствами. Ці оцінки сучасного стану справ в країні, не враховують попередній досвід її історичного розвитку. Тут можна звернутися до даних, які не складають державної таємниці, але не актуалізовані в суспільній свідомості. Місце, що має, нині циркуляція негативних установок робить несприятливу увагу на соціальний клімат. Останній є однією з умов спонтанного формування патріотизму, оскільки інтегрує безліч інших складових - це і наявність чітких національно значимих орієнтирів, їх зрозумілість і актуалізованість в масовій свідомості, система цінностей, довіра між різними групами і інститутами. Ми повинні говорити про патріотизм, який буде здатний працювати в складних умовах соціальних змін і мобілізувати громадян на дії на благо країни.

Система патріотичної роботи повинна будуватися з урахуванням того, що патріотизм має як чуттєву, так і інформаційну основу. Крім того, образ патріота поступово трансформується під впливом об'єктивних соціальних процесів, тому можливе протиріччя між представленнями педагогів і учнів. Результати цивільно-патріотичного виховання дозволяють забезпечити наступні особові зміни молоді, серед яких: Специфіка організації патріотичного виховання на сучасному етапі в тому, що держава повинна відмовитися від ролі постійного і неодмінного організатора цивільно-патріотичної активності населення [2, с.180].

Основний зміст діяльності, здійснюваної по цих напрямах, сфокусований на формуванні у громадян, передусім у підростаючого покоління, історичної пам'яті, поваги до героїчної і драматичної історії країни, високої вченості, культури, духовності, любові до України, конкретному наповненні патріотичної ідеї, особливо у зв'язку з цінностями і інтересами суспільства, держави, особи, громадянської відповідальності, готовності до гідного служіння Вітчизні і захисту суверенітета, державної цілісності і національного інтересу України.

Список використаної літератури

1. Чупрій Л. В. Державна підтримка патріотичного виховання молоді. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. 2010. Вип. 19. С. 287–297.

2. Гнатенко С. А. Виховання громадянськості у студентів в системі вищої освіти. *Вісн. Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2003. № 1. С. 177–182.

3. Годлевська А. І. Національно-патріотичне виховання в системі пріоритетів державної молодіжної політики України. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11 : Соціальна робота. Соціальна педагогіка* : зб. наук. пр. 2019. Вип. 26. С. 102–109.

Іваницька О. М.
доктор наук з державного управління, професор кафедри
теорії та практики управління
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
завідувач відділу фінансів інституційних секторів економіки
НДФІ ДННУ «Академія фінансового управління»

Кощук Т. В.
кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник
відділу фінансів інституційних секторів економіки
НДФІ ДННУ «Академія фінансового управління»

СТАНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ РОЗМИТТЯ ПОДАТКОВОЇ БАЗИ ТА УНИКНЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Державні органи в усьому світі мають вирішувати в податковій сфері принаймні дві проблеми, що пов'язані з розмиттям податкової бази та уникненням оподаткування. Перша проблема: недекларування заможними особами доходів і нелегальному вивезенню капіталів в офшорні зони, податкові гавані тощо. Друга проблема: легальні та напівлегальні дії транснаціональних компаній щодо агресивного структурування операцій і транзакцій, планування та оптимізації оподаткування, що приводить до втрати країнами величезних сум податків.

Вирішення зазначених проблем неможливо лише на національному рівні та потребує спільних зусиль наднаціональних і державних органів. З метою запобігання шахрайства та підвищення прозорості оподаткування міжнародними установами та організаціями, зокрема Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), «Великою Двадцяткою» (G20) та Радою Європи, було розроблено низку документів.

У 1998 році фахівці ОЕСР підготували Звіт «Шкідлива податкова конкуренція: глобальна проблема, що виникає» (Звіт 1998 року). У Звіті 1998 року визначено, що «відсутність ефективного обміну інформацією» між податковими юрисдикціями є одним із ключових чинників розповсюдження шкідливої податкової практики. На Спеціальній сесії з питань податкової конкуренції за участі представників Франції та Японії було розроблено звіт. Положення Звіту покладено в основу розробки угоди - правового інструменту, який можна використовувати для встановлення ефективного обміну інформацією між державами. В документі обґрунтовано необхідність, зважаючи на активізацією процесів глобалізації, внесення урядами відповідних змін у національне законодавство та практику, укладання податкових угод, а також інтенсифікації міжнародної кооперації.

У 2002 році ОЕСР оприлюднила типову угоду для ефективного обміну інформацією з питань оподаткування з коментарями, що була розроблена Робочою групою Глобального форуму ОЕСР з ефективного обміну інформацією. Згодом, у 2004 р. в ст. 26 Типової податкової конвенції з пи-

тань доходів і капіталу ОЕСР було внесено зміни, які увійшли складовою до Типової податкової конвенції ООН.

Значимою віхою у процесі розвитку міжнародного спі1вробітництва в податковій сфері стало розроблення спільно ОЕСР та Радою Єв1ропи Конвенції про взаємну адміністративну допомогу з питань оподаткування («Конвенція (2011)»), яка з 1 червня 2011 р. відкрита для підписання[1]. У Конвенції (2011) визначено принципи та підходи, що мають бути застосовані міжнародною спільнотою та державними органами: повага до основних прав платників податків; націленість на краще функціонування національного податкового законодавства; застосування всіх можливих форм адміністративного співробітництва між державами щодо нарахування та збору податків. Співпраця в цій царині має охоплювати широкий спектр питань – від обміну інформацією, включаючи автоматичний обмін, до забезпечення сплати іноземних податкових зобов'язань.

У 2011 ОЕСР було представлено Посібник для оцінювачів і юрисдикцій «Забезпечення ефективного обміну інформацією», в якому надано стандарти доступності та надійності. Зокрема визначено, що обмін податковою інформацією є ефективним тоді, коли відповідна інформація є доступною, може бути надана своєчасно й існують впроваджені державними органами правові механізми, які дозволяють отримувати інформацію й обмінюватися нею незалежно від того, чи компанія перебуває в он-шорній чи офшорній юрисдикції. Передумовами досягнення цих параметрів є дотримання чітких правил ведення бухгалтерських записів та доступу до таких записів; врахування особливостей ведення податкових операцій суб'єктами господарювання різних організаційних форм та ін.

У звіті «Зберігаємо безпеку: Посібник ОЕСР із захисту конфіденційності інформації, якою обмінюється в податкових цілях» від 23 липня 2012 р. розглядаються правові рамки захисту конфіденційності податкової інформації, яка підлягає обміну, а також адміністративна політика та практика такого захисту.

Положення усіх згаданих нижче документів були покладені в основу формування проєкту BEPS, який був початково представлений у 2012 році. А в наступному році ОЕСР запропонувала так званий «План дій щодо розмиття податкової бази та виведення доходів з-під оподаткування» або «План BEPS», який був підтриманий лідерами G20. Він складається з 15 кроків, імплементація яких дозволяє вирішувати окремі проблеми урядами країн, які борються з BEPS. У жовтні 2015 року План BEPS було ухвалено на самміті G20 в Туреччині.

Подальші заходи стосувались розроблення правил для автоматичного обміну фінансовою інформацією та стандартизації процедур такого обміну. Зокрема, у 2014 році було розроблено та затверджено Радою ОЕСР Загальний стандарт звітності (CRS). У документі визначено правила щорічного отримання юрисдикцією інформації від своїх фінансових установ і автоматичного обміну цією інформацією з іншими юрисдикціями. Визна-

[1] Перша редакція Конвенції була запропонована в 1988 році.

чено фінансові установи, які мають звітувати; типи рахунків і платників податків; загальні процедури належної перевірки тощо. Публікація містить чотири частини: Типову угоду з компетентним органом (CAA) для автоматичного обміну інформацією; Загальний стандарт звітності (CRS); коментарі до CAA та CRS; і посібник користувача CRS XML Schema.

У 2014 р. робоча група Глобального Форуму ОЕСР запропонувала Типовий договір про обмін інформацією з питань податків (Tax Information Exchange Agreements (TIEA))(модель TIEA). Документ містить дві моделі двосторонніх угод, які можуть застосувати сторони.

У 2016 р. було розроблено механізм ревізії прогресу країн-підписантів щодо обміну податковою інформацією. Визначено такі принципи перевірки: ефективність (механізм має бути систематичним та перевіряти відповідність стандарту); справедливість (однакове ставлення до всіх юрисдикцій, які розглядаються); прозорість (механізм має включати процес регулярного інформування громадськості про роботу та діяльність глобального форуму щодо впровадження стандарту); об'єктивність (опора на об'єктивні критерії та узгоджену методологію); економічність; координація з іншими організаціями, уникнення дублювання зусиль.

Отже, формуванню широкого фронту боротьби з розмиттям податкової бази та уникненням оподаткування передувала кропітка робота низки міжнародних інституцій, яка триває дотепер. Ми зупинилися на ключових документах, які, на наш погляд, визначають політику уряду в боротьбі з BEPS. Уряд України робить перші кроки на шляху до дотримання вимог, викладених у згаданих документах.

Карпеко Н. М.
кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри управління та організації діяльності в сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України

ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

Для збереження та посилення позицій у світовій економіці кожна країна має застосовувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення її конкурентоспроможності. Залучення України до світових процесів глобалізації та інтернаціоналізації супроводжується розширенням ролі держави в регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, кінцева мета якого полягає у створенні в реальному секторі дієвого постіндустріального сегмента високотехнологічного виробництва інтелектуальної інноваційної продукції, конкурентоспроможної на світовому та внутрішньому ринку.

Економічно-ресурсне забезпечення, правовий і законодавчий супровід, підприємницька свобода та регуляторна політика держави формують цілісний механізм зовнішньоекономічних відносин, визначають конкурентні позиції національних виробників у загальній системі світогосподарських зв'язків.

В контексті розгляду даного питання розглянемо причини, які, на сьогоднішній день, стимулюють розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Серед них виділимо наступні: нерівномірність економічного розвитку різних країн світу; відмінності в сировинних ресурсах; відмінності в людських ресурсах; нерівномірність розміщення фінансових ресурсів; характер політичних відносин; різний рівень науково-технічного розвитку; специфіка географічного положення, природних і кліматичних умов.

У 2008 р. Україна стала членом Світової організації торгівлі (СОТ), що забезпечило можливість її участі у багатосторонній торговельній системі і покращення співпраці з окремими державами і групами держав. Завдяки лібералізації торгівлі товарами та послугами, а також ефективній торговельній політиці Україна має перспективи збільшити обсяги свого експорту, диверсифікувати асортимент призначеної для експорту вітчизняної продукції і встановити режим вільної торгівлі з державами, які є членами СОТ [2, с. 127].

Національна мережа підтримки зовнішньоекономічної діяльності має сформувати торговельну систему, яка динамічно реагуватиме на потреби експортерів наданням широкого спектра послуг і засобів підтримки, таких як політика і регулювання, консультаційні послуги, фінансування і страхування торгівлі, тестування і сертифікація продукції, міжнародна логістика та експедирування вантажів. Інтегрована система мережі підтримки зовнішньоекономічної діяльності істотно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни та, що важливіше, є необхідною умовою для реалізації загального порядку денного з розвитку України.

Незважаючи на створення Ради експортерів та інвесторів та Ради з просування експорту, досі бракує відповідного зв'язку та узгодженості між діями уряду, приватного сектору і громадянського суспільства у питаннях, пов'язаних з розвитком зовнішньоекономічної діяльності в цілому та, зокрема, розвитком експорту. Необхідно чітко розподілити ролі та зобов'язання між державою та приватним сектором. Це буде запорукою успішної імплементації та активної реалізації зовнішньоекономічної політики.

Гармонізація діючої правової системи України з законодавством ЄС залишається складним завданням для державних органів. Варто зауважити, що для ведення переговорів щодо Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів з ЄС Україна повинна привести свою нормативно-правову систему у відповідність із законодавством ЄС, в тому числі прийняти технічні регламенти і гармонізовані стандарти на основі директив ЄС. Влада повинна також забезпечити, щоб українські інституції, в тому числі органи стандартизації та оцінки відповідності, агентства з акредитації та органи нагляду за ринком були приведені у відповідність до практики ЄС [1, с.52].

Незважаючи на значний прогрес у частині гармонізації стандартів, необхідно докласти зусиль для перегляду технічних регламентів з метою

завершення переходу від успадкованої з радянських часів жорсткої системи, що ґрунтується на попередньому контролі і дотриманні обов'язкових стандартів, до сумісних з вимогами СОТ обов'язкових технічних регламентів і стандартів, добровільних за своєю природою.

На сьогодні Україна перебуває в процесі розвитку та удосконалення європейського вектору інституційно-організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Відтак, основними завданнями на наступні роки мають бути: по-перше, формування ефективної експортної політики України відповідно до світових норм і принципів та підвищення частки високотехнологічних та середньо-технологічних видів економічної діяльності в українському експорті.

По-друге, використання переваг членства в СОТ (продовження переговорного процесу з укладення Угод про вільну торгівлю між Україною та країнами (організаціями, асоціаціями країн) - торговими партнерами; розроблення відповідного проекту Закону України; розроблення типових методичних рекомендацій щодо утворення та функціонування інноваційної інфраструктури та розвитку інноваційного брокерства в Україні; інформаційно-консультаційна підтримка об'єктів інноваційної інфраструктури тощо.

По-третє, розвиток двостороннього та регіонального співробітництва. Цілі напряму: просування на нові ринки товарі та послуг вітчизняного виробництва та закріплення на традиційних ринках. Серед заходів: розвиток договірно-правової бази двостороннього співробітництва.

На основі аналізу проблемних питань доведено, що успішність реалізації розроблених за останні роки стратегій і програм щодо формування зовнішньоекономічної діяльності України виявилася недостатньою, оскільки, по-перше, до реалізації доходили лише концептуальні підходи щодо формування стратегій; по-друге, стратегічний план, що мав розраховуватися на 10–20 років, змінювався кожні 2–3 роки; по-третє, діючі механізми публічного управління не відповідали вимогам нових стратегій. Зазвичай здійснювалися лише окремі елементи програм, до того ж у зміненому вигляді. Тому пропонується розробка нової Концепції формування зовнішньоекономічної діяльності на довгострокову перспективу, особливостями якої мають бути: визначення як стратегічного об'єкта регулювання товарних ринків, що виводяться на конкурентоспроможний рівень; розробка комплексної стратегії на основі поступальної трансформації стратегії протекціонізму в стратегію конкурентоспроможності і подальшої реалізації інтеграційної стратегії; вдосконалення механізмів публічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності у частині підвищення ефективності заходів митно-податкового регулювання, гнучкості й результативності заходів нетарифного регулювання, системного впорядкування і гармонізації інституційного забезпечення, ефективного фінансового стимулювання; впровадження в систему публічного управління методології підвищення якості управлінської діяльності.

Необхідно підкреслити, що публічне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в рамках членства в СОТ здійснюється методом розробки та реалізації державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка являє собою систему заходів, що спрямовані на найбільш сприятливий розвиток економіки держави в умовах глобалізації, на створення оптимальних умов для входження економіки України в світове господарство, захист економічних інтересів держави та інтересів національних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на зовнішніх та внутрішніх ринках, обмеження впливу іноземних суб'єктів на найбільш не захищені галузі національної економіки з метою недопущення формування її неефективного функціонування [3, с.49].

Отже, враховуючи об'єктивно існуючі передумови, внутрішні та зовнішні чинники, можна стверджувати, що найбільш прийнятною для України є експортоорієнтована модель економічного розвитку, що передбачає всебічне використання світових ринків як додаткового фактора економічного зростання.

Паралельно із запровадженням експортоорієнтованої стратегії повинна здійснюватись обґрунтована імпортозаміщуюча політика та відповідні протекціоністські заходи щодо національних виробників шляхом жорсткого митно-тарифного регулювання імпорту та встановлення нетарифних бар'єрів (санітарні, екологічні, технічні, технологічні норми і стандарти), що сприятимуть зростанню власного виробництва як базової структури включення України у сучасні цивілізаційні процеси.

Список використаної літератури

1. Остапенко Т. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління розвитком*. 2016. № 3 (185). С. 48–54.

2. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 125–129.

3. Погребняк А. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2016. Вип. 18. С. 48–53.

Козарь Т. П.
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та землеустрою,
директор Центру підвищення кваліфікації
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Реалізація реформи публічного управління та адміністрування наближає готовність України до членства в Європейському Союзі. До складових реформи віднесено удосконалення системи оплати праці державних службовців, удосконалення законодавства з питань державної служби, впровадження HRMIS (Human Resource Management Information System),

розвиток професійного навчання публічних службовців та інше. Основні завдання органів публічної влади полягають в першочерговому забезпеченні соціально-економічної, фінансової, політичної стабільності держави.

Суттєвих змін, наразі зазнають органи державної влади, що передбачає заощадження витрат бюджетних коштів на їх функціонування та підвищення ефективності публічного адміністрування. Розпорядженням КМУ № 824-р від 16.09.2022 р. визначено проведення функціонального аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах. Методика цього аудиту затверджена наказом Національного агентства України з питань державної служби № 57-22 від 14.07.2022р. Серед результатів функціонального аудиту органів виконавчої влади є:

– обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій;

– виключення або перегляд неактуальних та застарілих функцій;

– усунення дублювання функцій;

– підготовка переліку функцій, які необхідно автоматизувати;

– визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану.

Наразі настає складне завдання, як в умовах суспільних викликів зберегти ефективність діяльності органів публічної влади та стабільність країни загалом. Оптимізація стосується робочих процесів щодо окреслення критично важливих функцій та спрощення некритичних функцій або взагалі скорочення зайвих процесів органів виконавчої влади. Результати проведення функціонального аудиту мають надати можливість визначити:

– основні завдання щодо оптимізації діяльності та підвищення ефективності органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів;

– оптимальну кількість державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, тобто оптимізацію чисельності працівників органів державної влади.

Наступним кроком щодо підвищення ефективності публічного управління та адміністрування є реформування оплати праці державних службовців. Основними стратегічними та програмними документами у сфері реформування оплати праці є «Стратегія реформування державного управління та план заходів з її реалізації на 2022-2025 роки», затверджена розпорядженням КМУ № 831-р від 21.07.2021 р. та «Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації», що затверджена розпорядженням КМУ № 622-р від 27.05.2020 р. Реформа оплати праці спрямована на підвищення ефективності всієї системи державної служби, що допоможе зробити систему оплати праці прозорою та зрозумілою для суспільства і мінімізувати можливості зловживання та корупції. Відповідно до цієї реформи, рівень заробітної плати кожного державного службовця має залежати від результатів його роботи. Крім того, рівень заробітної плати поступово буде наближений до ринкового і допоможе залучати на державну службу висококваліфікованих фахівців та мотивувати професійних співробітників, які вже працюють в системі державної служби.

Для реалізації цієї реформи передбачається впровадження класифікації посад державної служби за напрямами діяльності, рівнем відповідальності, складністю обов'язків із присвоєнням відповідних класифікаційних кодів. Зменшення кількості складових заробітної плати державних службовців передбачає підвищення ролі посадового окладу: основна частка заробітної плати державного службовця не залежатиме від рішення керівника та визначає чіткі складові заробітної плати (не менше 70%), додаткова частка заробітної плати залежить від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи шляхом встановлення премії. А класифікація посад державної служби сприятиме формуванню сучасної та ефективної системи управління персоналом в державних органах, яка використовується у всіх країнах Європейського Союзу як основа сучасної системи управління персоналом.

Публічне управління та адміністрування в Україні за останні роки зазнало суттєвих змін, до яких можна віднести широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності органів публічної влади. Нововведенням в системі публічного управління та адміністрування є запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати. HRMIS – це автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників органів державної влади.

Звернімо увагу на систему професійного навчання публічних службовців, яка зазнає суттєвих змін з огляду на нові складні завдання, які виникли при здійсненні функціональних обов'язків державними службовцями в умовах воєнного стану. У суспільстві існує запит на зміни у публічній службі, тому важливо підвищувати якість професійного навчання публічних службовців. Нові програми професійного навчання з підвищення кваліфікації, які пропонуються провайдерами освітніх послуг мають забезпечувати поглиблення знань та навичок державних службовців з проведення функціонального аудиту та функціонального обстеження органів державної влади, роботи з конфліктами в органах публічної влади, вільного володіння англійською мовою, використання баз даних та інших цифрових інструментів у публічному управлінні та інше.

Отже, визначимо головні організаційні напрями підвищення ефективності публічного управління та адміністрування: здійснення функціонального аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах та подальша реалізація завдань щодо оптимізації функціонування системи державної служби; реформування оплати праці державних службовців; розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців відповідно до викликів часу та виконання завдань фахівцями державної служби; утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі (HRMIS). Реалізація цих напрямів є нагальним завданням сьогодення в підвищенні ефективності діяльності публічних службовців в Україні та загалом публічного управління та адміністрування.

Коротенко Д. О.
аспірант
Запорізький національний університет

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Спільна діяльність людей створює систему стосунків та необхідність сформувати певний механізм для організації спільної діяльності, оскільки інтереси окремої особи постійно перетинаються з груповими інтересами. Взаємодія цих інтересів вимагає встановлення механізму взаємовідносин між людьми.

У міру розширення господарського життя територіальної громади ускладнюються стосунки між людьми, змінюються співвідношення між приватними і громадськими інтересами. Усе це вимагає розробки ефективніших форм і способів організації і раціоналізації ускладнених зв'язків. Для регулювання цих процесів створюються громадські інститути, що виконують функції координації і контролю в сферах:

– організації господарства і життя населення;

– створення владних структур для регулювання процесів самоврядування.

Місцева влада на основі нормативних правових актів регулює стосунки елементів процесу самоврядування (людей, приватних і громадських інтересів). Ускладнення громадських стосунків в процесі соціально-економічного розвитку територіальної громади носить циклічний характер. Циклічність цього процесу пов'язана з природою господарського життя, оскільки для досягнення певного благополуччя потрібні ресурси і інвестиції, які у різних підприємств, галузей і територій неоднакові. Тому державна система регулювання в цілому і господарськими системами зокрема залежить від виду і типу господарства [3].

Використання механізмів та інструментів місцевого самоврядування, заснованих на обліку думки населення, є законодавчо прописаною відзнакою муніципального менеджменту, органи управління територіальною громадою є зосередженням практики застосування цих процедур, механізмів та інструментів. З підвищенням рівня розвитку місцевого самоврядування роль адміністрацій територіальних громад має зменшуватись, а ефективність та результативність структур, які регулюють діяльність територіальної громади – збільшуватись за рахунок активізації механізмів самоврядування міст та селищ, залучення інститутів громадянського суспільства до вирішення місцевих питань Проте зараз, з урахуванням особливостей млявого розвитку форм самоврядування, характер і якість розвитку території громад визначається системою адміністративного механізму, зосередженого в органах виконавчої влади територіальних громад. Стереотипи регулювання діяльністю громади зберігаються у провінційних містах та районах, де вони традиційно будуються на галузевому плануванні та фінансуванні. При цьому перехід до системи регулю-

вання діяльності громади за функціональним принципом та на основі програмування, де регулювання діяльності громади будується відповідно до вибору пріоритетних місцевих сфер, а не галузі, відбувся не так давно тому повсюдно прописаний у базових законодавчих документах [1].

При вирішенні цієї проблеми важливо враховувати базову мету функціонування керуючої системи територіальних громад, що визначається як забезпечення якості життя співтовариства певної території. В основі ефективної та результативної оптимізації розвитку муніципалітетів знаходиться розвинена система самоврядування, що вимагає створення та адміністрування оптимальних механізмів поділу відповідальності за прийняття рішень з місцевих питань між суб'єктами місцевого самоврядування, координації та кооперації їхньої діяльності при їх вирішенні. Необхідно знайти не лише ефективні форми діалогу між адміністративними структурами органів місцевого управління та громадянським суспільством, але й забезпечення можливостей для громадян та їх об'єднань впливу, участі у координації та кооперації процесів прийняття рішень та цивільного контролю за ходом виконання [2, с.60].

Крім того, для внутрішньої та зовнішньої оцінки ефективності механізму місцевого самоврядування необхідно володіти інформацією про соціально-економічне становище територіальної громади у конкретний момент часу, що дозволить чіткіше та своєчасно визначати оперативні цілі діяльності та усвідомлювати ступінь успішності прийнятих рішень, а також аргументовано виявити проблемні зони у системі об'єкта місцевого регулювання.

Виміряти ефективність механізму регулювання діяльності територіальної громади можливо виключно системою показників для моніторингу його діяльності, причому індикатори визначаються з використанням сукупності декількох методик. При виборі методик та підходів для оцінки ефективності регулювання необхідно враховувати умови та фактори функціонування конкретної територіальної громади, оскільки при розробці критеріїв та показників важливо відповідати данному об'єкту.

Отже, можна дійти висновку підвищення ефективності адміністративних структур органів місцевого самоврядування:

1) Постійний облік інтересів мешканців у режимі моніторингу та вибудовування доступних та результативних каналів зв'язку є головним завданням органів територіальної громади. Тому визначення оптимальних параметрів функціонування адміністративних структур органів місцевого самоуправління є вирішальним чинником.

2) Організаційні зміни в структурі органів місцевого самоуправління повинні проектуватися і впроваджуватися за власними технологіями та процедурами, що не копіюють повністю технології та інструменти державного управління або менеджменту.

3) Проведення оптимізації організаційних структур органів місцевого самоврядування служить основою для зваженого ставлення до реалізо-

ваних базових довгострокових і середньострокових цілей розвитку території громади.

Список використаної літератури

1. Гризоглазов Д. В. Бюджетно-фінансова автономія об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/93.pdf (дата звернення: 15.10.2022)

2. Лопушинський І. П. Фінанси об'єднаних територіальних громад: шлях децентралізації. *Фінанси в умовах модернізації регіональної економіки* : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квітня 2015 р. Київ : ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»», 2016. С. 58–69.

3. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. 2020. 531 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf (дата звернення: 15.10.2022)

Коршунова В. М.

наук. кер. – Кравченко Т. А., доктор наук з державного управління, професор

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Соціальна політика держави є важливим елементом державної економічної політики, який направляє функціонування всіх інших її елементів на реалізацію цілей соціальної справедливості, захищеності, високого рівня життя. Соціальна політика будується в рамках економічної політики, забезпечує вирішення стратегічних і тактичних завдань соціально-економічного розвитку держави. У соціальній політиці виражаються фундаментальні інтереси соціальних груп, спільнот, суспільства, загальнолюдські цілі і інтереси. Саме цілі .і інтереси даних рівнів організації суспільного життя можуть визначатися і реалізовуватися в державній соціальній політиці.

Основним суб'єктом державної соціальної політики є держава. І формування соціальної політики як соціально-економічного феномену пов'язано з еволюцією ролі, функцій держави, перетворенням його в економічного суб'єкта в ринковій економіці. Участь держави в економічному житті в міру суспільного розвитку ставало все більш необхідно, так як ринковий сектор не здатний був в повному обсязі задовольнити потреби суспільства. Створення чистих суспільних благ, таких як національна безпека, охорона правопорядку, здійснення міжнародної дипломатії та тощо залишалося в компетенції держави. Після остаточного затвердження гуманістичної концепції в більшості країн світу на початку XX століття стали формуватися основи соціальної політики, і першою важливим завданням держави стала соціальний захист громадян.

У сучасному розумінні соціальна політика являє собою систему заходів, спрямованих на здійснення соціальних програм, підтримку доходів, рівня життя населення, забезпечення зайнятості, підтримку галузей соціальної сфери, запобігання соціальних конфліктів.

Соціальна політика ґрунтується на закріплених правом принципах, а саме: соціальної справедливості, загальної солідарності та взаємної відповідальності (законності). Для забезпечення дотримання принципів, закріплених правом удосконалено підхід до моніторингу результатів державної соціальної політики за такими напрямами, як соціально-політичний (аналіз діяльності політичних інститутів з метою прогнозування варіантів розвитку соціальних систем); соціально-економічний (оцінка системності та прогноз розвитку соціально-трудових відносин, які на підставі принципів соціальної справедливості, соціальної солідарності, соціальної законності дозволяють визначити обґрунтованість управлінських рішень та ступінь відповідальності за їх реалізацію).

Сьогодні існує значна кількість поглядів на основні характеристики нової моделі соціальної політики для України, проте всі вони мають спільні аспекти. Зокрема практично всі дослідники наголошують на необхідності: скорочення бідності; зміцнення позицій та ролі середнього класу; зміцнення конкурентоспроможності національної економіки на засадах інноваційної моделі розвитку; реалізації ефективної державної антикорупційної політики; випереджального зростання рівня доходів громадян у порівнянні з рівнем інфляції; модернізації системи освіти; скорочення кількості пільг; підвищення рівня зайнятості населення; запобігання міграції за кордон кваліфікованих кадрів; забезпечення основних соціальних стандартів та соціальної захищеності вразливих верств населення; поширення волонтерського руху тощо.

Соціальна політика, яка практикується в нашій державі, характеризується рядом специфічних особливостей, багато з яких абсолютно не відповідають вимогам сьогодення та запитам і потребам суспільства. Саме тому першочерговим завданням є розбудова новітньої моделі соціальної політики, яка б, базуючись на оновлених концептуальних засадах, стимулювала активний суспільний розвиток. Зокрема, необхідно базувати вітчизняну соціальну політику на застосуванні концепції всебічного розвитку особистості, яка передбачає забезпечення всіх необхідних умов і створення максимального переліку можливостей задля всебічного розвитку індивідів.

Кошелевич О. І.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

У багатьох державах світу актуальною є потреба у висококваліфікованому персоналі для сфери публічного управління, адже від сумлінної та ефективної роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залежать якість прийнятих управлінських рішень, ефективність діяльності органів влади, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут громадян.

Високий рівень професіоналізму державної служби є обов'язковим для даного виду діяльності. Вимоги до державних службовців різних категорій та рангів прописані у законодавстві. Так, ст. 44 Закону України "Про державну службу" від 10.12.2015р. № 889-VIII визначає основні положення щодо здійснення оцінювання результатів службової діяльності. Зазначений закон розмежовує підходи до оцінювання службовців категорій А, Б, В. Так, наприклад, Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 199-18 від 17.08.2018 «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади» передбачає використання методики проведення аналізу посад шляхом опитування, з метою уникнення дублювання функцій працівників, дослідження впливу посади на результат роботи організації, формування вимог до посади, планування підвищення кваліфікації, уникнення конфліктів та підвищення рівня стресостійкості, планування потреби в кадрах, тощо. Пропонована цим документом Методика передбачає аналіз рівнів службової комунікації та професійної компетентності особи, необхідних для роботи на конкретній посаді.

Постановою КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А"» № 448 від 22 липня 2016 р. визначені загальні та спеціальні вимоги до держслужбовців даної категорії. Серед спеціальних вимог Постановою запропоновано стресостійкість, проте не запропоновано конкретних методик для оцінювання відповідності конкретної особи визначеним вимогам. Що ж до порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців різних категорій, які вже працюють на посадах, то він визначається Постановою КМУ № 640 від 23 серпня 2017 р., яка регулює процес оцінювання, проте не містить переліку вимог до посад.

Формування ключових показників діяльності державних службовців відбувається в межах установ, де вони працюють із врахуванням особливостей посад та вимог до них. Окрім цього НАДС затвердило Методичні рекомендації щодо визначення показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». Згідно з цим документом відбувається щорічне формування ключових показників якості роботи кожного посадовця відповідно до SMART – критеріїв. В кінці періоду оцінюється рівень їх виконання та формується відповідний висновок.

Умови роботи державного управлінського персоналу постійно змінюються: розвиваються соціально-економічні процеси, змінюється система державного управління (удосконалюються структура управління, методи і процедури, технічна база), змінюються самі державні службовці (зростає рівень освіти, кваліфікації, накопичується досвід). Тому важливим є той факт, що постійно виникає питання, що ж потрібно оцінювати у діяльності державних службовців. Можна зазначити, що головне в оцінюванні діяльності кожного державного службовця – це виявлення та виправ-

лення його негативних якостей і слабких сторін у роботі, що дозволить підвищити ефективність діяльності всього органу влади.

Надаючи характеристику кадрового потенціалу державної служби, необхідно враховувати істотні відмінності критеріїв оцінювання окремих державних службовців і кадрового корпусу органу влади в цілому. Але, якщо розглядати критерії оцінювання кожного окремого службовця, то, на мій погляд, серед критеріїв оцінки можна виділити ділові та професійні якості. Зокрема, ділові якості забезпечують професійну діяльність фахівця незалежно від його посади. Наявність загальних ділових якостей є важливою умовою компетентної діяльності для будь-яких посад і рівнів управління (наприклад, якість "уміння організовувати роботу" необхідна як керівнику органу влади, так і фахівцю нижчої ланки, незалежно від їх посадових обов'язків). Ділові якості доцільно розглядати з позицій функцій управління: планування, організації, координування, контролю, мотивування.

Професійні якості характеризують професіоналізм фахівця, і володіння якими є необхідною передумовою виконання ним своїх обов'язків. У моделі будь-якого фахівця професійні якості є основними, що забезпечують не тільки ефективність діяльності, але і саму діяльність на певній посаді певного професійного напряму. Ділові та професійні якості, як правило, розглядаються з позицій знань, умінь, навичок і спеціальних здібностей. Такі якості дають змогу підвищення ефективності діяльності органів влади та якості реалізації ними державних функцій та послуг, що наразі залишається у центрі уваги реформи державного управління.

Отже, при недостатній ефективність діяльності органів влади та їх апаратів, яку можна визначити через результативність діяльності службовців, навряд чи можливо розраховувати на успішні соціально-економічні перетворення, реалізацію стратегічних програм розвитку держави і пріоритетів публічного управління та адміністрування. При цьому, з оцінюванням діяльності органу влади тісно пов'язане і оцінювання діяльності державних службовців, яке спрямоване на реалізацію його стратегії, цілей і завдань.

Кравченко А. О.
аспірант
Національний університет цивільного захисту України

МЕХАНІЗМИМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ

В умовах глобальної економічної кризи у багатьох країнах спостерігається погіршення рівня матеріального становища громадян, а система соціальних амортизаторів не спрацьовує. Це свідчить про недостатність традиційних підходів до державного регулювання соціально-економічної сфери і актуальності досліджень шляхів і механізмів досягнення соціального добробуту народу.

Обгрунтування забезпечення соціального добробуту населення в умовах сучасної соціальної правової держави на основі аналізу теоретич-

них концепцій і політичної практики, змісту і структури механізмів державного регулювання, можна розглядати як умови, які :

1) забезпечують задоволення потреб індивідів і домогосподарств, якість їх життя на рівні, прийнятному в цьому суспільстві;

2) запобігають соціальному відчуженню уразливих груп суспільства від користування індивідуальними і соціальними благами і протидіють появі вираженого соціального дисбалансу.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє виділити ряд теоретичних поглядів на шляху досягнення соціального добробуту в постіндустріальному суспільстві, що відрізняються по мірі втручання держави в перерозподілі ресурсів в суспільстві і орієнтацією на досягнення соціального, групового або індивідуального добробуту. Розглянемо їх детальніше.

1. Оптимізація перерозподілу добробуту. У рамках цього підходу державна політика спрямована на збільшення вигод, громадських і індивідуальних благ для обраних груп суспільства. Він спирається на ідеї сучасного теоретика соціальної справедливості Дж. Роулза, який доводить необхідність пріоритетного підвищення добробуту низьких, уразливих в соціальному плані груп населення. При цьому держава повинна забезпечити на практиці впровадження такого рівня перерозподілу доходів, якого доки немає навіть в найбільш лівоорієнтованих країнах Західної Європи (наприклад, Швеція та ін.).

2. Максимізація чистого економічного добробуту. Політика орієнтується на збільшення добробуту за менші засоби, але отриманий приріст використовується для компенсації тим, хто втрачає. Цей підхід грунтується на принципі компенсації Н. Кальдера – Дж. Хікса : нове соціальне положення краще попереднього за наявності чистого підвищення результативності. І ті, хто отримує послуги, компенсує втрати тим, хто їх не отримує, тобто достатньою умовою збільшення загального добробуту є збільшення вигод для однієї групи населення, що перевищує втрати інших [3, с. 130].

3. Захист мінімального добробуту. Соціальна політика спрямована на підвищення рівня добробуту певних груп суспільства, а саме тих, хто знаходиться на нижніх східцях «соціальних сходів» суспільства. Основою цього підходу є ідея В. Парето про те, що нове соціальне положення краще за попереднє, якщо принаймні одній людині стало краще, і нікому іншому не стало гірше. Політика у рамках цього підходу грунтується на забезпеченні певних початкових умов, наприклад, доступу до установ охорони здоров’я. А то, яким чином люди використовують стартові можливості, яке їх бачення «хорошого життя» і який вибір у своєму житті вони роблять – ця особиста справа кожного.

4. Максимізація індивідуального добробуту. Головна увага приділяється захисту індивідуальних прав і свобод громадянина, держава мінімально втручається в ринкові стосунки і гарантує мінімальний рівень соціального забезпечення. У основі цього підходу – утилітарна теорія І. Бентама, згідно якої добробут визначають як вигоду найбільшої кількості людей. Цей підхід грунтується на ідеї відсутності відмінності в рівнях допомоги

для бідних і багатих, однакового впливу допомоги на загальний стан населення. Державна соціальна допомога грає роль «останнього рятівного круга» і виходить з того, що нерівність в соціальному добробуті викликана індивідуальними проблемами людей, а не громадськими стосунками.

Кожен з чотирьох розглянутих підходів до перерозподілу ресурсів в суспільстві не заперечує існування двох форм державної соціальної підтримки, активної і пасивної. Але перший (максимізація перерозподілу добробуту) і останній (максимізація індивідуального добробуту) утворює полюси в континуумі соціальний – ліберальний підхід до забезпечення соціального добробуту і не цілком відповідають сучасним уявленням про соціальну правову державу, в якій застосовуються такі механізми управління, місце яких можна визначити ближче до центру такого континууму.

На підставі визначення рівня державних витрат на соціальну сферу можна виділити три моделі: Бисмарка (англосакську), Бевериджа (корпоративну) і шведську (соціал-демократичну). Вони розрізняються не лише мірою втручання держави, але і суб'єктами соціальної відповідальності. У корпоративній моделі і держава, і недержавні організації, і громадяни несуть свою частку відповідальності за соціальний добробут, при цьому значну роль грають підприємства, що мають власну розгалужену інфраструктуру, соціальні страхові фонди. У ліберальній моделі роль державних структур мінімізована, зведена переважно до підтримки належного рівня доходів через розвиток ринкової інфраструктури. Основними суб'єктами виступають громадяни, сім'я, соціально-страхові фонди, організації третього сектора. Соціал-демократична модель грунтується на принципі державної відповідальності за соціально-економічне положення громадян, а усі інші суб'єкти діють або від імені держави або під його контролем [1].

Починаючи з 1990-х років відбувається часткова зміна моделей соціальної політики, практики застосування різних інструментів соціальної і економічної політики. Така модернізація була, за оцінками дослідників, викликана демографічними і економічними чинниками, глобалізаційними процесами. Потреба в модернізації моделей соціальної політики країн Центральної і Східної Європи була також обумовлена зміною векторів політики, спрямованої на вступ в Європейський Союз, розвитком громадянського суспільства.

Дослідники стверджують, що єдиним системним механізмом боротьби з масштабною інфляцією, масовим безробіттям і рівнем бідності є саме активна соціальна політика. Окрім цього, в умовах глобалізації відбувається уніфікація основних принципів ринкових стосунків і їх державного регулювання. Відмічається також, що незважаючи на специфіку моделей соціальної політики, що сформувалися в кожній країні, законодавство розвинених держав повинне відповідати певним соціальним стандартам, що містяться в нормах міжнародних документів, грунтуватися на механізмах державного регулювання соціальним добробутом, запропонованих світовою спільнотою.

Отже, враховуючи теоретичні концепції можна сказати, що досягнення соціального добробуту населення може придбавати активну і пасивну форми підтримки населення і відрізнятися мірою втручання держави в перерозподіл ресурсів в суспільстві. При цьому соціально ефективне управління повинне мати зважаючи на рівень продуктивності праці, темпи і масштаби приросту національного багатства, рівень життя населення згідно з міжнародними стандартами, стабільність громадських стосунків. Сучасна соціальна і економічна політика в умовах соціальної правової держави покликана забезпечити високий життєвий рівень, зайнятість населення, соціальну захищеність, реальне здійснення прав і свобод громадян, створення сучасних і доступних для усіх громадян системи освіти, охорони здоров'я, культури, соціального забезпечення і обслуговування, підтримку незабезпечених і малозабезпечених верств населення. Державне управління забезпеченням соціального добробуту є механізмом реалізації цілей економічної і соціальної політики, заснованих на законодавчо встановлених імперативах, що визначають реальний рівень життя, соціального добробуту, зайнятості населення, їх соціальної підтримки [2,с.170].

Таким чином, дослідження механізмів державного управління соціальним добробутом населення повинно брати до уваги складність державного управління як сфери наукового пізнання і практичної діяльності, потреба в його модернізації відповідно до ідей соціальної держави і пріоритетів соціального розвитку, спираючись на сучасні технологічні можливості і принципи публічності, культурні цінності країни.

Список використаної літератури

1. Бутник О. О. Аналіз моделей соціальної політики в країнах з розвинутими ринковими відносинами: досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf (дата звернення: 15.12.2021).

2. Кудлаєнко С. Структурні елементи механізмів реалізації соціальної політики. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 169–173.

3. Осіпова Л. В., Плахтій В. Г. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: сучасний стан та перспективи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. Вип. 1. С. 125–138.

Кравченко Т. А.
доктор наук з державного управління, професор кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасному світі підвищення якості життя неможливе без забезпечення та постійного підвищення якості публічних, зокрема адміністративних, послуг, що надаються населенню та місцевому бізнесу, та найбільш повного забезпечення потреб територіальних громад. Система управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 є найбільш дієвим інструментом для підвищення якості послуг та вдоскона-

лення діяльності органу місцевого самоврядування. Вона призводить до підвищення чіткості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення задоволеності замовників, результативності та узгодженості робіт, раціонального використання ресурсів.

Будь яка організація – це, передусім, система взаємопов'язаних процесів, реалізація яких уможливлює досягнення її цілей. Система процесів є проєкцією місії, цілей і стратегій організації. Управління на основі моделей якості починається з інтенсивного дослідження внутрішніх взаємовідносин між існуючими процесами управління – упровадження методології процесного підходу або «поліпшення процесів діяльності». Розвиток саме цієї методології вважають «другою хвилею поліпшень діяльності організацій». Зазначене стає також невід'ємним елементом програм модернізації органів публічного управління різних рівнів.

Основні концептуальні положення і визначення термінів, що стосуються процесного підходу, а також вимоги щодо його реалізації на рівні організації, подано у текстах міжнародних стандартів ISO серії 9000, які прийнято в Україні як національні. Так, у пп. 0.2 «Принципи управління якістю» ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» зазначено, що діяльність із забезпечення якості має будуватися на принципах управління якістю, описаних в ISO 9000: орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами. У міжнародному стандарті ISO 18091:2019 Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government (Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001 в суб'єктах місцевого самоврядування) наведено аргументи щодо доречності семи принципів управління якістю для суб'єкта місцевого самоврядування. Зокрема, принцип процесного підходу трактується таким чином: логічна структура та підхід до результатів суб'єкта місцевого самоврядування мають ґрунтуватися на процесах, які описують як його бачення та довгострокові й стратегічні плани, так і щоденну діяльність у певних сферах, зокрема, надання послуг (ISO, 2019).

Задля створення можливості адаптування органами місцевого самоврядування процесного підходу до власної діяльності міжнародним стандартом ISO 18091:2019 рекомендовано виокремити три групи процесів інтегрованого управління якістю (Processes for integral quality management):
1) процеси управління (management processes) – визначають підхід до прийняття рішень, встановлення домовленостей і зв'язків із громадянами та відповідними заінтересованими сторонами;

2) процеси поточної діяльності (operational processes) – спрямовані на надання широкого спектру публічних послуг і сприяють як інституційному розвитку органу місцевого самоврядування, так і реалізації трьох складових сталого розвитку території (сталий економічний розвиток, всебічний соціальний розвиток, сталий екологічний розвиток);

3) процеси підтримання (support processes) – забезпечують належне функціонування процесів поточної діяльності (ISO, 2019).

Таким чином, можна відзначити міцний взаємозв'язок між системами оцінювання процесів забезпечення якості органу місцевого самоврядування, що має прямий вплив на сталість розвитку територіальної громади:

– інструмент оцінювання місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю за ISO 18091:2019, застосування якого за визначенням ISO сприяє досягненню чотирьох з 17 Цілей сталого розвитку ООН, спрямованих на забезпечення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку;

– модель CAF 2020, застосування якої зосереджує орган місцевого самоврядування на основних аспектах Цілей сталого розвитку ООН із пріоритезацією ролі саме публічного сектора у процесах економічного зростання, зменшення нерівності у стандартах життя, створення рівних можливостей та стале управління природними ресурсами, що забезпечує збереження та стійкість екосистем.

Вважаємо за необхідне ініціювати у системі підготовки та перепідготовки кадрів публічного управління (у першу чергу – для представників об'єднаних територіальних громад) розроблення короткотермінових освітніх програм та тренінгів за тематикою визначення, опису, правового закріплення, оцінювання результативності та постійного вдосконалення процесів діяльності з метою підвищення якості надання послуг територіальним громадам та місцевому бізнесу, підсилення спроможності у досягненні Цілей сталого розвитку ООН.

Список використаної літератури

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.

2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.

3. Маматова Т., Бортнік О. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання CAF. Аспекти публічного управління, 2020. Т. 8 (4). С. 5–15.

4. Канавець М., Лихач Ю., Кукуля А., Бутенко О., Єрченко Ю. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. URL: http://www.center.gov.ua/com-phocagallery-controlpanel/biblioteka (дата звернення: 01.10.2022).

Круглов В. В.
доктор наук з державного управління, професор кафедри
менеджменту та публічного адміністрування
Харківський національний університет будівництва та архітектури

ОБ'ЄДНАННЯ РЕСУРСІВ ДЕРЖАВНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Триваюча російська військова агресія продовжує завдавати значних економічних і соціальних втрат в Україні через суттєве знищення виробничих активів та інфраструктури, обмеженні доступу до ринків та переміщення робочої сили, спричинивши скорочення реального ВВП, зростання інфляції та бюджетного дефіциту. Поступово економічні ризики збільшуються, включно з потенційними додатковими пошкодженнями критичної інфраструктури та погіршенні ситуації в сільськогосподарському та енергетичному секторах.

Так, втрати металургійного сектору склали 5% довоєнного ВВП, а у сільському господарстві – 12% довоєнного ВВП. Відбулося скорочення торговельної діяльності та експортно-імпортних операцій (експорт сільськогосподарської продукції залишається приблизно на 30% нижче рівня 2021 року, а імпорт на 20%). Бюджетний дефіцит, якщо не враховувати зовнішні грант, досяг 13,9% ВВП станом на кінець серпня 2022 року. Зовнішні гранти дозволили поступово зменшити загальний бюджетний дефіцит, який встановився на рівні близько 8% ВВП наприкінці серпня 2022 року [1]. Світовим банком рівень фізичного ушкодження житлових будинків, доріг і мостів від війни оцінюється станом на червень 2022 року у сумі 97 млрд дол США (більше половини довоєнного ВВП), а загальні потреби України у відновленні та реконструкції об'єктів інфраструктурного, соціально-побутового та виробничого секторів становлять близько 349 млрд дол США, що більш ніж у півтора рази перевищує розмір української економіки станом на 2021 рік [2].

Згідно з базовим прогнозом, у 2023 році очікується можливе зростання до 3,5%, що відображатиме триваючі державні витрати та помірне пожвавлення діяльності приватного сектору за умови, що економіка продовжуватиме пристосовуватися до динаміки війни. Очікується, що інфляція знизиться, але залишиться на рівні 22,5%. Залежно від воєнних дій та економічної ситуації в Україні, до 2023 року майже 60% населення може опинитися за межею бідності [1].

Відродження економіки України має передбачати створення базису для відновлення доходів і скорочення бідності в короткостроковій перспективі, водночас визначаючи напрями для підтримки сталого, інклюзивного відновлення та реконструкції в середньо- та довгостроковій перспективі. Період активної фази війни економічну спроможність необхідно зберегти за рахунок підтримання макрофінансового управління та регулювання; соціального захисту населення; відновлення основних суспільних послуг; збереження продуктивної економічної спроможності (фізичного та людсь-

кого капіталу). На етапі післявоєнного відновлення доцільно посилити макрофінансову стабільність та грошову політику, приборкати інфляційне зростання; відновити стале середовище для функціонування підприємництва; оптимізувати управління великими потоками ресурсів; розпочати широке відновлення інфраструктури та надання державних соціальних послуг. Етап середньострокової діяльності має спиратися на прискоренні досягнення цілей сталого розвитку, що передбачає забезпечення макрофінансової стабільності; стимулювання інноваційного спрямування приватного сектора; посилення відтворення людського капіталу; створення сучасної екологічно та соціально стійкої інфраструктури [3].

Потреби України вимагають значних ресурсів, які на даний період часу відсутні. Зазначені складні перспективи потребують вирішення за рахунок використання інноваційних підходів ведення господарської діяльності. В якості одного з суттєвих джерел стане зовнішнє багатостороннє фінансування, що зменшить ризики та збільшить внутрішні й іноземні приватні інвестиції. Іншим підходом може стати розширення можливостей державно-приватного партнерства для створення більш стійких моделей управління, виробництва та споживання в економіці [4]. Зазначена форма спільного управління має на меті поєднати цілі, пов’язані із суспільними викликами, та можливість реалізації соціально важливих проєктів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

Політика розвитку на основі державно-приватного партнерства, яка орієнтована на суспільні виклики та ґрунтується на інноваційному багатосторонньому партнерстві із залученням місцевих громад, має спиратися на довгострокову перспективу, посилюючи можливості органів публічної влади, з метою розширення участі у процесах соціальних та економічних змін. Формування місцевих ініціатив щодо зміни ситуації потребує часу для тривалих процесів структурної адаптації, пошуку потенційних приватних партнерів. Політика держави щодо орієнтації на сталий розвиток базується на поєднанні економічних, соціальних та екологічних цілей, які мають відтворюватися у майбутніх інфраструктурних об’єктах. Пошук рішень в інноваційному державно-приватному партнерстві спрямований на вирішення конфліктів основних цілей, що вимагає переосмислення виробничих процесів у глобальних ланцюгах створення вартості та моделей споживання. Сучасні підходи до реалізації соціально важливих проєктів мають орієнтуватися на забезпечення безпеки, надавати перевагу коротшим ланцюгам постачання та, безумовно, враховувати екологічні та соціальні витрати, які виникають у всьому ланцюжку створення вартості.

Таким чином, ключовий характер державно-приватного партнерства полягатиме у пошуку рішень для цільових інфраструктурних проєктів у контексті зниження дефіциту фінансових, технологічних, управлінських ресурсів. Зазначене передбачає не лише залучення інвестицій, але й співпрацю та довіру на місцевому рівні, розбудову спроможностей та залучення зацікавлених осіб. Враховуючи обмежений та складний характер рішень, останні також можуть спиратися на нелокальні мережі, що надають

доступ до додаткових знань або ресурсів. Важливо, щоб державно-приватні інноваційні партнерства розглядалися комплексно, враховуючи державні стратегічні документи секторальної відбудови України, першочергові потреби різних сфер діяльності, та забезпечували прискорення реалізації економічного відновлення.

Список використаної літератури

1. Ukraine: Request for purchase under the rapid financing instrument – press release; staff report; and statement by the executive director for Ukraine. IMF, 2022. URL : https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/10/19/Ukraine-Request-for-Purchase-Under-the-Rapid-Financing-Instrument-Press-Release-Staff-524913 (date of request: 09.11.2022).

2. Social Protection for Recovery Europe and Central Asia Economic Update (Fall). Washington : World Bank, 2022. 160 p.

3. Navigating Multiple Crises, Staying the Course on Long-term Development : The World Bank Group's Response to the Crises Affecting Developing Countries. World Bank, 2022. URL : https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37826 (date of request: 09.11.2022).

4. Круглов В. В. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства в інфраструктурних проектах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 68–73.

Крутій О. М.
доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Мачабелі Т. М.
аспірантка
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі переформатування системи забезпечення міжнародної безпеки, що суттєво вплинуло й на національну безпеку України яка, фактично, опинилася в епіцентрі застосування нових методів ведення гібридних воєн, спостерігаємо серйозні зміни в процесах комунікації на всіх рівнях взаємодії - безпосередньо між громадянами, громадянами та органами влади, а також між організаціями. Гібридні та інформаційні впливи, які направлені останні декілька років на нашу країну вивели державну інформаційну політику в одну з надважливих у взаємодії держави та громадськості, а також у протидії зовнішнім негативним діям. Все вищезазначене створює необхідність наукового вивчення та практичного використання цієї складової в діяльності публічного управління.

Теоретичні та практичні аспекти проблематики реалізації державної політики розвитку механізмів взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз розкриті у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Л. Велічко, В. Дзюндзюк, Г. Почепцов, M. Freire, L. Simao, Otto C. Fiala та ін. [1; 2; 3; 4].

Мета дослідження - визначення індикаторів ефективності взаємодії влади та громадськості та створення інструментарію, який спиратиметься на практичний досвід муніципальних органів влади та місцевих суб'єктів у

втіленні національної політики щодо механізмів налагодження взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз.

Стратегія налагодження комунікації та координації з суб'єктами громадянського суспільства, органи державної влади та приватного сектору в умовах гібридних загроз в Україні спирається на передову світову практику та ключову концепцією щодо включення в активне життя міст та громади переселенців в умовах війни, але існує мало інструментів для оцінки різних підходів, кількісної оцінки впливу та визначення передового досвіду.

У створенні інструментарію, який спиратиметься на практичний досвід муніципальних органів влади та місцевих суб'єктів важливо розглянути індикатори ефективності взаємодії влади та громадськості, серед яких найголовнішими є:

1. Забезпечення державою рівних можливості для всіх суб'єктів взаємодії.

2. Активна участь приймаючого суспільства, де інтеграція розглядається як двосторонній процес, що спрямований також на зміни в самому суспільстві, яке приймає переселенців (поведінка, норми, нститути).

3. Розширення кола суб'єктів приймаючого суспільства в реалізації інтергації мігрантів та переселенців (наприклад підключеня волонтерів).

4. Діалогова взаємодія усіх субєктів приймаючого суспільства, налагодження взаємодії з підтримки переселенців та обміну.

5. Консультації з бенефіціарами та залучає їх до оцінки, розробки, впровадження, моніторингу та оцінки дій, що забезпечує відповідні механізми зворотного зв'язку для того, щоб бенефіціари могли безпечно висловлювати свою думку щодо якості послуг.

6. Заповнення прогалин в інтеграційній підтримці, а саме наявність співпарці з бенефіціарами з самого початку для розробки довгострокового плану інтеграції.

7. Системне поліпшення задоволення потреби більшості цільової групи в цільовій сфері, а саме сприяння зміцненню потенціалу громад; зміцнення спроможності відповідних інституцій, що підтримують інтеграцію (наприклад, зміна політики чи стратегії; законодавча реформа; інституційні реформи; реформи управління; підвищення підзвітності державних видатків; або вдосконалення процесів публічних консультацій тощо).

8. Залучення структурного фінансування, підтримки нових спонсорів що генерує власні ресурси.

9. Встановлення партнерських відносини та відносини з відповідними зацікавленими сторонами, що є невід'ємною частиною дій для забезпечення потужної підтримки для продовження після припинення первинного фінансування.

10. Налагодження комунікації та координації з іншими відповідними суб'єктами для сприяння інтеграції біженців та мігрантів (наприклад, громадянське суспільство, органи державної влади, приватний сектор).

11. Залучення та участь ключових стейкхолдерів на етапі його розробки.

12. Застосування практики дискусії щодо вдосконалення політики підтримки інтеграції.

Ефективність взаємодії за вказаними індикаторами сприяє розробці комплексних інтеграційних стратегій. Це обов'язково працює в координації з відповідними партнерами, а саме місцевими органами влади, неурядовими організаціями, соціальними партнерами, науковими дослідницькими установами для спільного перегляду операцій, практики, послуг та результатів інтеграції.

Список використаної літератури

1. Державна інформаційна політика : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. В. Б. Дзюндзюка. Харків : вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 279 с.

2. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2015. 497 с.

3. Freire M. R., Simao L. EU-Russia Relations and the Unravelling of the European Security Regime in the Context of the Ukraine Crisis: Understanding Diverging Perceptions. EU–Russia Relations in Crisis. 2018. P. 159–177.

4. Otto C. Fiala, Resistance operating concept. Spesial Operations Command Europe SOCEUR. Arkitektkopia, Stockholm, 2019.

Кураш О. І.

наук. кер. – Кравченко Т. А., доктор наук з державного управління, професор

Класичний приватний університет

ФОРМИ БЕЗПОСЕРЕДНЬОЇ УЧАСТІ ЧЛЕНІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ

Самоуправління є одним з найважливіших методологічних принципів здійснення управлінського процесу в суспільстві, що полягає у спрямуванні на максимальне включення у процес управління громадян як свідомої сили, зацікавленої у розвитку місцевих територій та побудові демократичних механізмів вирішення проблем повсякденної життєдіяльності.

У вітчизняному законодавстві передбачено, що реалізація прав територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування відбувається за допомогою різноманітних нормативно закріплених форм безпосередньої (прямої) та представницької демократії. Пряма демократія на місцевому рівні – це здійснення публічної влади безпосередньо членами територіальної громади, прийняття ними загальнообов'язкових рішень з питань місцевого значення.

Досліджуючи можливості участі громадян у місцевому самоврядуванні та шляхи їх покращення, науковці виділяють серед таких форм: інформування громадськості (оприлюднення звітів про роботу органів місцевого самоврядування, інформаційних бюлетенів, проведення семінарів); зв'язки з нею (повідомлення у пресі, проведення прес-конференцій, оприлюднення офіційних заяв, проведення вибіркових опитувань, аналіз звернень громадян, контент-аналіз тощо) та участь громадськості (громадські

слухання, реалізація місцевих ініціатив, розгляд рекомендацій дорадчих комітетів, діяльність органів самоорганізації населення).

Аналіз наукових праць з цієї проблематики дослідження показує, що до форм участі територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування відносять не тільки власне форми, а також і механізми, заходи, методи тощо.

Форми безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення, закріплені у Конституції та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», відрізняються від форм управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, що пов'язано з певної специфікою, обумовленою феноменальністю цього суб'єкта місцевого самоврядування. Участь членів територіальної громади щодо здійснення права на місцеве самоврядування реалізується в Україні через такі законодавчо закріплені форми: місцеві вибори, місцеві референдуми, загальні збори громадян за місцем їх проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання.

Форма безпосередньої участі членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення є способом організації діяльності жителів адміністративно-територіальної одиниці базового рівня щодо реалізації права на місцеве самоврядування з метою задоволення локальних інтересів. Крім того, в умовах активізації участі членів територіальної громади в місцевих управлінських процесах більш значним для залучення громадян до здійснення місцевих демократичних процедур є застосування формулювання «форма діяльності територіальної громади», зважаючи на суб'єктивізацію територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування. У зв'язку з цим, під формою діяльності територіальної громади слід вважати зовнішнє вираження сукупності послідовних дій, які здійснюються жителями адміністративно-територіальної одиниці базового рівня для вирішення питань місцевого значення у власних інтересах за допомогою інструментів прямої місцевої демократії.

Членство в територіальній громаді та можливість реалізації права на місцеве самоврядування у зазначених формах не означає, що всі громадяни на практиці їх використовують. Низький рівень політичної та управлінської культури, обмеженість та незначна авторитетність форм прямої демократії в державному управлінні, неможливість реалізації форм місцевої демократії під час реалізації прийнятих представницькими органами рішень потребує подальшої демократизації управлінських процесів з метою усвідомлення членами територіальної громади важливості форм прямої та опосередкованої демократії в державному управлінні.

Перспективним, у зв'язку з підвищенням ступеню участі членів територіальної громади в місцевому самоврядуванні, вбачається використання таких її проявів, як взаємодія та співробітництво.

Співробітництво та партнерство є типами взаємодії, спрямованими на досягнення спільних цілей. Партнерство передбачає, насамперед, наявність рівності у правах та обов'язках під час узгодження різних позицій,

наявність домовленостей як правил взаємодії. Співробітництво як співпраця двох або більше учасників передбачає повне розуміння, єдність думок, узгодженість дій задля досягнення спільної мети та кінцевого результату спільної діяльності. Взаємодія, у даному контексті, є процесом впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємообумовленість, соціальне структурування та ефективну колективну діяльність.

Прояв взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування через кооперацію (від лат. cooperatio – співробітництво) характеризується діяльністю між ними з метою координації своєї діяльності та більш ефективної реалізації своїх прав та інтересів, спільного вирішення різних питань та проблем. Підставами для її класифікації можна виділити таке: за мотивацією вона може бути обов'язковою (передбачена законодавством) та добровільною (за бажанням сторін); за періодичністю – регулярною (наприклад, робота постійних комісій за участю членів територіальної громади) або епізодичною (утворення тимчасових дорадчих органів); за ступенем взаємодії – високою (тісна щоденна співпраця з представниками громади під час вирішення нагальних питань) або низькою (періодичне опитування населення); за формою – місцевий референдум, громадські слухання, місцеві ініціативи та інші, передбачені чинним законодавством. Вибір конкретної форми визначається умовами діяльності та завданнями, які стоять перед місцевою радою на даний момент. Якщо рада самостійно не може або відповідно до закону не повинна вирішувати дане питання, то вона повинна взаємодіяти з іншими учасниками місцевого самоврядування.

Не менш важливими є також комунікативні зв'язки між суб'єктами відносин у сфері місцевого самоврядування. Комунікація (від лат. «communicatio» – роблю загальним, зв'язую, спілкуюся) дозволяє сторонам спілкуватися, обмінюватися інформацією, поглядами, ідеями, тобто є процесом передачі інформації між суб'єктами соціальної сфери суспільства. При цьому, відмежовуючи соціально-психологічний аспект терміну «спілкування», слід зазначити, що поняття «комунікація» є більш доцільним для його застосування як опосередкованого та цілеспрямованого елементу взаємодії між суб'єктами за посередництвом певного об'єкта (повідомлення) техніко-інформаційного характеру.

Зв'язок з членами територіальної громади є важливою складовою комунікаційної політики, яка забезпечує зворотній зв'язок, що має існувати між управлінськими структурами та населенням. Інформаційна взаємодія покликана сприяти формуванню, з одного боку, формуванню відповідальної муніципальної політики, прозорої системи управління, а з іншого – адекватному сприйняттю, прогнозованій реакції громадян на інновації.

Участь членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення як спільна діяльність з органами місцевого самоврядування можлива за умови існування: спільної мотивації для досягнення поставленої мети; розподілу діяльності на функціонально пов'язані складові між суб'єктами місцевого самоврядування; об'єднанні (інтегрованості)

індивідуальних діяльностей у певних взаємозв'язках; погодженому та скоординованому виконанні розподілених і об'єднаних індивідуальних діяльностей; організованості та урегульованості взаємодії учасників; наявністю єдиної мети – кінцевого результату такої участі, що характеризується певною результативністю; функціонування учасників в єдиному просторово-часовому вимірі. Напрацьовані власні інструменти та механізми, а також запровадження позитивного зарубіжного досвіду дозволить покращити залучення членів територіальної громади до вирішення питань місцевого значення та включити їх до всіх елементів управлінського циклу на місцевому рівні.

Максименко Ю. А.
кандидат технічних наук, начальник кафедри
Військова академія

Попов С. А.
доктор наук з державного управління, професор
Військова академія

Шаршаткін Д. Ю.
старший викладач
Військова академія

Душкін Ю. Г.
викладач
Військова академія

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА І ОБОРОНА УКРАЇНИ: АСПЕКТ АНАЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Головна функція держави Україна полягає у належному забезпеченні збереження, функціонування і розвитку вітчизняного суспільства. Загалом у просторі країни (галузі) реалізацію цієї функції забезпечує механізм управління політикою держави у сфері національної безпеки і оборони (НБО) України. У його складі провідним є державний механізм, базовим елементом якого є механізм державного управління (ДУ). Останній утворений відповідними суб'єктами виконавчої влади, їх повноваженнями, методологією, участю громадськості, соціальним діалогом, іншим. Дієвість базового механізму передусім ґрунтується на належно розробленій методології аналітики ДУ. Найперше доцільно визначити її базові засади: поняття, принципи та розуміння аналітичної діяльності ДУ у сфері НБО.

Опираючись на напрацювання І. Вошко, С. Попова, І. Рейтеровича [1, 167 – 174; 2, с. 225 - 226] в аспекті інформаційно-аналітичної діяльності, варто поняття «аналітика державного управління НБО» розглядати, *як спосіб підвищення ефективності стратегічних політико-правових рішень у сфері НБО України на основі їх обґрунтованого прийняття шляхом: 1) пізнання сутності, причин, тенденцій розвитку подій і явищ у політиці; 2) оцінювання ситуацій, аналізу й обробки відповідної інформації; 3) вироблення і верифікація відповідних висновків, рекомендацій, коментарів.*

Основними передумовами (правилами, принципами) для здійснення аналітики ДУ НБО доречно обрати:

– цілепокладання (у форматі стислого формулювання відповіді на питання “для чого здійснюється ця аналітика”);

– понятійно-категоріальну визначеність політики, як спосіб забезпечення однозначної комунікації, розуміння суджень й умовиводів;

– достатню повноту інформативності отриманого масиву інформації;

– рейтингування фактів та посилення їх інформативності,

– встановлення їх причин і наслідків, національно-історичний характер;

– дослідження тенденцій розвитку; верифікація результатів, як спосіб посилення їх достовірності та доказовості;

– продукування висновків і рекомендацій; зворотній зв’язок щодо оцінки висновків і рекомендацій споживачами.

Застосовуючи напрацювання Р. Марутян, А. Семенченко, І. Рейтеровича [2, с. 225 - 226], методи системного аналізу та системно-діяльнісне моделювання (І. Вошко [3], С. Попова [4]), аналітичну діяльність ДУ можна представити відкритою системою, що поєднує зовнішню і внутрішню складові (рис. 1). Вихід цієї системи відобразимо аналітичною запискою, яка розроблена відповідно до встановлених вимог. Входом системи розглядаємо інформацію, яка: отримана з відповідних джерел; змістовно-якісно перетворена у зазначеній системі з метою її структурованого відображення у вихідному продукті (аналітичній записці). Щодо зовнішньої складової, то вона включає:

1) макроекономічну, політичну і кадрову ситуації, аналіз яких висвітлює рівні розвитку і стійкості (достатні чи недостатні для успішного проведення політики у сфері НБО) в аспекті: спроможності економіки країни; її політичних інститутів, індивідуальних, колективних і корпоративних інтересів до цієї політики; відносин в політичному середовищі щодо підтримки її проведення (зокрема, багатопартійної підтримки парламенту або його коаліції, консенсус відносин основних політичних акторів у підходах до формування і реалізації політики НБО; рівень політичної ваги органу ДУ (відповідального за проведення політики); кадрове забезпечення професійно підготовленими реформаторами;

2) консолідація соціальних цінностей політиків, фахівців і суспільства також вагомим фактором у проведенні політики держави, зокрема щодо механізмів її реалізації, аргументованого переконання суспільства в її необхідності, опираючись на її позитивні наслідки;

3) запозичення нововведень в політику держави, що є загально світовою закономірністю, способом наслідування доцільних зарубіжних моделей і концепцій. Слід звернути увагу, що політики, як правило, проголошуючи нововведення, не розуміються в ресурсних потребах для їх втілення. Цим самим вони створюють передумови для отримання негативних наслідків.

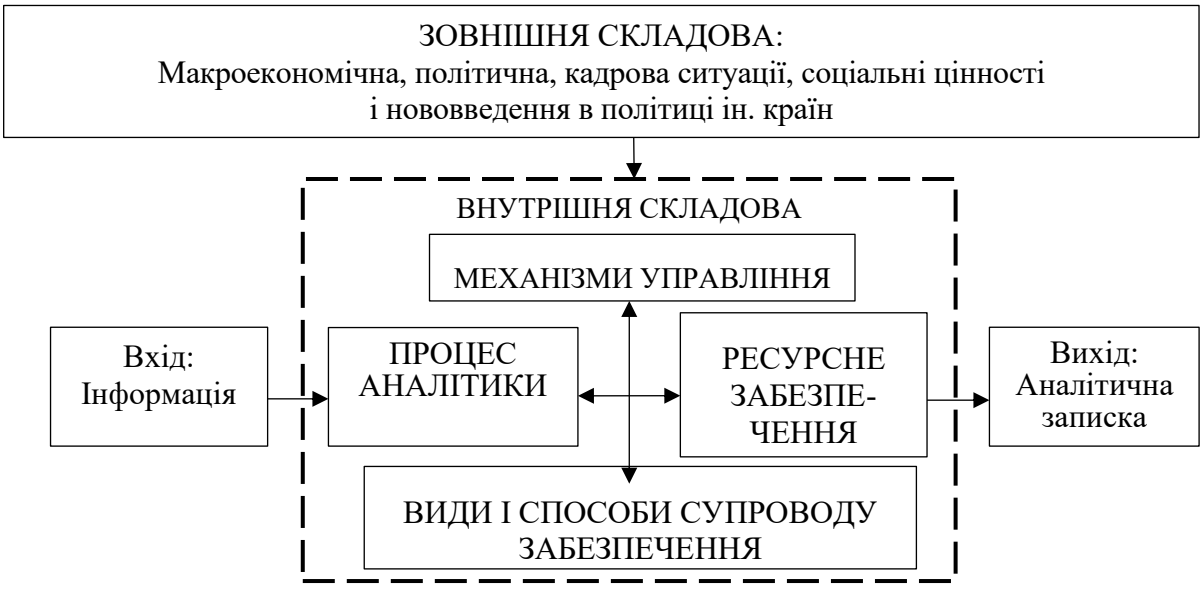


Рис. 1. Модель для аналізу аналітичної діяльності ДУ у сфері НБО

Внутрішня складова (рис. 1) взаємозв'язано поєднує процес аналітики та елементи, що забезпечують його здійснення: механізми управління, ресурсне забезпечення, основні види та способи супроводу. Зважаючи на напрацювання І. Рейтеровича [2, с. 225 - 226], можна структурувати процес аналітики та розглядати його, як технологію змістовно-якісного перетворення вхідної інформації у вихідний продукт, а саме – аналітичну записку.

Механізми управління забезпечують досягнення результату цього процесу шляхом: вироблення відповідного управлінського рішення, враховуючи раціональне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів (рис. 1); застосування організаційних, правових, економічних, інформаційних, методичних, мотиваційних і інших необхідних механізмів, інструментів і технологій [2, с. 225 - 226], які забезпечать виконання основної функції цієї діяльності у складі органів влади. У цьому контексті, управлінський процес є технологією раціонального прийняття рішення з етапами підготовки, розробки, прийняття і реалізації рішення (С. Попов [4, с. 149; 5]).

Теперішня державна політика у сфері НБО України заснована на низці нормативно-правових засад, спрямованих на збереження, функціонування і розвиток українського суспільства. Унормована Стратегія НБО України визначає основоположні і довгострокові орієнтири для розробки і реалізації суб'єктами влади стратегічних політико-правових рішень, які унормовують відповідні концепції, доктрини, стратегії, програми тощо.

Викладенні вище судження необхідно дослідити розширити шляхом порівняння аналітики державного управління на засадах доказового підходу та методології форсайт-дослідження.

Список використаної літератури

1. Маміч В., Розмазнін О., Душкін Ю. Інформаційно-аналітична, доказова і форсайт підтримки державної політики у сфері Національної безпеки: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2021. Вип. 3 (84). 254 с.

2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління. 692 с

3. Вошко І. Особливості реформування систем охорони здоров'я в країнах Європи. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2021. Вип. 2 (83). С. 64–68.

4. Попов С. А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 368 с.

5. Попов С. А. Інформаційно-аналітичний супровід діяльності органів місцевої влади як засіб сприяння ефективності регіональних перетворень. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2007. Вип. 2 (30). С. 176–186.

Медведєв В. О.
аспірант
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬ

Організаційна складова є основою реалізації механізму формування земель державної та комунальної власності, поєднала у собі інституції (організації, установи), що впливають на розмежування земель, та формальні і неформальні інститути, що складають ряд правил, які виконують функцію обмежень поведінки суб'єктів правовідносин та упорядковують взаємодію між ними. Структурний аналіз виявив, що такі інституції, як органи місцевого самоврядування (місцеві державні адміністрації, територіальні органи виконавчої влади з питань земельних ресурсів та проектні організації найбільш зацікавлені суб'єкти правовідносин під час формування земель державної та комунальної власності, а згодом і при використанні та управлінні сформованим землекористуванням. Свої регулятивні повноваження органи влади реалізовують через ведення земельного та містобудівного кадастрів, затвердження землевпорядної та містобудівної документації, установленням будівельних, санітарних норм і правил, розробленням плану зонування території, що визначає функціональне призначення, вимоги до забудови, ландшафтної організації території.

Формальним інститутом, який дозволяє поєднати інтереси органів місцевого самоврядування, державної влади та землевласників і землекористувачів є землеустрій. Землеустрій забезпечує прийняття проектно-управлінських рішень на основі земельно-кадастрових та містобудівних даних та здійснює контроль їх реалізації. При цьому механізми землеустрою дозволяють врахування громадських інтересів через залучення представників громадських організацій та об'єднань громадян до участі в обговоренні заходів, що передбачені землеустроєм. Такий підхід дозволяє врегулювати конфлікт, що може виникнути через місцеві звичаї, традиції та особливості культури.

Урегулювання взаємодії інституцій (конфлікт, протилежність інтересів, їх узгодженість та впорядкованість) відбувається також і на основі інститутів-регуляторів, що входять до правової складової механізму. Ця складова є базисом для організаційної складової механізму формування

земель державної та комунальної власності. На основі законодавчого забезпечення та нормативно-правової бази відбувається взаємодія суб'єктів правовідносин, формування достовірної інформаційної бази прийняття управлінських рішень, норм, правил розподілу, використання та охорони земель для досягнення екологічної стабільності та соціальної справедливості. Екологічна та соціальна складова механізму формування земель держаної та комунальної власності є результатом дії організаційної складової на основі чинного правого забезпечення.

Попередній механізм розмежування земель державної та комунальної власності був переобтяжений погоджувальними процедурами та характеризувався складністю встановлення первинної інформації. Тому для формування оптимального підходу щодо розмежування земель у межах населених пунктів необхідний дієвий правовий механізм, що поєднає у собі переваги попереднього та теперішнього законодавчого поля.

Правова ідентифікація земельних ділянок виконується на основі даних земельного та містобудівного кадастрів, Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Єдиного реєстру об'єктів державної власності.

При формуванні земель державної власності у межах міст та селищ, необхідно враховувати, що державної власності повинно бути стільки, наскільки її функціонування є вигіднішим, ніж використання інших форм власності. У залежності від типу населеного пункту, його народногосподарського значення у системі розселення, його функціонально-планувальна структура та потреба у землях різного цільового призначення буде відрізнятись. Особливо це характерно для адміністративних центрів, міст районного, обласного підпорядкування, що мають тісні інтеграційні зв'язки з прилеглими населеними пунктами. Звідси при формуванні земель державної та комунальної власності у таких населених пунктах необхідно забезпечити розвиток виробничих, соціально-економічних зв'язків між містом, селищем та сільськими поселеннями через формування достатніх територій різного цільового призначення. Тобто необхідно проводити оцінку доцільності надання земель у певну форму власності із урахуванням територіального розвитку міст та селищ.

Особливої уваги заслуговує встановлення форми власності на землі під об'єктами оборони, промисловості, природно-заповідного фонду, історико-культурними, водними об'єктами.

Розглянувши земельні ресурси, як об'єкт управління, ми дійшли висновків, що: регулювання земельних відносин та управління земельними ресурсами як на державному, так і на місцевому рівнях здійснюється нині на основі законодавчих та підзаконних актів. Процес вдосконалення земельного законодавства є складним, він вимагає насамперед політичної мудрості, врахування історичних аспектів розвитку земельних відносин в Україні, соціально-психологічної орієнтації землевласника тощо. При цьому слід зважати на те, що суспільство в цілому заінтересоване в побудові такого земельного ладу, який би забезпечував консолідоване поєднан-

ня політичних, соціальних, екологічних та економічних аспектів користування земельними ресурсами в інтересах народу України.

Регулювання земельних відносин у державі відбувається в межах земельної реформи – однієї з найскладніших життєво визначальних суспільних змін, що відбуваються в Україні. Проведення земельної реформи розпочалося після прийняття постанови Верховної Ради України «Про земельну реформу», ухваленої одночасно із Земельним кодексом України 18 грудня 1990 р. Передбачалось, що головним завданням земельної реформи є перерозподіл земель з одночасним наданням їх у довічне успадковане володіння громадянам, постійне володіння колгоспам, радгоспам, іншим підприємствам, установам і організаціям, а також у користування з метою створення умов для рівноправного розвитку різних форм господарювання на землі, формування багатоукладної економіки, раціонального використання й охорони земель.

Також, організаційна складова є основою реалізації механізму формування земель державної та комунальної власності, поєднала у собі інституції (організації, установи), що впливають на розмежування земель, та формальні і неформальні інститути, що складають ряд правил, які виконують функцію обмежень поведінки суб'єктів правовідносин та упорядковують взаємодію між ними. Структурний аналіз виявив, що такі інституції, як органи місцевого самоврядування (місцеві державні адміністрації, територіальні органи виконавчої влади з питань земельних ресурсів та проектні організації найбільш зацікавлені суб'єкти правовідносин під час формування земель державної та комунальної власності, а згодом і при використанні та управлінні сформованим землекористуванням. Свої регулятивні повноваження органи влади реалізовують через ведення земельного та містобудівного кадастрів, затвердження землевпорядної та містобудівної документації, установленням будівельних, санітарних норм і правил, розробленням плану зонування території, що визначає функціональне призначення, вимоги до забудови, ландшафтної організації території.

Формальним інститутом, який дозволяє поєднати інтереси органів місцевого самоврядування, державної влади та землевласників і землекористувачів є землеустрій. Землеустрій забезпечує прийняття проектно-управлінських рішень на основі земельно-кадастрових та містобудівних даних та здійснює контроль їх реалізації. При цьому механізми землеустрою дозволяють врахування громадських інтересів через залучення представників громадських організацій та об'єднань громадян до участі в обговоренні заходів, що передбачені землеустроєм. Такий підхід дозволяє врегулювати конфлікт, що може виникнути через місцеві звичаї, традиції та особливості культури.

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
Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПОЛЬЩІ У СФЕРІ ПІДТРИМКИ БІЖЕНЦІВ З УКРАЇНИ

У сучасних умовах через розгортання повномасштабної війни на території України, нажаль, низка громадян були вимушені покинути територію держави та шукати прихисток в інших країнах світу. Увесь цей час лідером з прийому українських біженців є Польща. Станом на 15.09.2022 р., за статистичними даними її Прикордонної служби, польський кордон перетнули 6,3 млн. біженців з України. І хоча частина з числа цих осіб використала Польщу, як країну транзиту, для подальшого переміщення в країни Західної Європи, а частина через певний час повернулася до України, разом з тим, на сьогоднішній день значне число українських біженців залишаються на території Польщі й користуються, починаючи з 24.02.2022 р., низкою прав (зокрема, право легально перебувати в Польщі, право на соціальну допомогу, безкоштовну освіту, працевлаштування, провадження підприємницької діяльності, отримання безоплатної медичної допомоги тощо), які Польща надає, регулює та фінансує з різних джерел з метою підтримки України та її населення.

1. Право легально перебувати в Польщі. Так, українці, які прибули до Польщі після 24.02.2022 р., мають право перебувати на території цієї держави впродовж 18 місяців. Для реєстрації свого перебування громадяни України отримують польський персональний ідентифікаційний номер PESEL у відповідних місцевих органах, який дає змогу офіційно працевлаштуватися, отримувати медичну допомогу, соціальні виплати тощо. Також посольства та консульські установи в Польщі цей час оперативно сприяють продовженню дії закордонних паспортів громадян України.

2. Право на соціальну допомогу. Біженці з України на території Польщі мають право на отримання різних грошових виплат, як таких, що передбачені для поляків, так і тих, що призначені саме українським біженцям. Серед таких програм можна виокремити:

– державна програма 40+, яка передбачає виплати у розмірі 40 злотих на добу за 1 особу, тим громадянам, які приймають українських біженців (надають тимчасове житло та харчування). Такі виплати надаються терміном до 120 днів з моменту прибуття біженця з України на територію Польщі. З 01.07.2022 р. було обмежено перелік категорій громадян, які можуть отримувати таку допомогу понад цей термін (зокрема, особи, які виховують дітей віком до 1 року або багатодітні сім'ї, вагітні жінки, пенсіонери, особи з інвалідністю);

– допомога ZUS (Управління соціального страхування), MOPS (Міського центру соціального захисту): одноразова грошова виплата українським біженцям 300 злотих (для часткового покриття витрат на проживання, харчування, одяг, засоби особистої гігієни тощо); програма «Сім'я 500+» – щомісячна соціальна виплата 500 злотих на дитину до досягнення нею 18 років; програма «Родинний капітал» (RKO) – передбачає виплату на кожну другу або наступну дитину у віці 12-35 місяців загальним розміром 12000 злотих (виплата може бути отримана частинами за 1 або 2 роки на вибір); програма «жлобкове» (żłobkowe) – програма співфінансування перебування дитини у яслах, дитячому садочку, дитячому клубі або оплата послуг няні у розмірі 400 злотих на місяць; програма «Добрий старт 300+» – виплата надається на дитину, яка навчається у польській школі віком до 20 років (або 24 років у разі інвалідності) на початку навчального року на придбання канцтоварів, підручників тощо; одноразова допомога на народження дитини – 1000 злотих;

– соціальні програми від інших організацій та установ: програма Health4Ukraine (американська гуманітарна організація Direct Relief) – виплата 500 злотих на придбання ліків громадянами України на території Польщі; програма ООН – отримання 700 злотих на місяць протягом мінімум трьох місяців для українських біженців; програма гуманітарної допомоги Червоного Хреста – допомога біженцям з України, які перебувають на території Польщі, у розмірі 710 злотих на особу протягом 4 місяців; благодійна програма мережі магазинів Biedronka – у межах програми на картку магазину зараховуються 300 злотих на місяць на придбання товарів в мережі магазину;

– інші виплати соціально незахищеним категоріям населення (у разі тривалої хвороби, інвалідності, безробіття і т.д.).

На території Польщі для біженців з України існує багато пунктів гуманітарної допомоги (на пропускних пунктах, вокзалах, в спеціально організованих місцях), які надають засоби першої гігієни, продукти, одяг, взуття тощо). Так, наприклад, благодійна організація «Карітас Польща» виділила на допомогу українцям лише за перші місяці війни понад 250 млн. злотих, також відкрила понад 30 центрів допомоги, які надають матеріальну, консультативну, психологічну та іншу допомогу мігрантам та біженцям з України. Також по території Польщі, особливо у великих містах, діють пункти гуманітарної допомоги за сприяння різних організацій та установ, недержавних благодійних фондів тощо.

3. Право на безкоштовну освіту. Зокрема, тисячі дітей з України, які перебувають на території Польщі, мають змогу інтегруватися до системи польської освіти та продовжити своє навчання у дитячих садочках та школах на безкоштовній основі. З метою адаптації дітей до мовного середовища передбачені додаткові заняття з польської мови, залучаються україномовні асистенти вчителя тощо.

4. Право на безоплатну медичну допомогу. Зокрема, для біженців з України цьому активно сприяє фонд NFZ (Національний фонд здоров'я).

Заклади охорони здоров'я, які уклали з фондом договір, надають громадянам України безоплатні медичні послуги (серед таких, медичні центри LUX MED, Centrum Damiana, Twoj Lekarz, Medicus, Enelmed та ін.). Також фонд забезпечив функціонування національної «гарячої лінії» двома мовами (польською й українською) для громадян або працівників сфери охорони здоров'я з України. Спектр безоплатних медичних послуг включає прийом терапевтів, педіатрів, низки вузьких спеціалістів, первинні лабораторні дослідження, щеплення тощо.

5. Право на працевлаштування та провадження підприємницької діяльності. Українці в Польщі, які тут легально проживають та перетнули кордон після 24.02.2022 р. мають право на працевлаштування на підставі трудового договору або договору підряду. Для кращої адаптації та інтеграції на ринку праці польськими організаціями проводиться низка ярмарок вакансій, безкоштовні мовні курси та тренінги, в тому числі, з метою подолання мовного бар'єру. Існує також низка проектів щодо підтримки українців у провадженні підприємницької діяльності (прикладом такого є проект «Дія. Бізнес» – створення мережі консультаційно-освітніх центрів для підприємців, де можна отримати необхідну інформацію щодо провадження підприємницької діяльності в Польщі, проект «Rebuilding Ukrainian Business», який допомагає на території Польщі відкрити бізнес жінкам-біженкам з України та ін.)

Також додатковим інструментом підтримки українських біженців в Польщі є соціокультурна інтеграція, зокрема, багато закладів культури (музеї, виставкові зали тощо) надають можливість безкоштовно відвідувати свої заходи, в місцях надання адміністративних послуг працюють перекладачі, багато друкованої інформації надається двома мовами (польською та українською), зокрема, у навчальних закладах, лікарнях, магазинах, банківських установах тощо.

Всіляко надається допомога в транспортній та іншій комунікації. До 01.07.2022 р. для біженців з України безкоштовним був проїзд залізничним транспортом, в залежності від воєводства також впродовж різного терміну безкоштовним був проїзд громадським транспортом, увесь час діє безоплатний проїзд школярів при наявності учнівського квитка (легітимації. Деякі оператори мобільного зв'язку та інтернет-провайдери надавали безкоштовні або пільгові послуги теле- та інтернет комунікації, зокрема, оператори Play, Orange. Розвивається мережа відділень української поштової кампанії «Нова пошта» (відділення у м. Варшава, м. Краків, м. Вроцлав, м. Гданськ, м. Жешув, м. Познань).

У цілому, державна політика Польщі у сфері підтримки біженців з України, які прибули після 24.02.2022 р. була спрямована на адаптацію українського населення до нових умов за багатьма напрямками (проживання, навчання, працевлаштування тощо) та у багатьох сферах передбачала надання громадянам України прав на рівні із громадянами Польщі.

Напльоков Ю. В.
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри підготовки миротворчого персоналу
Національний університет оборони України

A SOCIAL SYSTEM AS A LEARNING ORGANIZATION IN CONDITIONS OF INFLUENCE OF AN ARTIFICIAL SCENARIO

Application of artificial scenarios, as a tool of different actors, to compete and promote own interests can change understanding the environment and complicate public administration (PA). In these conditions, to remain functional, a social system (system) should be open and adaptable like a learning organization that has "adopted learning as an integral element" [1]. However, the system has to learn a real environment and distinguish it from a proposed artificial one. To research this problem can be critical to keep the system functional in the complex and dynamic environment by proper PA.

The task of PA is to make people satisfied and happy through proper development of the system in the given environment. PA has to organize the process of learning to make right decisions that develop the system. To launch organization learning requires proper leadership to develop culture and climate of learning. According to P. Senge it is based on five principles that concern personal mastery, mental models, team learning, shared vision and systems thinking. The task of PA is to create a learning society "where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn together" [2].

Nevertheless, disruptive technological innovations and possible influence of artificial scenarios can create a hybrid threat to system development. In the hybrid environment with broad and intensive informational and psychological influence on the society, one of the main problems is learning a wrong environment.

The system can start exploring a virtual reality created and managed by an artificial scenario that can be more attractive than a real environment. A system can be addicted to a certain archetypal artificial scenario. It can result in a wrong system development. Thus, in conditions of hybrid threat even a learning organization can start working with errors, decrease effectiveness and eventually lose its functionality.

An artificial scenario can create a virtual reality that the system will learn to make decisions, probably the best from its own prospective. Based on this a scenario can shape decisions and develop the system in a desired for a scenario manager way. The system develops in conditions of constant completion between a real environment and an artificial one. The task of PA is to decrease influence of harmful scenarios and make the system "smart." It is possible to achieve through following activities:

1) Distinguish a real environment from a virtual one;

2) Learn a real environment, analyze and make decisions;

3) Evaluate results and manage system development.

Leading by using reinforcing and balancing feedback based on a learning culture through recognizing, understanding and learning a real environment can make the system effective. It can be a certain philosophy to develop the system through proper relationships between the state authority (SA) and the civil society (CS) based on one goal, unity of efforts an trust.

A learning culture can be established by delegation of authority, shared responsibility, increased vertical and horizontal communication, decentralization to develop collective intelligence, collective emotional intelligence, apply different types of thinking. It can improve decision-making cycle by establishing situational awareness and understanding, conducting unbiased mission analysis, developing operational design and realistic courses of actions.

Building a learning organization requires reviewing three main parts of the system such as organizational, mental and informative-communicative [3, p. 10]. They are constructed according to environmental conditions and have archetypal features such as an organizational culture, leadership, mental models and others. The main parts of the system are changed through the decision-making process to create a new system structure that will correspond to a new environment.

In the new environment a need of change of the system and resistance to change in the context if saving obsolete mental models, believes and values create a paradox of system development. It is possible to assume that feedback, as a conscious reflection of reality, is a critical part of an effective system. Positive feedback is a divergent process that facilitates changing when negative feedback – a convergent process that controls achievement of a desired end state, keeps the system functional without disruptive changes.

In the dynamic environment, the system has to learn and adapt changes faster to remain effective and functional. To deal with delay in reviewing mental models, rules and standard operating procedures a learning organization can use single and double loop learning. “Single-loop learning occurs when matches are created or when mismatches are corrected by changing actions” [4, p. 68]. Double-loop learning evaluates decision-making through reviewing believes, values, mental models and assumptions. Double loop learning can be an essence of critical thinking as evaluation of quality of thinking.

Single and double loops learning work well when the environment is real. The main problem is to distinguish a virtual environment from a real one. If the environment is artificial and has a hybrid character the system can learn a virtual reality. The result of learning will be wrong changes or adaptation of the system to an artificial environment. It may mean that the system starts working for interests of an exterior actor (a scenario manager) and a level of system effectiveness (Lse) will be decreased.

The author suggests that under influence of an artificial scenario the system should be able to distinguish a real environment from a virtual one. To do this the system, besides of single and double loops learning, can require recognizing-loop learning that has to prove that system is learning a real environment.

If after application of single and double loop learning the system demonstrates low effectiveness, recognizing loop learning should distinguish a real environment from a virtual reality. Thus, there is a gradual process of learning that can include single, double and recognizing loops learning that are applied according to Lse.

Influence of a scenario can be explained from the position of imagination of reality. An artificial scenario creates a virtual reality as imagination of certain combination of elements of the environment and the system. Connection of thinking, as the interaction of collective conscious and unconscious, with the imaginary can be found in the concept of "imaginer" that was proposed by G. Durand and consists of three components: 1) *the one*, who imagines; 2) of *what* is imagined and 3) *the process* of imagination itself [5]. The artificial scenario can construct own "imaginer" and new meaning that is fundamental in DM. The recognizing loop learning has to facilitate developing the system through proper imagination of reality.

The system should be not just "smart," but also vise in the context of policymaking in which second and third order effects take place. Thinking always includes combination of conscious and unconscious. To make proper decisions PA has to establish a right proportion of conscious and unconscious (Pc/u) in thinking that depends on the level of equilibrium between the system and the environment or system balance [6, p. 167]. It is possible to assume that Pc/u can shift from unconscious to pure conscious that corresponds to a certain learning loop:

1) a single-loop learning can be applicable in stable and predictable situations when routine operating procedures, mental models are used as unconscious DM frameworks (likely, Pc/u strives to 0);

2) a double-loop learning can be launched in a dynamic and changeable environment to review mental models (likely, Pc/u strives to 0,5);

3) under influence of an artificial scenario recognizing-loop learning should prove that the system is leaning a real environment by evaluating the system itself and the environment in their connection through revising "imaginer," as a combination of an object, a subject and the process of thinking; it can result in reviewing of "meaning" (Pc/u strives to 1).

Lse can be an indicator to apply a certain learning loop. An increased Lse can prove that the system learns a real environment, not virtual one. Under influence of an artificial scenario to keep Lse can require a gradual move from single to recognizing-loop learning. It means to apply more conscious in thinking (Pc/u $\rightarrow$ 1) to lean the reality. It is possible to implement by active involvement of the CS in the process of learning through optimistic vision, inspiration and motivation.

However, a system can be addicted to an artificial scenario even it does not correspond to the reality. An archetypal artificial scenario can be more attractive than a real environment because archetypes are powerful attractors. The system chooses a trajectory of development through DM from its own point of view that, in many cases, can be based on archetypes or unconscious in thinking.

Thus, influence of an artificial scenario on the system can result in a mistaken trajectory of its development or even destruction.

To protect the system from influence of an artificial scenario and keep it functional PA should make the system able to recognize reality, make proper decisions and manage its development. There are some recommendations to do this:

1. Distinguish a real environment from a virtual one by:

1.1. Applying recognizing-loop learning, as a certain Pc/u, based on Lse;

1.2. Making the system functional through opening interior and exterior channels of communication to interact within the system and with the environment;

1.3. Involvement of the CS in DM through establishing an appropriate organizational culture and climate, decentralization, delegation of authority and shared responsibility;

2. Analyze and make decisions through learning by:

2.1. Establishing cultural and structural conditions to apply convergent and divergent thinking through involvement the CS and the SA in DM;

2.2. Analyzing the situation by applying double-loop learning to eliminate influence obsolete mental model, biases and human traps;

2.3. Taking risk and applying innovations such as digital communication in PA and artificial intelligence.

3. Evaluate results and manage system development by:

3.1. Monitoring a state of the system through constant feedback to keep its balance;

3.2. Launching a more attractive counter scenario against an artificial one;

3.3. Being flexible and resistance at the same time, changing middle goals to achieve a strategic one.

To summarize, under influence of an artificial scenario, to remain functional, the system, as a learning organization, additionally to single and double loops learning should apply recognizing-loop learning. This learning loop has to distinguish a real environment from a virtual one based on monitoring a level of system effectiveness (Lse), as an indicator, that show the system is learning a real environment and not a virtual one. Thus, to make the system "smart" may mean to apply gradually three learning loops by proper leadership, feedback and increased and open communication between the CS and the SA.

References

1. Senge P. M. The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. New York : Doubleday, 1990.

2. Senge P. M. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York : Doubleday, 1994.

3. Напльоков Ю. В. Математична модель публічного управління в умовах динамічного середовища : монографія. Київ ; Харків : Майдан, 2021.

4. Argyris C. On organizational learning. 2nd ed. Oxford : Blackwell Business. 1999.

5. Durand G. The Anthropological Structures of the Imaginary / trans. M. Sankey, J. Hatten. 11th ed. Brisbane : Boombana Publication, 1992.

6. Naplyokov Y. V. Making a managerial decision in the context of interaction of collective conscious and unconscious in conditions of a dynamic environment. *Public administration.* 2021. № 1 (26). P. 152–171.

Педак І. С.
кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

Європейський підхід до визначення галузі державного управління та її змісту є дуже точним. Державне управління – це підгалузь права в європейському підході. Це, мабуть, віддзеркалює тривале асоціювання громадської служби, як це відбувалося в Європі, зі здійсненням законів та браком впливу в політичних процесах. Європейські державні службовці дотримувалися жорсткішого розмежування політики й управлінської діяльності. Саме таке сприйняття спонукало перших дослідників американського державного управління вдатися до спроби такого політико-адміністративного розмежування. Одначе, у Сполучених Штатах розвинулася інша політична система, де система державної служби спиралася радше на багато дисциплін, а не лише на правову освіту.

Осягнення європейського підходу до державного управління можна розпочати з короткого аналізу державного управління в Німеччині. Тут, певне, ми зустрічасмо найчіткіше виражений легалістичпий підхід до галузі державного управління, який найбільш яскраво контрастує з американським управлінським визначенням. Складники завдань державного управління є основним питанням при з'ясуванні суті галузі державного управління. Американський підхід переважно погоджується, що її визначають політичний процес і законодавчі рішення. За такої ситуації спостерігається змішування політико-адміністративних функцій.

Німецький підхід до завдань державного управління підтримує розмежування політики й адміністрування, сперте на правову основу для визначення цих завдань. Закон як такий, що визначає державне управління в німецькому контексті, характеризується таким чином: «Завдання державного управління, а отже, і структурні передумови матеріальної правильності адміністративної дії стверджуються, згідно з німецькою традицією, насамперед за допомогою права. Отто Маєр, засновник відповідної правової дисципліни, говорив про «рехсштаат» (держава, де править закон), тобто державу з належним чином влаштованим адміністративним правом. Держава, керована буквою закону, була також провідною концепцією під час відбудови державного управління після другої світової війни. Правова й адміністративна культура пов'язані в такий спосіб, що правові норми не можуть стати перешкодою для правильної адміністративної дії. Право є раціональним елементом там, де відбувається управління державними справами».

При німецькому підході завдання й обов'язки державного управління випливають із правових норм. Ці норми визначають межі влади, за допомогою якої державне управління здійснює свої обов'язки.

Критерії економічності й ефективності створюють основу для управлінського ухвалення рішень в американському контексті. Правові норми забезпечують лише широкий масштаб і мету, на основі яких державний адміністратор може ухвалити конкретне рішення. Раціональність сперта на критерії економічності й ефективності, шо їх можна визначити за допомогою таких кількісних методів, як аналіз витрат/прибутків.

Німецький державний адміністратор діє на іншій основі, яку характеризують ось так: «Адміністратор може діяти інакше, ніж бізнесмен, і його при цьому не звинуватять в ірраціональності. За наявної традиції верховенства закону в Федеративній Республіці Німеччина раціональність громадської дії насамперед забезпечується зведенням докупи норм та фактів, а також через визначення повноважень для кожної дії. Адміністративне ухвалення рішень визначається структурами, які розвинулися протягом глибоко закоріненої історії методів європейської юриспруденції. Це стосується ідентифікації проблем, дослідження фактів, пошуку відповідних норм, відбору відповідних даних, витлумачення норм, коливання між фактами і нормою, застосування й цитування точних правових джерел і, нарешті, закріплення на письмі процесу аргументації, який дозволяє за допомогою міжсуб'єктивного свідчення перевірити, як було досягнуто результату» .

Основу для рішень, таким чином, створює правовий дослідницький процес, який узгоджує конкретні факти з повноваженнями, щоб такі дії спиралися на правові законодавчі акти. Цей процес суворо визначений у межах законодавчих актів. Отож, раціональність усіх адміністративних рішень визначається загальним раціональним критерієм, який міститься у Федеральній конституції та конституціях земель, які легалізують точні й обов'язкові основоположні рішення щодо:

– раціональності системи;

– раціональності процедури;

– раціональності курсу дій.

Застосування аналізу витрат/прибутку розглядається німецьким адміністратором з різних точок зору. Бекер пише: «На кону стоїть співвідношення між користю адміністративного рішення й витратами, потрібними для його виконання. Вигоди й витрати, згідно з німецьким бюджетним законом, – це соціальні (макроекономічні й суспільні) вигоди її витрати. Аналіз витрат/прибутку обов'язковий, але рідко застосовується».

Німецькі та європейські державні адміністратори мусять діяти в межах украй жорсткої й бюрократичної системи. Необхідні умови для розуміння ними своїх завдань, та методів ухвалення рішень виникають з глибокого й досконалого знання конституції, законів та адміністративних процесів, їхня освіта, отже, повинна мати переважно юридичний нахил. А це значною мірою впливає на розвиток європейського державного управління.

Ми розглянули два різні підходи до визначення державною управління. Американський підхід менш чіткий, але відкриває шлях для багатодисциплінного методу дослідження державного управління. Це пояснюється історією розвитку цього методу в Сполучених Штатах, яка охоплює

лише сто останніх років. Модель, яку застосовують до американського методу, ґрунтується на піднесенні методів господарською управління, де основою для ухвалення рішень є економічна раціональність. Дослідження базується на застосуванні теорії до практики, причому більший наголос робиться на діях державного управління в реальному світі. Цей досвід приноситься в класи за допомогою методу предметного навчання та інших методик, таких як ділові ігри та моделювання.

Європейський метод ґрунтується на давнішій, заснованій на праві традиції – яка визначає дослідження державного управління як галузь юридичної чи правової освіти. Європейські державні адміністратори мають чіткіше визначений предмет державного управління. Саме знання закону та застосування правових норм створює основу для ухвалення рішень європейським державним адміністратором.

Обидва підходи добре пристосовані до відповідних політичних, економічних та соціальних умов. Кожен із них дозволяє державним службовцям якісно виконувати обов'язки державного управління, що тільки й може підтвердити їхню обґрунтованість.

Помаза-Пономаренко А. Л.
доктор наук з державного управління, с.д., начальник наукового відділу проблем державної безпеки навчально-науково-виробничого центру Національний університет цивільного захисту України

Батир Ю. Г.
кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру Національний університет цивільного захисту України

Лопатченко І. М.
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру Національний університет цивільного захисту України

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Утвердження «людиноцентриської» моделі зумовило сприйняття того, що держава має забезпечувати, обслуговувати суспільство, а тому значно менше «впливати на нього», ніж це вважалося раніше. Паралельний розвиток адміністративно-правової теорії зумовив якісний перегляд предмета та метода галузі і, як наслідок, – поступовий відступ від її державно-управлінського розуміння. У цьому контексті під *публічним управлінням* розуміємо процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження й координування мети та дій усіх ключових учасників, тобто за участю народу. *Публічне ж адміністрування*, виходячи з історичних та етимологічних значень, це регламентована законами та іншими правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на: прийняття адміністративних рішень, надання адміністративних послуг тощо [4].

Отже, публічне адміністрування відображає якісні зміни у характері виконавчо-розпорядчої й організуючої діяльності держави. Ці зміни передбачають зміщення акцентів у системі управління з його бюрократичності в бік забезпечення публічності, що можливо за умови гарантування прозорості та відкритості влади для громадян. Публічне адміністрування визначається як діяльність публічної адміністрації із реалізації покладених на неї обов'язків та задоволення загальних публічних інтересів і має сприйматися у контексті теорії «сервісної держави».

Емпірична частина «публічного управління й адміністрування» та багатьох інших дефініції є подібною до тлумачень державного управління та політики, але вони суттєво відрізняються. Пізнання категорії «публічне адміністрування» вимагає встановлення сутнісного навантаження термінів «публічне» та «адміністрування», їхнього місця в понятійному апараті юриспруденції, а саме: співвідношення із більш широко вживаним поняттям «державне управління». Різниця між «публічним» та «державним» сукупно міститься як в кількісній площині, так і якісній. Варто підкреслити, що ці особливості кількісної й якісної диференціації необхідно розглядати в єдності з метою забезпечення їх комплексного розуміння.

Перша відмінність виявляється вже на рівні етимологічних порівнянь та полягає у традиційному судженні про відносно більший обсяг «публічного», що можна оцінити кількісно (тобто це кількісна відмінність). Йдеться про те, що публічне управління включає в себе державне та самоврядне, які представлені офіційними органами (вищими, центральними та регіональними) і місцевим самоврядуванням. При цьому слід пам'ятати про ст. 5 Конституції України [2], згідно з якою «носієм суверенітету й єдиним джерелом влади в Україні є народ. Він здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади та органи місцевого самоврядування». У той же час, Конституція України [там само] чітко не визначає, що саме органи державної влади та органи місцевого самоврядування є складовими системи публічного управління. Про те, що ця система включає державне та самоврядне можна зробити логічний висновок з урахуванням відповідних загальних положень фундаментальної науки «Публічне управління й адміністрування».

Повномасштабні воєнні дії в Україні зумовили посилення низки негативних соціально-економічних процесів, а саме:

– збільшення міграційних потоків наших співвітчизників як всередині держави, так і за її межами [1];

– унеможливлюється вчасність й якісність надання освітніх, медичних, адміністративних та інших послуг населенню;

– почастішали валютні коливання, що є лакмусовим папірцем щодо посилення зовнішньої агресії;

– збільшується зовнішній борг України;

– знижуються рівні доходів українців;

– збільшується серед них кількість безробітних, а також масштаби соціальної апатії, невдоволення, хаосу та ін. (більш дет. див. [3]).

На цій підставі можемо стверджувати, що публічне управління й адміністрування були та будуть важливими для узгодження державних і суспільних інтересів, а також забезпечення соціального розвитку. У той же час, зважаючи на імперативність публічного адміністрування вважаємо, що наразі воно є більш доречним для забезпечення соціальної стабільності. Проте вплив «сильної руки» влади постійно має буди регульованим, що можливо за умови застосування засобів публічного управління, що передбачає насамперед застосування функцій координації та регулювання. На наше переконання, прикладом такого балансу реалізації публічного управління й адміністрування є розробка, прийняття та реалізація Плану відновлення України. З огляду на його актуальність розробки вважаємо, що подальші наукові розробки мають бути присвячені визначенню положень цього надзвичайно важливого правового документа.

Список використаної літератури

1. Звіт з моніторингу міграційних процесів. Державна міграційна служба України. URL: https://dmsu.gov.ua/diyalnist/monitoring-migraczijnix-proczesiv/zvit-z-monitoringu-migraczijnix-proczesiv.html (дата звернення: 19.10.2022).

2. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/ (дата звернення: 19.10.2022).

3. Помаза-Пономаренко А. Л. Соціальний розвиток і безпека регіонів: державно-управлінські аспекти : монографія. Харків : вид-во «Діса плюс», 2017. 270 с.

4. Право в публічному управлінні : навч. посіб. / В. Баштанник, А. Новак, Ф. Рагімов та ін.; за заг. ред. В. В. Баштанника. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 408 с.

Тюріна Д. М.
кандидат педагогічних наук,
докторант Навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ, ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Нерівність статусів гендерних груп у суспільстві веде до нерівності у володінні капіталами, насамперед економічними, а отже, нерівністю життєвих шансів та порушенням універсалістських принципів рівності людей незалежно від статі, раси та віросповідання. Створення та використання позаекономічних форм капіталу відбувається, насамперед, на індивідуальному та груповому рівнях у ході міжособистісних взаємодій. Однак характер та спрямованість цих процесів задаються на інституційному рівні, у тому числі у політико-правовій системі суспільства. Саме тому необхідне виділення управлінських чи організаційно-діяльнісних передумов актуалізації гендерного ресурсу державної політики та управління, що задають умови та форми використання цього ресурсу.

У Пекінській платформі дій, прийнятій Четвертою Всесвітньою конференцією з становища жінок у вересні 1995 р., виділено цілий розділ (п.п.196–202), який має назву «Інституційні механізми поліпшення становища жінок». У ньому наголошується, що цей механізм «Є центральним підрозділом з координації політики в рамках уряду. Його головне завдання

полягає в тому, щоб надавати уряду в цілому підтримку у справі обліку гендерної проблематики в усіх сферах політики. Умови, необхідні для ефективного функціонування таких національних механізмів, включають:

a) підпорядкованість такого механізму посадовцю максимально високого рівня в уряді міністру - члену кабінету;

b) наявність інституційних механізмів або процесів, які сприяють, коли це необхідно, децентралізованому плануванню, здійсненню та контролю з метою залучення неурядових та общинних організацій з низового рівня та вище;

c) наявність достатнього обсягу ресурсів з погляду бюджетних коштів та забезпечення кадрами;

d) можливість впливу на розробку урядом політики у всіх галузях.

Вирішуючи питання щодо механізмів сприяння покращенню становища жінок, уряди та інші суб'єкти повинні заохочувати активну та дієву політику з урахування гендерної проблематики у всіх стратегіях та програмах, щоб прийняття рішень передував аналіз наслідків, відповідно для жінок та чоловіків». Надалі цей аналіз буде названо гендерною експертизою законодавства.

Таким чином у документах ООН зв'язок цілей сталого розвитку та подолання гендерної нерівності, а також зобов'язань держави у цій галузі зафіксовано чітко та однозначно. Всім національним урядам запропоновано здійснювати фінансову та організаційну підтримку інституцій, які працюють над подоланням гендерного розриву, при цьому наголошується на необхідності спільної роботи чоловіків та жінок у справі ліквідації насильства та дискримінації щодо дівчаток та жінок. Все це дозволяє говорити про те, що міжнародна правова база для проведення державами гендерної політики як політики вирівнювання прав, свобод та можливостей жінок та чоловіків створена. Проте, практика показує, що з подолання гендерної нерівності цього виявилося недостатньо.

У загальному вигляді поняттям політика позначається система відносин між людьми щодо організації та використання державної влади в суспільстві. Поява політичних відносин пов'язані з необхідністю перерозподілу матеріальних благ за умов обмеженості ресурсів та існування нерівності у розподілі. Політична діяльність як особливий вид праці виникає внаслідок поділу суспільства на групи/страти/класи з незбігаючими чи протилежними інтересами. Протилежність класових інтересів може бути дуже гострою, тому політику також визначають, як «діяльність соціальних структур, що дозволяють протиріччя, які загрожують свободі суспільства як цілого».

Таким чином, політичне передбачає існування суперечностей, що зачіпають долю суспільства як цілого, а політика стає діяльністю держави та її органів щодо вирішення цих суперечностей на користь тих чи інших груп. На окремих етапах розвитку суспільства до влади приходили різні соціальні групи та, відповідно, реалізовувалися різні інтереси.

Отже щоб бути ефективною, і через це стабільною, держава своєю діяльністю має задовольняти інтереси основних впливових груп та відпо-

відати сподіванням основної більшості. Інший важливий момент – реалістичність політики, що проводиться державою. Вона може бути досягнута лише через облік конкретних інтересів окремих соціальних груп, якщо політика ігнорує ці інтереси, то рано чи пізно вона зазнає невдачі, тому що групи, інтереси яких ігноруються, пройшовши стадію політичної мобілізації.

Підсумовуючи, можна констатувати, що політика – вирішення протиріч на користь найвпливовіших груп. Разом про те, розвиток демократії, громадянських права і свободи перешкоджає перетворенню держави як основного політичного інституту на зброю одного єдиного класу (групи). Це вимагає таких форм політики, в яких особливі інтереси могли б бути одночасно й загальними, або які, як мінімум, могли б давати можливість різним соціальним групам артикулювати свої інтереси та боротися за їхню реалізацію на політичному рівні.

Шведун В. О.
доктор наук з державного управління, професор,
начальник наукового відділу з проблем управління
у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України

Рубан А. В.
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри
наглядово-профілактичної діяльності факультету цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ БЕЗПЕКИ

Запобігання загроз національній безпеці України в межах відповідної державної політики передбачає вирішення великого ряду стратегічних, тактичних і прикладних задач. При цьому потрібно виділити пріоритетні напрями щодо зміцнення української державності та сформулювати першочергові завдання за кожним з них.

Ключовим напрямом державної політики щодо забезпечення національної безпеки є забезпечення безпеки особистості. Так, безпека особистості є найважливішим компонентом національної безпеки й однією з головних цілей суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку громадськості і держави в цивілізованих країнах світу [1; 5].

Безпека особистості означає захищеність людей від небезпеки як насильницького, так і ненасильницького характеру. Цей стан характеризується відсутністю збільшення рівня загрози правам людини, її безпеки і навіть життя. Безпека особистості означає забезпечення захисту людей від серйозних і широко поширених загроз і ситуацій шляхом зміцнення їх можливостей ефективно протидіяти цим загрозам.

Поняття безпеки особистості за своєю суттю є набагато ширшим, ніж просто відсутність насильницького конфлікту. Воно охоплює:

– сферу прав людини;

– доступ до економічних можливостей, освіти, відпочинку і медико-санітарного обслуговування.

Це всеосяжна концепція, яка охоплює проблематику позбавлення членів суспільства від страху і нужди, і в основу якої покладено концепт захисту основних свобод і розширення прав особистості.

Стратегія забезпечення безпеки особистості будується на основі виявлення ступеня захищеності людей від різнохарактерних загроз і ризиків. Це означає також створення українською державою політичних, соціальних, природоохоронних, економічних, інформаційних, військових і культурних систем, що забезпечують людям основні елементи для виживання, а також збереження їх гідності й існування [2; 5].

Військова безпека забезпечує:

– захищеність держави від збройного нападу ззовні;

– територіальну недоторканність і цілісність;

– свободу і незалежність держави.

Зокрема, військова безпека характеризується станом збройних сил та їх конкретних видів, що дозволяє їм гнучко і своєчасно реагувати і припиняти зовнішні загрози військово-силового характеру, а також підтримувати певний баланс сил і місце країни на міжнародній арені.

Військова безпека України передбачає наявність у Збройних Сил України оптимальної структури, а також кількісних і якісних характеристик, здатних нейтралізувати або запобігти воєнній небезпеці. Саме тому сучасній Україні потрібна армія, що має всі можливості адекватно реагувати на поточні загрози в мінливому світі та за будь-яких сценаріїв гарантувати безпеку і територіальну цілісність країни [1; 3; 5].

Всі зазначені аспекти змісту національної безпеки, а також динаміка зміни загроз і небезпек в даній сфері повинні знайти своє адекватне відображення в Концепції національної безпеки та Воєнній доктрині України. Здійснення військово-політичної взаємодії на міжнародній арені на основі взаємовигідних, взаємоприйнятних умов залишається актуальним для України з точки зору захисту національних інтересів. Основними пріоритетами при цьому є наступні:

– політичний нейтралітет;

– підтримка політичної стабільності, добросусідства і військово-стратегічного паритету.

Безпека в міжнародній сфері характеризується забезпеченням захищеності національних інтересів і цінностей від міжнародних загроз.

При цьому необхідно прийняти до уваги, що різноманіття і складність внутрішніх і міжнародних проблем, а також наявність кризових ситуацій припускають своєчасну оцінку пріоритетності кожної з них у зовнішньополітичній діяльності України. Зосередження політико-дипломатичних, військових, економічних, фінансових та інших засобів на вирішенні пріоритетних зовнішньополітичних завдань повинно бути пропорційно їх реальному значенню для національних інтересів України, а масштаб участі в

міжнародних справах має бути адекватним фактичному внеску в зміцнення позицій країни [4; 5].

Відносини взаєморозуміння і взаємодії з іншими державами на регіональному і глобальному рівнях є основними ресурсами України для просування національних інтересів у зовнішній політиці. При цьому національно-державні інтереси включають інтереси підтримки порядку за допомогою формування відносин з сусідніми країнами та союзниками. Однією з умов ефективності зовнішньої політики є професіоналізм і стабільність дипломатичного корпусу.

Список використаної літератури

1. Рубан А. В. Розвиток державної політики щодо забезпечення національної безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2019. Вип. 1 (10). С. 60–64.

2. Судакова О. І. Вплив держави на формування економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Придніпровського держ. акад. буд-ва та архітектури.* 2007. № 11. С. 78–81.

3. Хачатурян Х. В. Переорієнтація державного управління на потреби громадян: нова європейська модель та Україна. *Вісник Київського міжнародного університету. Серія: Міжнародні відносини.* 2009. № 8. URL: http://www.kymu.edu.ua/vmv/v/-08/khachaturian.htm (дата звернення: 17.09.2022).

4. Ruban A. The conceptual bases of state regulation of the national security. *Authority and Society (History, Theory, Practice).* 2018. № 4 (48). P. 166–167.

5. Ruban A., Shvedun V. Research of indicators of state regulation of national security condition of Ukraine. *Authority and Society (History, Theory, Practice).* 2019. № 1 (49). P. 135–143.

Шевчук А. О.
студент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Необхідність пошуку джерел економічного зростання та шляхів підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені зумовлює пріоритетність завдань щодо активізації інноваційної політики. Вона має забезпечити цілеспрямованість інноваційних процесів на реалізацію стратегічних завдань соціального й економічного розвитку на різних рівнях. Отже, цілісність інноваційної політики виступає підґрунтям ефективності інноваційної діяльності.

Значна увага науковців до аналізу інноваційних процесів не применшила доцільності подальших досліджень у заданому напрямі.

Метою дослідження є аналіз проблем формування державної інноваційної політики та запропонування шляхів їх вирішення.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення та розвитку науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсоз-

берігаючих технологій[5]. У цьому контексті, варто зазначити, що до основних принципів державної інноваційної політики відносять:

– орієнтацію на інноваційний шлях розвитку економіки України;

– визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;

– формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;

– створення умов для збереження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;

– забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;

– ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;

– фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної податкової та митної політики у сфері інноваційної діяльності тощо [6].

Так, під інноваціями варто розуміти «використання наявних факторів у новий спосіб». Термін «інновація» походить від англійського «innovation», яке, у свою чергу є похідним від латинського «innovato», що дослівно означає введення новітнього або нововведення, був введений у науковий обіг та системно обґрунтований Й. Шумпетером. Одним із перших запровадивши це поняття він тлумачив «інновації» і як нововведення, і як зміну технології виробництва. Зокрема, представники англійської класичної школи політекономії Адам Сміт і Давід Рікардо мали свої погляди на тлумачення даного поняття. Адам Сміт розглядав інновації як стимул до чогось нового, вбачаючи в них важіль мотиваційної діяльності задля підвищення рівня добробуту народу.

Давід Рікардо визначав інновації як вектор усіх новітніх здобутків людини, що 32 були спрямовані на ефективне поєднання ресурсів (землі, праці й капіталу) з метою задоволення потреб суспільства.[7] Вважаємо, що інновації – це нові продукти, нові технології, нова організація промислового виробництва, відкриття нових ринків тощо. Джерелом розвитку інновацій служать внутрішні процеси, нові комбінації виробничих факторів на основі інновацій.

Умовами реалізації інноваційної політики держави є досить широкий спектр параметрів економічної системи, однак найголовнішим критерієм тут виступає конкуренція. Однак основна конкуренція відбувається не на ринках, а за ринки.

Категорія, що відображає найбільш повне використання сил та стимулів до нововведень є «інноваційним потенціалом». Поняття «інноваційний потенціал» можна трактувати як здатність системи до трансформації фактичного стану речей у нову «форму» з метою задоволення існуючих або виникаючих потреб (суб’єкта – новатора, споживача, ринку тощо).

Умови, за яких він може бути реалізований є , взаємозв’язки між державним, місцевим, регіональним інноваційним потенціалами. Крім цього, до умов реалізації інноваційного потенціалу відносять сприятливе нор-

мативно правове поле, в якому функціонують суб'єкти економічної системи. Це перш за все створення конкурентного середовища для вже існуючих та можливих нових контрагентів галузевого ринку, тощо.

Інноваційна модель економічного розвитку характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро-, так і макроекономічних процесів розвитку.

Будь-яка модель економічного розвитку, крім того що має свої переваги і недоліки, має свої унікальні умови реалізації, так звані обмеження, які можливі в процесі реалізації моделі економічного розвитку. Серед таких обмежень виділяють: бюджетні, інституціональні, політичні, соціальні, гендерні, інформаційні, інфрастуктурні, обмеження викликанні існуванням конкуренції, тощо.

Підвищення відкритості економіки запроваджує суттєві обмеження ефективності економічної політики держави, в тому числі – і в інноваційній сфері. Перед урядами, які здійснюють економічні трансформації, стоїть триєдине завдання щодо здійснення структурної перебудови всього комплексу економічних відносин відповідно до потреб ринкової економіки, потреб відкритої економіки, потреб запровадження інноваційного типу розвитку та побудови основ постіндустріального суспільства.

Для реалізації державної інноваційної політики потрібно мати управлінський апарат всіх необхідних методів та заходів для досягнення поставленої мети. До таких методів можна віднести: організаційні, інституціональні, бюджетні методи, тощо До інструментів реалізації державної інноваційної політики відносять: інструменти регулювання попиту, інструменти регулювання пропозиції, інструменти сприятливого конкурентного середовища і т.д. [1]

Але вивчення і порівняння програм інноваційного розвитку та фактичного стану інноваційної діяльності в Україні свідчить про необхідність вироблення однозначних критеріїв оцінювання інноваційного розвитку, реалістичності, конкретизації та узгодженості державної інноваційної політики.

Однозначність критеріїв оцінювання інноваційної діяльності та їхня порівнянність з критеріями, прийнятими у інших країнах, дає змогу правильно визначити пріоритети державного регулювання інновацій та виявляти "слабкі місця" у практичній реалізації інноваційних програм.

У створенні чітких критеріїв оцінки інноваційної діяльності доцільно користуватись іноземним досвідом. Так, М. Портер та С. Стерн у своєму дослідженні для Звіту про світову конкуренцію розробили і використали оригінальну методику оцінки національного інноваційного потенціалу країни. Єдиний індекс національного інноваційного потенціалу країни об'єднує:

– індекс діяльності та впровадження стратегій;

– індекс зв'язків у сфері інновацій;

– індекс інноваційності середовища;
– індекс політики у сфері інновацій;
– індекс наявності вчених та інженерів;
– індекс інноваційної придатності.[2]

У рейтингу країн за індексом національного інноваційного потенціалу станом на 2019– 2020 рр. Україна займає 49 позицію з 78 і входить у групу з Румунією та Болгарією. [3]

Розробляючи цю методику оцінювання, автори враховували існування як концептуальних, так і технічних розходжень у оцінці інновацій між країнами.

Тому методика є вже адаптованою для застосування в умовах різних країн, зокрема в Україні. Єдиний індекс національного інноваційного потенціалу та його складові можуть бути використані для конкретизації критеріїв оцінювання інноваційної діяльності в Україні.

Закладаючи ті чи інші заходи в державні програми інноваційної політики, необхідно враховувати значне коло об'єктивних чинників, від яких залежить успішність запропонованих дій. Разом з тим, багато чинників як, наприклад, зовнішньоекономічна кон'юнктура, світові ціни, зовнішній попит на інноваційну продукцію, є поза впливом держави. Враховувати ці обставини необхідно, моделюючи різні сценарії реалізації тих чи інших заходів з урахуванням ймовірності їхньої успішності.

У контексті конкретизації ключовими завданнями інноваційної політики повинні стати створення і розвиток технопарків і залучення прямих іноземних інвестицій. Одночасне вирішення цих завдань необхідне для збалансованого зростання пропозиції та попиту інноваційної продукції. Питання, пов'язані з роллю держави та окремих інституцій у реалізації програм розвитку технопарків та залучення прямих іноземних інвестицій, є постійним об'єктом дискусій та лобіювання на державному рівні. Адже ці елементи інноваційної моделі розвитку є джерелом економічної могутності та майбутнього добробуту.

Як відзначають вітчизняні та іноземні фахівці, в Україні не бракує законів та інших законодавчих актів про інновації, науку та технології. Однак заходи уряду є занадто розпорошеними, пріоритети нечітко визначеними, ресурси нескоординованими. Для того, щоб програми інноваційного розвитку дали практичні результати, всі «відомчі ініціативи» з регулювання інноваційної діяльності у законодавчій, фінансово-грошовій, зовнішньоекономічній сферах мають безпосередньо сприяти вирішенню ключових завдань інноваційної політики.[2]

У результаті проведеного дослідження визначено такі ознаки цілісності макроекономічної інноваційної політики:

1) формування інноваційної стратегії на основі комплексного розуміння інновацій як синергетичних категорій, що можуть використовуватися у різних сферах суспільного буття;

2) цільовий вплив на формування інноваційних рішень суб'єктами інноваційної діяльності для досягнення стратегічних пріоритетів соціального-економічного розвитку;

3) деталізація використання важелів впливу на всіх стадіях інноваційного процесу (від виникнення ідеї до споживання інновацій та їх дифузії);

4) включення стейкхолдерів до процесу розроблення та реалізації інноваційної політики;

5) розвинена інформаційна мережа.

Список використаної літератури

1. Самойлович Д. О. Суперечності реалізації державної інноваційної політики. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/11may2015/11may2015.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

2. Алімпієв Є. В. Інноваційна політика в Україні: суперечності та шляхи їхнього подолання. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34035/1/2_3-7.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

3. Левківський О. В. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізації. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/-2017_4/14.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

4. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6967/.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

5. Про інноваційну діяльність : Закон України від 5 грудня 2012 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 03.10.2022).

6. Шевчук С. В. Державне регулювання як важливий фактор активізації інноваційних процесів у країні. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/33758972.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

7. Шишак А. О. Теоретичні засади інноваційної діяльності в публічному управлінні. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/255/files/bcc8152e-0c35-4846-8acc-8bbe94-270eae.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

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

Biryukov V.
Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty
of Engineering Economics and Management
Karaganda technical university named after Abylkas Saginov
Republic of Kazakhstan

PROBLEMS OF FORMING ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

The current deteriorating environmental situation, which is increasing, in the world is determined by the global environmental crisis. Depletion of mineral resources, deforestation, changes in the quality of the natural environment, global pollution of surface and groundwater, soil and atmospheric air, climate change of the planet. All this leads to a deterioration in the health of the population, as well as to the environmental hazard of industrial and agro-industrial complex, and as a result, the possibility of environmental accidents and disasters. The source of global environmental problems is the economic growth of civilization, based on the development of industrial production, irrational use of natural resources, the use of "dirty" technologies, without taking into account environmental factors. So, world economic activity and the development of industrial production lead to adverse social and economic consequences of the development of the world in general, and the Republic of Kazakhstan in particular.

It should be noted that in the mid-1970s, environmental protection throughout the world was carried out according to the residual principle, and many enterprises directed their activities towards regulating relations with environmental control authorities. The states, in turn, shifted all the costs associated with environmental activities onto the shoulders of business.

In the late 1980s, the EU countries began to consider measures to reduce environmental risks and resource conservation as a competitive advantage of enterprises in the context of global competition. At this time, national environmental management standards were developed. For example, the Canadian Responsibility and Precaution Program (developed in 1984), the British Standard BS 7750 for Quality Management Systems (developed in 1992), the European Eco-Management and Eco-Audit System, EMAS, (1993-1995). Since the mid-90s, they have appeared in the international series of standards for environmental management systems (EMS) ISO 14000. ISO 14000 standards are not about technical performance, they are standards for the environmental management process in an enterprise. Since the approval of the concept of sustainable development of the world community in 1992 in Rio de Janeiro, 27 years have passed. Many countries during this time have been able to significantly reduce the burden on the environment through regulatory legal, economic and social

transformations. The most significant and tangible is the work of some countries to reduce greenhouse gas emissions into the atmosphere through the introduction of more energy efficient production methods.

Environmental management is "an initiative activity of economic entities aimed at the formation and implementation of environmental policy and the management of environmental aspects of the organization's activities within the framework of the general system of administrative management. Its main goal is to motivate, productive activities of enterprises, firms, entrepreneurs to reduce the impact on the environment by achieving the required level of environmental safety of production and minimizing environmental risks. This allows the organization to identify opportunities to save costs, minimize damage and production risks, which accordingly increases the viability of the business entity.

In world practice, environmental management is considered exclusively as a voluntary tool for reducing anthropogenic impact on the environment through a comprehensive environmental policy of an enterprise aimed at implementing environmental goals, projects and programs that comply with the ISO 14000 series of international standards. The standards of this series can be used by any enterprise, regardless of the type of activity or sector of the economy. In addition to the traditional functions of product quality control and production processes, the standards of this series are aimed at stimulating product, process and organizational innovation. The process of implementation of ISO 14000 standards around the world was carried out at a rapid pace.

As practice shows, Kazakhstan industrial enterprises have a generally low level of management. Insufficient use of modern methods of planning and analysis of the performance of the organization, inattention to the development and implementation of an effective system of employee motivation and improvement of their qualifications is a certain obstacle to the introduction of an environmental management system at enterprises. In addition, as a result of underestimation and misunderstanding of the tools of environmental management and environmental auditing, most of the company executives form a negative environmental image of their enterprises and products on international stock, commodity and investment markets. The consequence of this is lost economic opportunities and financial losses, both for individual enterprises. This requires a change in the stereotypes of thinking of modern leaders. Unfortunately, the leaders of domestic enterprises consider environmental activities according to the principle "at the end of the pipe", which involves the treatment of wastewater, emissions into the atmosphere, recycling and disposal of waste. However, a preventive approach will be much more effective for the development and entry of an enterprise into the world market, which involves a systematic analysis of the production process as a whole (transferring priorities to the use of resources, technological processes, organization of production).

Optimization of technological processes simultaneously with the reduction of losses will ultimately lead to an economic effect and a decrease in the negative impact on the environment. An effective environmental management system is based on the principal decision of the management about the im-

portance of such a system for the organization as a whole, its participation in the implementation and development of this system, and the involvement of all personnel in the environmental activities of the enterprise. Production managers still consider the ISO 14000 series standards as a tool for government regulation, i.e. binding, despite the fact that they have a voluntary basis.

It should be noted that the environmental management system will be effective only if the enterprise itself takes a voluntary initiative to implement it. In addition to all of the above, there is the problem of the lack of an internationally recognized certification system.

Activities for dissemination and certification of environmental management systems are not supported at the state level. The certification bodies of such systems faced the problem of recognition of the certificates issued by them by the certification bodies of other systems, for example, by foreign organizations. Kazakhstan organizations issuing certificates have neither experience nor skills for this, do not comply with international requirements for certification, and the quality of services provided leaves much to be desired. The introduction of environmental management systems at the enterprise is carried out in order to reduce the negative impact on the environment, while maintaining production volumes, reducing the cost of raw materials, materials and energy resources, and improving the quality of the final product. The advantages of implementing environmental management systems are - reducing the negative impact on the environment - saving money by reducing energy-intensive and metal-intensive products - reducing the cost of the enterprise for waste disposal, reducing environmental payments - potential reduction in the risk of accidents and emergency situations - harmonization of relations with local authorities, state environmental control and society. - strengthening the favorable image of the company among stakeholders, including foreign partners based on the greening of production processes - membership in international environmental unions of entrepreneurs - improving the company’s innovative climate, attracting investors - the benefits of environmental leadership at the national and regional levels, increasing the competitiveness of the enterprise in the domestic and foreign markets - the possibility of developing new markets - reducing interest rates on loans, reducing payment rates for environmental insurance (insurance of environmental risks of enterprises). Among other things, the company’s activities, based on the principles of environmental management, are able to ensure the environmental safety of industrial facilities at the stage of their design, construction and operation.

In the context of globalization, ever-increasing competition, declining consumer demand and increasing environmental risks, modern enterprise environmental management systems perform two functions - stimulating and implementing environmental innovations while reducing pressure on the environment. Positive changes in the field of resource conservation and environmental protection are possible in our country, subject to the development and implementation of regional environmental management systems that will allow finding a balance between the socio-economic effects of the economic activity of enterprises through the introduction of environmental innovations and public environmental interests.

Daribekova A. S.
Candidate of Economics, Associate Professor
Karaganda technical university named after Abylkas Saginov
Republic of Kazakhstan

Kalguzhinova D. M.
Deputy Director
Dezopharm LLP, Republic of Kazakhstan

IMPORTANCE OF INCOTERMS RULES IN INTERNATIONAL TRADE

The development of economic relations, including international trade, is associated with the end of the global crisis of the 1930s. At the same time, with the rapid development of international relations, including trade, difficulties arose in their legal regulation.

The need to develop universal norms and rules for conducting and servicing international trade has led to the fact that international organizations, in particular the International Chamber of Commerce (ICC / ICC), have taken measures to unify the transport components of trade customs. The result of this work was the first unified rules for the interpretation of trade terms, which were called INCOTERMS (International Commercial Terms).

The Incoterms accumulated the established practice in entrepreneurial activity regarding the conclusion of the international sale of goods. The rules establish entrepreneurial risks and liability measures (the moment of transfer of risk for loss or damage to goods), and also determine the conditions for the distribution of costs (transport, customs, etc.). The main purpose of the Incoterms rules is the most unified regulation of the international contract of sale (duties and responsibilities of the parties).

Incoterms do not directly regulate the carriage of goods. The development of both the international and domestic economies of states is impossible without the proper organization of transport infrastructure. Efficient, uninterrupted and cost-effective activity of enterprises directly depends on the uninterrupted activity of transport organizations.

Among the many agreements and documents used to ensure global trade turnover, Incoterms stands out in particular. With the increasing volume and complexity of transactions, the possibility of acquiring Incoterms contributes to the development of international trade. The development of relations for the conclusion of international transactions, the emergence of new agreements makes it necessary to change and clarify the main responsibilities of the buyer and seller.

The main idea when creating Incoterms was the idea of the need to create rules, the application of which would contribute to solving problems, since they contain international rules that explain the most important terms used in foreign trade.

The first edition of the 1936 Incoterms was directed at trading in commodities and identified important points of delivery near the side of the ship or at the time when the goods were placed on board the ship.

In order to adapt the terms of Incoterms 1936 to English and American jurisprudence, and due to the increase in rail traffic, the ICC published a second edition in 1953.

Later, the following editions of Incoterms were issued: 1967, 1976, as well as 1980, 1990, 2000, 2010 and 2020.

On January 1, 2020, a new, ninth, edition of Incoterms was published, which is dedicated to the celebration of the centenary of the ICC. But back on September 10, 2019, ICC Secretary General D. Denton commented on the official launch of Incoterms(r)2020: "Incoterms(r) 2020 rules make business work for everyone, facilitating the turnover of trillions of dollars in global trade annually. By helping importers and exporters around the world to better understand their responsibilities and avoid costly misunderstandings, the rules form the language of international trade and help build confidence in our global trading system.

The volume of world exports of goods in 2020 exceeded $16.9 trillion (according to the reporting of 125 countries). In 32019, this figure amounted to $18.1 trillion (according to 132 countries).

The main exporters of goods in 2020 were:

– China - 15.2% of world exports ($2.59 trillion)
– USA - 8.42% (1.43 trillion)
– Germany - 8.16% (1.38 trillion)
– Japan - 3.77% (641 billion)
– Hong Kong - 3.24% (551 billion).

To achieve the goals of Incoterms for a unified understanding of international trade terms, it is necessary to solve many problems, the main of which is the resolution of legal and economic issues that are not always identically understood in different countries and ports.

One of the economic tasks solved in the provisions of the Incoterms Rules is the distribution of obligations of counterparties for insurance and transportation of the property being sold; to ensure appropriate packaging of goods; for the implementation of loading and unloading operations; to perform the necessary actions for customs clearance.

Speaking about the importance of the Incoterms Rules, the authors say that they supplement the norms of the Vienna Convention. The Incoterms Rules regulate in detail the seller's obligations to transfer property and related documents, as well as the buyer's obligations to take all necessary factual and relevant legal actions so that the seller can fulfill his obligations to deliver the goods.

Dmytrychenko M. I.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department
of National Economy, Marketing and International Economic Relations
Classic Private University

THE CONCEPT OF FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE ENTERPRISE

At the level of a manufacturing enterprise, the property of its sustainability is interpreted in different ways. But, as a rule, many experts directly associate

the stability of the enterprise only with its financial condition, that is, the stability of the enterprise is such a financial condition of the enterprise, in which economic activity ensures the fulfillment of all its obligations to employees, other organizations and the state.

In turn, the financial stability of the enterprise is defined as a characteristic of the level of risk of the enterprise's activity [1] from the point of view of the probability of its bankruptcy, balance or excess of income over expenses, and the coefficient of financial stability shows the share of the company's assets financed by equity capital.

The association of the company's stability only with its financial condition, as it is most often interpreted in economic analysis (when calculating the static coefficient of financial stability as the ratio of the share of the company's assets financed by equity capital to the value of all assets), appears to be limited, since it does not take into account other key factors of the effective functioning of the production system, the most important of which are the production and technological potential of the enterprise and its ability to continue performing its main function - to make products demanded by the consumer. However, during the bankruptcy of the enterprise, the state of its production potential is not subject to accounting.

Worn-out production equipment, outdated technologies, human capital insensitive to innovations always lead to a weakening of the enterprise's stability, as its functional properties are violated. Therefore, it is no less important to connect the stability of the enterprise not only with its financial situation, but also with its production and technological parameters, with their dynamics, that is, with the state of the reproduction process and its adaptive abilities to respond to changes in the economic situation and technological achievements [2] .

Therefore, a more weighted, comprehensive approach is justified to the concept of the sustainability of the enterprise as a production system, which takes into account not only the financial, but also other aspects of its socio-economic state, which change in the process of the long-term evolution of economic relations.

The financial and economic stability of the enterprise is characterized by a system of specially selected economic indicators of its activity, the value and range of changes of which in the conditions of manifestation of disturbances in the internal or external environment of the enterprise, which do not disrupt its production function, are accepted as normative, and any violation of the established limits is considered as a manifestation of factors that hinder the efficient management and development of the enterprise.

The essence of the sustainability of the enterprise's activity lies in its ability to adapt to changes in external and internal conditions and to resist these changes in such a way as to maintain a stable and balanced dynamics of the enterprise's functioning in accordance with the current and prospective goals and objectives set for it.

Investigating the problem of system stability makes sense only if it is in a state of equilibrium or has the ability to quickly come to equilibrium, and this

happens when and as long as the characteristics of production and the market remain unchanged - utility functions, technologies, incomes, resource reserves .

In fact, they change continuously, that is, the stability of the developing system is as characteristic of its property as instability (loss of stability); the destruction of one structure and the creation of another stable structure. The consequence of this property is that a hyperstable system is not capable of self-development if all deviations from the equilibrium state are eliminated. It turns out that in order to transition to a qualitatively new state, the system must for some time not only lose stability, but also acquire the ability of irreversibility into the old destroyed structure [3].

The task of effective management is precisely to be able not only to predict what the new equilibrium will be with certain variations of the characteristic parameters, but also to confidently lead the system to this new state of stable equilibrium [4-9]. It is especially important and difficult to be able to do this in the conditions of a market economy or crisis periods of its development, when precisely these characteristics, their parameters are most unbalanced in both business entities and consumers.

Thus, the main factors that weaken the possibility of stabilizing the work of Ukrainian enterprises are related, on the one hand, to the low predictability of macroeconomic indicators and the inconsistency of their dynamics with normal market cycles, and on the other hand, to the lack of methodological support for strategic management at the level of the enterprises themselves. In order for the activity of the enterprise to have a high degree of effectiveness, the management should adhere to a strategy aimed at increasing its financial and economic stability and solvency. An integral part of the strategic management of an enterprise is the analysis of its current activity and assessment of further development prospects. Business practice requires the development of the theory of financial management, and above all the methodology of assessing the financial condition of enterprises in the direction of improving the quality of the analysis.

References:

1. Bazilevich V. D. Economic theory. Kyiv : Znannia Press, 2013. 719 p.

2. Golovko T. V. Methodology for the analysis of financial statements of the enterprise. Kyiv : Kompas, 2015. 232 p.

3. Kuzhelnyi M. V. Organization of accounting: a textbook. Kyiv : TsNL, 2017. 352 p.

4. Mnyh E. V. Economic analysis of enterprise activity : a textbook. Kyiv : KNTEU, 2013. 412 p.

5. Strishenets O. M., Lishchuk V. I., Eliseeva L. V. Economic theory : scientific manual. Lutsk : SNU named after Lesi Ukrainka, 2014. 206 p.

6. Shmygol N., Galtsova O., Solovyov O., Koval V., Arsawan I. Analysis of country's competitiveness factors based on inter-state rating comparisons. E3S Web Conferences. 2020. 153.

7. Shmygol N., Kasianok M. Analysis of financial and economic sustainability of enterprises based on the use of accounting and analytical instruments. *The Scientific Journal of Cahul State University «Bogdan Petriceicu Hasdeu» Economic and Engineering Studies.* Vol. 7. Iss. 1. P. 29–35.

8. Galtsova O. L. Creation of conditions and development of intellectual potential as the basis of economic security of Ukraine. *Pryazovsky Economic Bulletin*. 2018. Iss. 2 (07).

P. 163–166. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/30.pdf (date of request: 10.04.2019).

9. Galtsova O. L. Formation of the organizational and economic mechanism of strategic development of industrial enterprises in the context of European integration processes. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Seria: Economic Sciences*. 2015. Iss. 10 (2). P. 64–66.

Galtsova O.
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
of National Economy, Marketing and International Economic Relations
Classic Private University

Kolesnikov M.
Post graduate student at the Department of National Economy,
Marketing and International Economic Relations
Classic Private University

RELATIONAL STRATEGIES AS THE BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT

The dynamic development of the resource management approach has emphasized the importance of both tangible and intangible resources for the company's dynamic capabilities. This, in turn, attracted the attention of researchers of inter-organizational relations with business partners. It is necessary to expand internal competences in the management of organizations, including through the possibility of expanding relations with external entities, because this is a consequence of modern conditions of competition and is the main part of the concept of strategic management, including such modern directions as "portfolio of relations", "portfolio of business" and "capability portfolio".

Therefore, the relationship-based strategy has become quite actively researched in recent years. In the most general and basic approach, the sources of origin of relations can be divided into external relations (interorganizational, the result of interaction with the environment) and internal relations created within the framework of this organization. Studies by many scientists have shown that relations, in particular inter-organizational relations, are the basis of the company's modern strategic activity. Therefore, let's focus our attention on external relations.

Relational strategy is the result of adaptation to the environment, simultaneously shaping the environment and conditions for survival. A relational strategy is considered to be a strategy in which the existence of privileged relations with selected partners from his environment is established in the foreground and competition as a supporting mechanism. Some scholars define the relational strategy in the context of the development of inter-organizational relations, referring to three main positions: the main business strategy (which explains why this strategy is better than others and how it contributes to the achievement of strategic goals), the dynamics of the environment (temporal context) , inter-organizational relations (such as the consistency of inter-organizational relations with the business strategy and the cohesion of the enterprise's inter-organizational relations). However, other researchers do not provide an une-

quivocal interpretation of the term "relational strategy", rather, they refer to specific relationships that make up its content, and which they often describe using specific examples. An overview of the main classifications of interoperational relations is presented in Table 1.

Table 1

Selected classifications of inter-organizational relations

The author of the criterion	Classification	Types of inter-organizational relations
L. G. Mattsson (1986)	direction of relations	– from the strategic center to peripheral relations – from relationships described horizontally to the vertical level – from complementary relationships to competing relationships – from highly specialized relationships to broad-based relationships – from complex (network) relations to simple relations (between two subjects) – from relations that have little impact on the added value of the strategic center of relations to those that have a significant impact on the added value of the strategic center
M. Bengston, S. Kotskyi (2002)	Inter-organizational	competition, company behavior, cooperation, coexistence, nature of relations
A. Lefaix-Durand, D. Paulin, R. Kozak R. Bearegard (2005)	relationship management	from hostility to cooperation
J. Child, D. Faulkner (1998)	dependence of subjects	from complete independence to complete dependence
T.N. Fam (2005)		independent relations, dependent relations
S. F. Hanh (2005)	receiving benefits	from unilateral relations through mutual, contractual exchange
G. Greffey, J. Humphrey, Y. Stryjohn (2005)	mechanism coordination	market, relational, subordinate, hierarchy
J. Hite, B. Hesteris (2001)	Evolution of relations	the goal of the relationship is a relationship oriented to the distribution of resources, oriented to the relationship to integrate activities aimed at consolidating the position
B. de Wit, R. Meyer (2007)	distribution of power	– mutual independence, unequal independence, mutual dependence, uneven dependence; – vertical relations, direct horizontal relations, indirect horizontal relations, relations with other subjects in the sphere of: socio-cultural, economic, political, administrative and technological
P. Andersson L. H. Mattsson (2010)	Duration of the relation	duration of long-term, short-term and temporary relationships

Developed by the author using [1-4]

The types of relationships presented are not exhaustive of all their types. A wealth of criteria and levels of their analysis, leading to new typologies. A wide range of different categories of relationships have been provided by studies of inter-organizational networks, which have been analyzed through the subject of relations (vertical, horizontal), symmetry (symmetric, asymmetric), frontal strategy (social, bureaucratic, based on property rights), the role of relations between the organization and its environment (passive, active), formalities (formal, informal), geographical coverage (local, national, international, global) and many other factors.

Due to the huge variety of relations between enterprises, the question arises, how to understand strategy in a relational approach and at what level strategic management according to the structural criterion, should it be placed?

Taking into account the relational paradigm (RV-Relational View), the relational strategy can be defined as a continuous and dynamic decision-making process, regarding the selection, as well as withdrawal from the relation, made in conditions of uncertainty (limitations, pressures) and opportunities, to create value, support the potential of organizational development and obtaining relational profit. According to this approach, relational strategy is the basis of enterprise development and has an impact on strategic choices both at the level of corporations, business units, and at the functional level.

References:

1. Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews.* 2008. Vol. 10. № 1.

2. Ketchen D. J., Boyd B. K., Bergh D. D. Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods.* 2008. Vol. 11. № 4.

3. Nag R., Hambrick D. C., Chen M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field. *Strategic Management Journal.* 2007. Vol. 28. № 9.

4. Tecce D., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18. № 7.

Galtsova O.
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
of National Economy, Marketing and International Economic Relations
Classic Private University

CONCEPTUAL BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

International and national agreements and strategies related to sustainable development usually include certain principles that should be applied when making management decisions at different levels. Most of them are derived from two key concepts:

– "Concept of needs": the key concept of "needs", especially related to meeting the needs of weakly protected segments of the population:

– "Concept of limits": considers limitations, in particular limitations in the ability of the environment to provide for human needs.

The general principles of management, taking into account the concepts of sustainable development, are:

– human living and activity take place within "ecological limits";

– complex decision-making at the level of states, governments of all levels of hierarchies (policy and legislation working in a complementary manner); governance that is democratic, transparent, comprehensive, with the participation of the average citizen;

– responsible use of reliable and credible scientific evidence in decision-making.

In addition to these principles of existence in the direction of sustainable development, there are also the so-called universally recognized "Precautionary Principle" and "Principle of payment for environmental pollution", especially in relation to environmental decision-making.

The precautionary principle is applied when there is a risk that human activity may cause "moral" harm in the future. In this case, the lack of full scientific certainty (of cause or effect) should not be used as a reason for inaction, as long as the action is proportionate and the costs and benefits of action versus inaction have been adequately assessed. This principle is commonly used in arguments for taking action on climate change.

The Polluter Pays principle is used to ensure that third parties do not bear external costs for other people in relation to activities such as air pollution or climate change impacts, when these are a by-product of certain activities. The EU's emissions trading scheme is an example of a solution that follows this principle, with a carbon price paid by industries that make their money from carbon emissions.

Considering the concept of sustainable development, the concept of "ecological boundaries" is interesting. For their study, a working group of scientists at the Stockholm Center for Sustainable Development was created, which presented research (including on its website) and found that "ecological boundaries" are global Earth systems and processes within which the safety of life exists. space for people and wildlife. Scientists have identified 9 main criteria.

According to the site, regarding the study, "the group wanted to define a safe working space for humanity for the international community, including governments at all levels, international organizations, civil society, the scientific community, as prerequisites for sustainable development." It is argued that exceeding one or more of these limits may become a tipping point where the global Earth system may enter a permanently deteriorating state. So, nine planetary boundaries are presented in Fig. 1, which include:

1. Climate change
2. Change in the integrity of the biosphere (loss of biodiversity and extinction of species)
3. Depletion of stratospheric ozone
4. "Acidification" of the ocean
5. Biogeochemical flows (phosphorus and nitrogen)
6. Changing the land surface (e.g. deforestation)
7. Restrictions on the use of fresh water

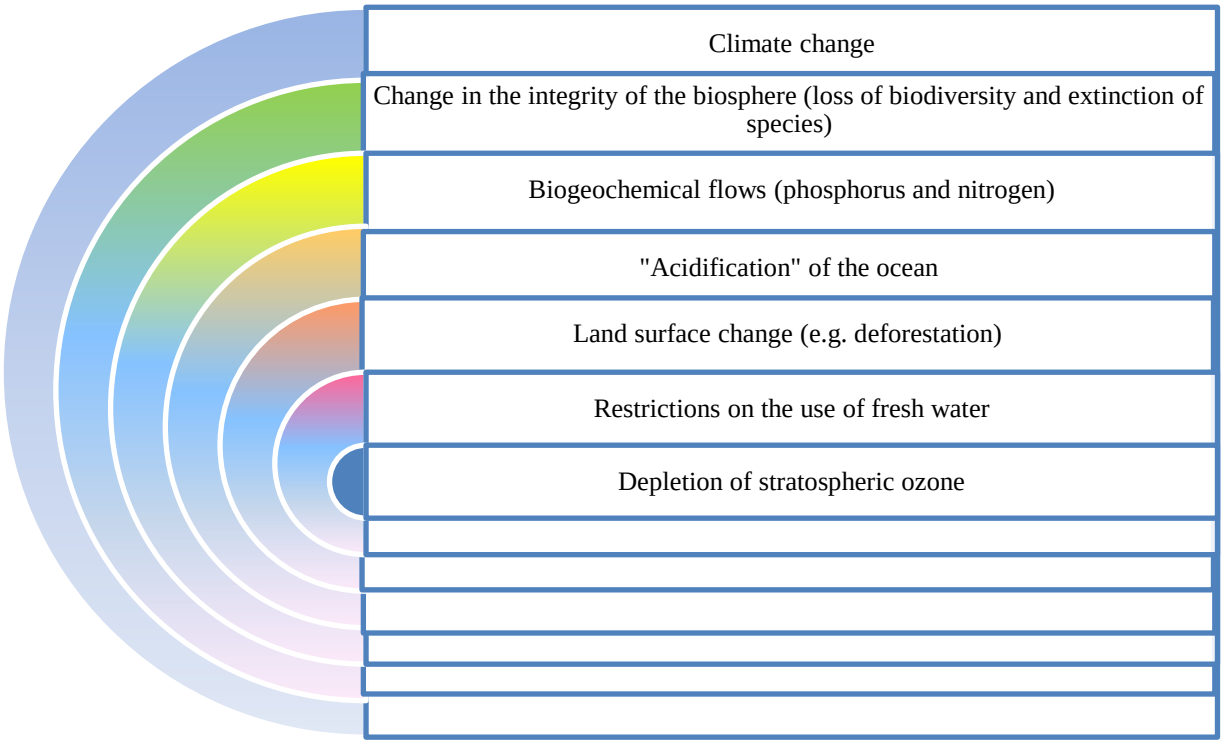


Fig. 1. Planetary limits to sustainable development

8. Atmospheric aerosols (microscopic particles in the atmosphere that affect the climate and life of organisms)

9. Chemical pollution (for example, organic pollutants, radioactive materials, nanomaterials and microplastics).

According to the Stockholm Center, recent studies show that the Earth has already exceeded four of these 9 measures, namely: climate change, change in the integrity of the biosphere (loss of biodiversity), change in the terrestrial system and biogeochemical flows. Scientists have not yet determined the three limits, since the determination of the global threshold of non-return to sustainability requires the analysis of many separate components and their interaction, which makes it difficult to decide the dimensions and boundaries of where exactly this “global limit” will be.

The conducted analysis of the concepts and principles of sustainable development is the basis for determining the approach to public administration, both at the national level and at the level of the industry, taking into account the limitations on growth, which will be aimed at minimizing negative external effects, to the assessment of a safe space for human development.

References

1. Kostetska K., Khumarova N., Umanska Y., Shmygol N., Koval V. Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering.* 2020. № 28 (2). P. 15–22.

2. Koval V., Mikhno I., Trokhymets O., Kustrich L., Vdovenko N. Modeling the interaction between environment and the economy considering the impact on ecosystem. E3S Web Conferences. 2020. № 166.

Kakauridze M.
Academician
Academy of Tourism Sciences of Georgia, Kutaisi

ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF PRODUCTION IN THE JOINT STOCK COMPANY SEWING COMPANY «IMERI»

The problems of analysis and ensuring the economic security of an economic entity began to be considered in our country relatively recently. This is explained by the fact that until the early 1990s. 20th century in our country, as such, there were no concepts of market relations, unfair competition, the priority of economic tasks over social and other attributes of the capitalist world order. In this regard, all economic entities operating on the territory of our State were under the protection and guardianship of the State, which allowed the heads of enterprises not to engage in global surveys of the external and internal environment in order to identify potential vulnerabilities that competing organizations could take advantage of. It must be recognized that in the conditions of an administrative-command economy, all economic entities within our State carried out their activities in ideal greenhouse conditions.

In the existing economic system, production is carried out by enterprises owned by private individuals, and decisions are made based on the interests of the owners of this enterprise. The distribution of resources in the economy is decentralized, as they are located between a large number of markets for goods and services. The market must synchronize the actions of sellers and buyers, establishing a balance between the volume of output and the price. From this point of view, the economic security of the enterprise consists in the guaranteed receipt of income that satisfies, first of all, the owner. But every enterprise acts in the market not only as a seller, but also as a buyer. Therefore, its existence, i.e. security, also depends on other sellers. Acting simultaneously as a seller and a buyer, the enterprise can ensure its security due to the effective use of the property at its disposal. Therefore, the preservation and increase of property is the main task of ensuring the economic security of the enterprise.

In the current conditions, world development trends have a significant impact on the state of labor, material, financial and other resources in Georgia. Indeed, the resources of Georgia are increasingly integrated with the resources of other countries, these processes must be reflected in the policy of economic security.

Economic security in the unified system of national security has a special and leading role, like all other security measures. Its emergence as an economic category is connected with the birth of the state, which subsequently became a concomitant process of its development. It expressed different burdens for different people at different stages of the development of society. It has become inevitable to think about it as multilaterally important in the conditions of modern globalization, because its provision is necessary for society, the individual and the whole world. Based on this, the problem is relevant and its research in current conditions has great theoretical and practical significance.

Materials and research methods. When investigating the problem, the reporting materials of JSC Sewing Company "Imery" and positive methods of analysis and systematic methods of cognition were used.

Objective of the research. Our goal is to provide economic security at the level of production, in particular JSC sewing company "Imery". After all, this can to some extent contribute to the economic security of Georgia and become an important guarantor of political stability. In turn, stable and safe development is the basis for the rational use of limited resources, increasing capital reserves, and an unmistakable opportunity to attract investors. At JSC "Imery" sewing company, we considered the rational use and renewal of assets as the basis for determining indicators of industrial and economic safety. and subjects of work that have a beneficial effect on her work, ensure the maximization of the company's high profit, satisfaction of the material and spiritual needs of its employees in such a way as not to disturb the balance of the economic interests of the individual, the company, the region, the state, and other countries.

Therefore, we analyzed the composition of production indicators of AO sewing company "Imery" on the basis of such indicators that reflect the "pain points" of economic security and give a warning about an impending economic threat. Below are the main indicators of the company's economic security in 2021:

– rate of depreciation of fixed assets,%;

– share of active fixed assets in their total volume,%;

– share of active fixed assets in operation, in their total volume,%;

– the ratio of renewal and expenditure of fixed assets, units;

– the share of foreign investments in the total amount of investment capital,%;

– profitability of production,%.

It should be noted that the history of the origin and establishment of JSC sewing company "Imery" dates back to 1928. During this time, an important stage in its development occurred, when it turned from a small enterprise "Scissors" into a large industrial association. However, especially serious changes occurred in 1990-1996, when it was transformed into a joint-stock company and the Swiss company "Interplastic" conducted technical restructuring. In 2002-2006, the US government implemented several projects in Georgia for the purpose of humanitarian and technical assistance, of which, as a result of winning the tender, the company received 11 projects worth 1,169,000 US dollars. In 2012, equipment and spare parts were purchased for the sum of 39.7 thousand lari. In 2013, through the Italian company "Egeria Limited", universal sewing machines and equipment worth 34.8 thousand were purchased. euro. In 2016, on the basis of the project "Products in Georgia" 315 thousand euros expanded the production. In 2019, fixed assets in the amount of 37.9 thousand lari were imported, and exported in the amount of 172.4 thousand lars. In 2020, fixed assets were renewed for 43.4 thousand lari.

The analysis showed that in 2021 the rate of depreciation of fixed assets was 3%, which was due to the almost annual renewal of production assets and indicates the stable state of economic security of the enterprise. The share of active fixed assets in operation in their total volume was 60% and increased for 43399 lari. Since there was no write-off of fixed assets this year, the ratio of renewals and disposals was 4 units. The share of fixed assets in operation is high (95%) in relation to their total volume. This indicates that in case of their temporary breakdown, the possibility of replacing them with spare ones is very high, which positively affected the productivity and profitability of the enterprise, which was 15.15%. The share of foreign investments in the total amount of fixed capital was 0%, which was mainly due to the weak development of the market economy and political instability in Georgia.

Thus, the economic cooperation of the sewing company "Imery" with foreign companies is a reliable, effective way of ensuring industrial safety and achieving real economic results. After all, economic cooperation in the conditions of free competition also ensures the achievement of economic freedom, in which it is possible to achieve uniform, equal, transparent and stable conditions of economic life. That is why today the so-called sewing company "Imery" is a successful enterprise on the basis of the so-called "generation change factor", equipped with modern equipment, in Kutaisi and working stably for 15 years, produces high-quality sewing products to order.

Kakauridze N.
Academician
Academy of Tourism Sciences of Georgia, Kutaisi

THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF GEORGIA

The use of innovation as a concept dates back to the middle of the 16th century, when it was first used by culturologists to denote the transfer of a part of one culture to another. This concept gained economic weight in the 50s of the 20th century, when I. Schumpeter considered it as a means of profit maximization. Its role has become more and more important in the conditions of increased competition at the world level. In fact, innovations give countries an additional opportunity to achieve success and prove themselves on the world market. Therefore, a decisive role in strengthening and stimulating innovative technologies is a priority for any government. Based on this, in modern conditions, the problem is relevant and its research has great theoretical and practical significance.

Systematic methods of analysis, synthesis, positivity, and cognition were used in the study of the problem.

Research objective – is to present the level of introduction and development of innovative technologies in the economy of Georgia; what is its share in the agricultural sector; what kind of financial support each of them receives; what is the involvement of enterprises in innovations and the share of environ-

mental benefits; what are the main obstacles to the introduction of innovative technologies.

Today, in the conditions of consumer society, when the market has become customer-oriented, innovation can play a decisive role in better meeting new requirements. Innovation can only be envied, as it significantly improves the country's economic situation, creates new jobs with appropriate qualifications, reduces labor intensity and increases labor productivity. As a result, it increases the quality of life. In the modern world, competition between companies and enterprises is unthinkable without innovative technologies and ideas. Technological innovation is new equipment, installations and certain types of inventory that simplify the creation and production of existing products or services. Therefore, it is not surprising that almost all companies, if the enterprise achieves success in the country, pay special attention to technological innovations and thus try to be competitive in the existing market.

Today, in the conditions of consumer society, when the market has become customer-oriented, innovation can play a decisive role in better meeting new requirements. Innovation can only be envied, as it significantly improves the country's economic situation, creates new jobs with appropriate qualifications, reduces labor intensity and increases labor productivity. As a result, it increases the quality of life. In the modern world, competition between companies and enterprises is unthinkable without innovative technologies and ideas. Because technological innovation is new equipment, installations and certain types of inventory that simplify the creation and production of existing products or services. Therefore, it is not surprising that almost all companies, if the enterprise achieves success in the country, pay special attention to technological innovations and thus try to be competitive in the existing market.

Economic growth, the solution of social problems, overcoming poverty and backwardness, employment and eliminating the backwardness of regions in European countries are mainly ensured by the implementation of innovative policies. Innovation policy is an inseparable part of the country's economic policy, which defines the goals, directions and methods of activity of state authorities in the field of innovation. All of the above largely depends on the normal functioning of the education system, its accessibility, the quality of the integration of education and science, the development of opportunities to integrate modern technologies into the educational and research process, etc. [1].

A complete perception of innovative activity in a particular country creates the specific weight of innovative enterprises and innovative products in the overall volume of production or in the structure of foreign trade. For example, the revenue of innovation-active organizations - the innovation leaders of the modern world comprises of 83%, the share of high-tech production in the export of industrial production is 20%, the share of innovation production in revenue is more than 16%, and more than half of all employees are employed in innovative organizations [4].

It is necessary to study the innovative policy of developed countries and apply it taking into account the characteristics of the country to overcome the difficulties. All this will contribute to the activation of the innovative sphere. In

countries that actively invest in innovations and technologies, rapid economic growth is observed, which is an important component of economic development.

Along with large companies and associations, great importance is given to small enterprises. In developed countries, they ensure the implementation of almost half of all innovations, and it should also be noted that small enterprises implement innovations faster than large organizations, which, unfortunately, cannot be said about our enterprises.

Georgia strives to become a country based on European values. A prerequisite for the further development of the process of European integration is the transformation of the education and science system. The country is a member of the United European Educational Space and participates in the European research space. One of the most important prerequisites for future economic progress and further deepening of the European integration process of Georgia is an emphasis on innovative development and assistance in the formation of relevant systems.

In the strategy of socio-economic development of Georgia, it is stated that the economic policy of the government of Georgia considers the competitiveness of the private sector to be the most important driving force of economic development [5].

To solve the main problems facing the country, to strengthen the role of the innovative and technological factor, the government of Georgia makes active capital investments and pays great attention to the development of innovations and technologies in the country. An innovation agency was founded, where projects related to the development of innovative infrastructure are developed, laboratories are opened on the basis of universities, and special retraining programs aimed at improving skills are implemented. A technology park has been opened in Georgia, and the "Startup Georgia" program is underway.

Innovative development is a long-term process and requires a targeted policy and strategy. In the conditions of limited financial opportunities, most companies turn to basic financial resources to finance current production needs, and there is less opportunity to use them for the implementation of innovative projects.

The analysis showed that in Georgia, innovations mostly go to services than to goods. In 2021 innovations implemented in goods decreased by 5.8 percentage points compared to 2016, and in services by -6.2. Most enterprises could not independently develop innovative products and it decreased by 17.0. However, the innovation developed with another enterprise increased by 9.5 percentage points. Also, the adaptation of goods/services - innovation by modification - increased by 8.9%, and the use of innovations developed only by other enterprises - increased by 2. As for financial support, it was received by 4.6% of enterprises, including local ones and regional authorities - 12.5%, from the government of Georgia - 55.4%, from the established EU - 5.9% and from other financial institutions - 26.2%. The results and positive effects obtained due to innovative activity, in particular, in terms of the importance of types of environmental benefits, are as follows: a decrease in the amount of used material or water per unit of production - 17.6%; reduction of energy consumption (reduction of CO2 use) - 18.6%; reduction of water, noise, soil, air pollution - 18.5%; replacement of materials with less polluting or dangerous substitutes -17.8%.

New or significantly improved processes implemented by enterprises for the production of goods/services in 2021 increased by 0.4% compared to 2016; new or significantly improved support activities for production processes (for example, procurement, accounting, computer service systems) by -0.2% point, while it decreased by 0.6% point for new or significantly improved logistics, delivery and service methods distribution of raw materials or manufactured products. As the analysis showed, the involvement of enterprises in innovative activities due to their own research increased by -0.6% point; purchase of machines, equipment and software - 2.1% point; training related to innovative activity - by 0.6% point. As for the factors restraining innovative activity, the situation looks as follows: on average, 14% of enterprises consider the lack of internal financial resources to be a restraining factor; 9.75% - unavailability of loans; 9% difficulties with state subsidies; 8.8% consider the difficulty of finding partners, and 8.9% consider the existing market competition and the pandemic.

Thus, since the use of innovative technologies has the greatest impact on production productivity and gaining a competitive advantage, it is advisable for small and medium-sized enterprises to create their own strategic action plan - in the form of an innovation policy, where the possibilities for implementing innovations will be formulated.

References

1. Competitiveness and innovative activity of states: analysis of international ratings and indicators. URL: http: //iee.org.ua/files/ alushta/39-denisyuk-konkor_i_inov_aktiv.pdf (date of request: 14.10.2022).

2. European Inovation Sioreboard. Comparative Analysis of Innovation Performance. EIS, 2009.

3. OECD. Main Science and Technology Indicators.Arial. 2000. URL: http://www.oecd.org/sti/msti.htm (date of request: 14.10.2022).

4. Krabina B. Digital Georgia: eGeorgia Strategy and Action Plan 2014–2018. URL: www.dea.gov.ge/uploads/eGeorgia%20strategy%FINAL%20_Geo_doc (date of request: 14.10.2022).

5. A Digital Agenda for Europe, Com. 2010. URL: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52010AE1628 (date of request: 14.10.2022).

6. Abashishvili G. Mutually exclusive conclusions in the country's strategic development document. Gas. «Premier». URL: Premieri.ghn/ge/com/news/view/713/ (date of request: 14.10.2022).

Nosatov I.
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Management Department
Classic Private University

Kishak A.
Post graduate student at the Department of Finance, Accounting and Taxation
Classic Private University

METHODS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT IN CONDITIONS OF THE INVESTMENT CRISIS

The severity of the investment crisis in Ukraine and the need to overcome it emphasize the importance of the study of modern conditions for the implementation of investment activities in various sectors of the economy and the de-

velopment of an adequate economic mechanism for its activation in the context of the entire complex of social transformations.

There are two main groups of methods for evaluating the economic efficiency of investment projects and objects: static and dynamic.

Static methods involve the calculation of indicators on the basis of undiscounted cash flows, that is, they do not take into account the change in the value of money over time. Such methods were mostly used in the conditions of the command-administrative system. Dynamic methods, on the contrary, take into account the change in the value of money over time and provide for bringing the values of all cash flows to the same period by discounting or compounding them.

Evaluation of the effectiveness of investment projects and objects based on compounding is based on the following principles:

– assessment of the return of invested capital based on the indicators of net profit and depreciation deductions during the operation of the investment project;

– a modified concept of the value of money in time: bringing all cash flows under the project not to the present, but to the future;

– the concept of payment of resources, taking into account their own, which are invested in the project (this must be taken into account when comparing cash flows distributed over time).

This principle is implemented by bringing all capital investments to the future time;

– taking into account income from possible reinvestment of capital (this principle is implemented in bringing all income from the project to the future);

– taking into account the ratio of the effect of the project and the amount of invested capital;

– consideration of the project life period.

It is dynamic methods that have become widely used in most countries of the world. They turned out to be the most conceptually correct and generally applicable for use in market conditions.

Dynamic methods of evaluating the effectiveness of investment projects include the following: net present value of cash flows (NPV); internal rate of return (IRR); investment payback period (PO); project profitability index (PI); average rate of return (APR).

Potential investors, making production investments in real objects or in financial instruments of the stock market, taking as a basis a certain real object (authorized fund and property of a joint-stock company), interested in stable economic growth of the chosen investment object, regardless of goals. Therefore, it is important for analysts to have a comprehensive methodology that would allow to develop an algorithm of the sequence of solving the above tasks and ensure the continuity of the solutions obtained in order to integrate them into the knowledge base, on the basis of which the investor will be able to quickly make scientifically based management decisions.

When choosing objects for investing in a particular enterprise, investors have different goals and priorities. Having certain information about the enter-

prise, and a set of mathematical models, the investor receives a ranked list of the most attractive objects for investment. If necessary, the investor can make a decision on management and predict the further work of a particular enterprise, taking into account, again, information about the activities of the enterprise in the previous period and its own subjective attitude to the quantitative ratio between own and borrowed funds, as well as borrowed short-term and long-term loans.

The information base for this technique can be the following:

– general economic and macroeconomic information that acts as auxiliary information and is of a general economic nature for any business entity with any form of ownership (for example, income tax rates, interest rates and loans, inflation index, exchange rates, etc.);

– information about the investment object provides fact material for each of the potential investment objects of the investor which will serve as the basis for further calculations (for example, a balance sheet, statements of financial results, cash flows and changes in equity, and others);

– information about the priorities of the investor reflects the subjective attitude of the person making the decision to the choice of one or another investment object.

The conceptual scheme for solving the generalized problem of effective investment in the current conditions of development of the Ukrainian economy takes the form of a structural-functional model and contains six blocks: a block for determining the priority of investment objects, choosing an investment object, optimizing the activity of the industry (industry enterprises), determining the rational structure of capital, making decisions on investment.

This system will help in making decisions on the effective investment of funds in optimal investment objects.

Trokhymets O.
Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department
of National Economy, Marketing and International Economic Relations
Classic Private University

BUDGET SYSTEM IN THE CONTEXT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY

In the period of the beginning of the recession questions related to the mechanisms of forming a strategy for ensuring the economic security of the country are always gaining special relevance in scientific research. V. Geiets, V. Honcharova, and V. Muntiyan were engaged in the development of its essence, constituent elements and problems of state administration. Its includes: production, demographic, energy, foreign economic, investment and innovation, macroeconomic, food, social and financial security.

In the scientific literature the category of financial and economic security is also often used. In this case, we are talking about the financial security of the country, as a factor of economic security. Its essence, evaluation methods and role in the context of national interests were studied in the scientific material of

O. Baranovskyi, A. Kalantai, O. Melikh, A. Sukhorukov and others. The purpose of the functioning of the country's financial system is: conducting a monetary policy, stable functioning of the banking and non-banking financial sectors, ensuring the financial stability of state finances based on the balance of income and expenditure of budgets of all levels, etc.

According to N. Dybko, the main criteria for the effectiveness of the strategy for the formation and implementation of state and local budgets in accordance with the requirements of the country's economic security are: the compliance of the budget policy with national interests and the realism of the goals of the budget policy and the creation of conditions for their achievement; strengthening of the state based on the provision of financial resources for the implementation of its functions in the implementation of domestic and foreign policy; ensuring the integrity and unity of the budget system as a financial basis and prerequisite for the integrity and unity of the state; the ability of the budget system to ensure the unity of the country's economic space, financial, monetary, currency and tax systems; coherence in the budgetary process of annual, medium-term and strategic tasks of the state policy of socio-economic development.

The level of effectiveness of the functioning of the budget system affects social security, the development of human potential, scientific and technical modernization of production industries, increasing the level of competitiveness on world markets, and the growth of the gross domestic product. Given that the budget is one of the main instruments of state regulation of the economy, the establishment of an effective budget system is a necessary condition for achieving the country's economic development. The mechanism for forming the volume and structure of budget revenues and expenditures is an important component of budget regulation to ensure the development of society. The solution of this task is especially important for transitive economies, which are characterized by the heterogeneity and dynamism of the social environment, therefore it is necessary to increase the role of budget policy in the system of state regulation and develop the conceptual foundations of building its effective model.

National economic security is the process of ensuring stable and safe development of the economic system, in which the economy is able to solve the following tasks: ensuring the independence of the national economy, the economic sovereignty of the country, its energy dependence; effective satisfaction of the material needs of each person, society as a whole and the state; achievement of balanced economic development and economic growth; uniform and effective placement and use of production factors and results throughout the country; maintaining the necessary level of social and political stability of society; creation of conditions for the harmonious development of the system of economic relations; maintaining the necessary level of social and political stability of society; effective protection of domestic and foreign markets; ensuring the stability of the country's trade and payment balances; ensuring the stability of the development of the country's economy in the conditions of an unpredictable break in international economic ties; ensuring the stability of the economy in the event of emergency situations of a natural and man-made nature, as well as armed conflicts of various levels, etc.

Taking into account the mentioned above material it isnecessary to analyze the components of the budget system of Ukraine as factors of financial and economic security, in order to timely identify negative trends in the context of the implementation of the decentralization reform.

According to the decentralization reform, which was actively implemented in the budget system of Ukraine from 2015 to the present day, the main components of the budget system are local budgets of united territorial communities of villages, cities, regions and the State budget of the country. According to the Budget Code, their sources of income are tax and non-tax revenues.

The goal of local self-government is the development of regions and uniform social standards of living throughout Ukraine. This goal is achieved by the generally accepted standards of budgetary support per person living in a certain region. Considering that each region has its own unique natural and climatic conditions of existence, structure and location of productive forces, and level of economic development, they differ significantly in terms of budget revenues. This means that today most of the regions do not have the opportunity to provide the necessary level of social living standards with their own funds.

Despite the inefficiency of public administration, Ukraine remains one of the leaders among the countries of Western Europe in terms of the influence of the public sector on the redistribution of GDP, which is about 34-35%. In the conditions of population aging and increased expenditures on social and pension provision, this indicator will strive for growth. That is why, at this stage, it is extremely important to: prevent the growth of the role of state regulation in the sphere of distribution of the public product; continuation of the transfer of powers and financial resources to local communities, according to the decentralization reform.

Алутіна Т. М.
слухачка магістратури
наук. кер. – Безземельна Т. О., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

У сучасних умовах одним з найважливіших управлінських завдань у галузі охорони здоров'я населення є досягнення цільових орієнтирів підвищення якості та доступності медичної допомоги за рахунок ефективного використання обмежених фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів охорони здоров'я в умовах, що перманентно протікають у країні.

Здатність будувати конструктивні відносини, використовувати найбільш ефективну стратегію поведінки в конфліктній ситуації і вирішувати конфліктні протиріччя є важливим показником ефективності діяльності керівника будь-якого рівня в медичному закладі.

Для ефективного вирішення конфліктів у колективі, керівнику необхідно володіти як певним обсягом теоретичних знань, так і практичними навичками, що сприяють їх подоланню. Сучасний керівник повинен уміти

знайти найоптимальніший шлях вирішення, з метою запобігання погіршення морально-психологічного клімату в колективі. В ході дослідження були виявлені особливості і специфіка управління конфліктами в КНП «Стоматологічна поліклініка № 2» ЗМР.

Результати аналізу діяльності КНП «Стоматологічна поліклініка № 2» ЗМР вказують на те, що особливу проблему становлять деструктивні конфлікти в колективі, тому що вони викликають порушення соціально-психологічного клімату; зниження ефективності та погіршення якості індивідуальної та колективної трудової діяльності в цілому, негативний вплив на розвиток особистості.

Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт, чи корекцію поведінки учасників конфлікту.

Ефективне управління конфліктами ґрунтується на стратегії управління організаційними ризиками.

Роль методів управління конфліктами при роботі керівника з персоналом велика, оскільки вона полягає в їх здатності попереджати, врегульовувати і вирішувати конфлікти за допомогою технологій, що базуються на адміністративних, економічних і соціально-психологічних методах управління.

Організаційний вплив базується на затверджених внутрішніх нормативних документах, які певним чином регламентують діяльність підлеглих, зокрема статут організації, штатний розклад, колективний договір, правила робочого внутрішнього розпорядку, певні посадові інструкції.

Адміністративні методи багато в чому допомагають врегулювати конфлікти, що виникають в організаційному просторі шляхом дотримання балансу відповідальності і прав кожного працівника медичного закладу та стають основою для попередження конфліктних ситуацій в трудовому колективі

Найважливішим елементом економічного методу при вирішенні конфліктів і покращення соціально-економічного клімату в колективі є мотивація трудової діяльності співробітників, яка здійснюється за рахунок матеріального стимулювання.

Найважливішою технологією, заснованою на соціально-психологічному методі управління, є переговори, оскільки вони дозволяють визначити інтереси сторін і працювати безпосередньо на їх рівні.

З метою покращення соціально-психологічного клімату в КНП «Стоматологічна поліклініка № 2» ЗМР доцільним вважається застосування медіації, як альтернативного шляху вирішення та усунення конфліктних ситуацій в закладі, адже медіація - гнучкий механізм, що дозволяє сторонам контролювати як процес, так і результат суперечки. Сторони є «власниками спору» і самостійно виробляють варіант його врегулювання. Один із найважливіших аспектів медіації полягає в тому, що визнання відповідальності однією зі сторін не є обов’язковим для врегулювання спору.

Залежно від особистого досвіду керівника можливі різні способи управління конфліктами, у тому числі: згладжування – характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен»; об'єктивне вирішення проблеми – керівник веде активний діалог з усіма учасниками, з'ясовує їх інтереси, аналізує думки та пропозиції співробітників, розглядає можливі варіанти виходу із конфліктної ситуації. Цей підхід найкращий. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості та закладу в цілому; пошук компромісу – найефективніший шлях вирішення будь-якої конфліктної ситуації, але на пізніх стадіях розвитку конфлікту.

Не менш важливим моментом в роботі керівника закладу охорони здоров'я є профілактика конфліктів. Мистецтво керувати полягає в умінні запобігати конфліктам, вирішувати їх у зародку.

Узагальнюючи досвід та практику в сфері попередження конфліктів, можна виділити такі підходи: співробітництво – налагодження між співробітниками клімату взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки; організаційні методи попередження конфліктів: всебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій; конкуренція – спосіб взаємодії людей (система утримань і противаг).

Таким чином, дослідивши і проаналізувавши конфлікт, вміння своєчасно його виявити, та уникнути тяжких наслідків є головним для керівника закладу охорони здоров'я. В свою чергу, розробка заходів для попередження конфліктних ситуацій дасть змогу забезпечити високу ефективність функціонування системи управління в закладі, та підтримувати сприятливий психологічний клімат серед працівників.

Атаманчук Ю. М.
доктор педагогічних наук, професор кафедри
освіти і управління навчальним закладом
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВІЙНИ З РОСІЄЮ

У наш час, час коли в Україні введено воєнний стан, управління будь-якою діяльністю в тому числі закладом вищої освіти (ЗВО) неможливе без аналізу значного обсягу інформації та її оброблення за допомогою персональних комп'ютерів (ПК).

До введення воєнного стану, система вищої освіти України нараховувала більше трьохсот ЗВО різної профільної спрямованості, форм власності та підпорядкованості. Ефективність вирішення стратегічних суспільних завдань які визначені у законах України «Про освіту», «Про вищу освіту» у першу чергу, залежить від якості управління, що здійснюється у ЗВО та відповідної компетентності і здібності їх керівників до управління такими закладами.

Точність, вірогідність і своєчасність одержання інформації є визначальним чинником забезпечення ефективності академічної, виробничої і управлінської сфер, і є однією з головних умов динамічного розвитку суспільства. Створення інфраструктури, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень на базі достовірної і актуальної інформації, є важливим завданням для України сьогодні.

Успішне вирішення цієї проблеми є передумовою відновлення освітнього процесу в Україні та утворення нової «післявоєнної» моделі управління ЗВО.

Управління в системі вищої освіти із використанням менеджменту – це притаманна властивість суспільства на будь-якій стадії його розвитку, а управління є сукупністю певних дій (операцій), що здійснюються людиною (менеджером), суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети**.**

Перехід до ринкових умов господарювання і становлення конкурентного середовища, ставить перед людиною досі невідомі для неї вимоги: вона повинна бачити свою власну життєву перспективу й бути здатною йти до неї шляхом напруження й удосконалення власних творчих сил, зміцнення волі, становлення цілісного характеру та відстоювання обраних нею цінностей [1].

Сучасний керівник ЗВО повинен навчитися діяти в умовах воєнного стану, самостійно приймати рішення, домагатися здійснення і відповідати за себе та свої управлінські рішення. Керівникові перш за все, треба повернутися до себе, до свого природновідповідального стану, постійно усвідомлювати власну національну та особисту ідентичність, до засад рівноправності, а загалом – до норм, що засвідчують наявність життєвої рівноваги, від чого залежить господарська продуктивність керівника – менеджера ЗВО [3].

Здатність керівника ЗВО ефективно діяти в управлінській діяльності залежать від чинників, що впливають на його стан та прийняття виважених рішень. До них відносимо:

– здоров'я – це фізичне здоров'я, тренованість, фізична сила, активність, енергія;

– інтелект – інтелектуальні якості – розум і загальна культура, творче начало, вміння прийняти оптимальне рішення і нести відповідальність за нього;

– особисті якості **–** це вміння безконфліктно взаємодіяти з людьми, авторитет, упевненість у собі, рішучість, прагнення успіху;

– здібності до спілкування – це комунікабельність, тактовність, м'якість, уміння говорити й уміння слухати, дипломатичність;

– досвід **–** одна з найважливіших складових професіоналізму менеджера.

– Керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером й управляє своїми підлеглими. Його мета – вплив на інших людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організацією відповідно до її місії та мети.

В основу керівництва покладено такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні мети організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного суб'єкта, що вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого суб'єкта.

Влада – це можливість упливати на поведінку інших людей.

Керівник має владу над підлеглим тому, що останні залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просування по службі, задоволення соціальних потреб та в іншому. У багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них у питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

Менеджеру слід пам'ятати, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати основу влади. Влада базується на зверненні до активних потреб людини – фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні, потреби практичного характеру тощо [2].

Важливим у менеджменті є питання про те, як себе повинен поводити керівник, що є лідером, які засоби впливу та стиль поведінки виявили себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні мети підприємства, організації.

Управлінська діяльність – це, безперечно, технологічний процес. Основою технології менеджменту є саме його процес, тобто виконання певних управлінських функцій. В управлінському процесі будь-якого організації в т.ч. ЗВО, задіяні чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Саме через їх реалізацію здійснюється управління спеціальними функціями: операційною, маркетинговою, фінансово і т.д. Управлінська діяльність у ЗВО реалізується за такими напрямами управління:

– освітній процес;
– наукова діяльність;
– методична діяльність;
– організаційна діяльність;
– фінансова діяльність.

Таким чином, менеджери всіх рівнів: проректори, декани факультетів, директори інститутів, завідуючі кафедрами, свою увагу та енергію повинні спрямовувати на визначення можливостей управління організаційними структурами і не взагалі, а так, щоб високий рівень випуску продукту (підготовка фахівців) досягалися за мінімальних витрат.

У підготовці майбутніх керівників ЗВО, які будуть активно працювати у найближчі декілька років, змінюються вимоги і до наукових

працівників вищої школи. Між викладачем і студентом доцільним є відносини партнерства, де викладач не лише керує процесом навчання, але й допомагає розробляти нові ділові стратегії, супроводжує розвиток студента протягом його подальшої кар'єри через різні форми перепідготовки та підвищення кваліфікації. Як свідчить практика багатьох ЗВО з підготовки управлінців, кваліфікаційна підготовка менеджерів в т.ч. для освітньої галузі включає впровадження сучасних новітніх педагогічних технологій навчання, розвиток творчої особистості майбутнього фахівця, застосування в освітньому процесі інтерактивних методів.

Для формування світогляду майбутнього управлінця, важливим є створення таких навчальних ситуацій, які сприятимуть розвитку студента, усвідомлення себе особистістю, яка є соціально відповідальною і носієм загальнолюдських цінностей. Не менш важливим є те, що студенти завжди тягнуться до творчого педагога який уміє зацікавити і спонукати інтерес студента до найскладнішої теми, дає можливість їм приймати участь у пошуку оптимальних варіантів вирішення проблем і здобуття нових знань.

Висновки. Отже, управління системою вищої освіти (і не тільки) потребує завершення воєнного стану в Україні, а також термінового наукового розроблення нової моделі системи вищої освіти, важливою складовою якої має бути моделювання обчислення витрат на ефективне функціонування системи освітньої галузі загалом, кожної її складової зокрема та створення моделей ефективного фінансування освітньої діяльності.

Управління такою системою має бути цілісною і водночас гнучкою та багатоманітною, такою, що враховує актуальні й перспективні потреби всіх громадян, економічні та соціальні цілі країни.

Для цього, в першу чергу, необхідна перемога України.

Список використаної літератури

1. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки. Дрогобич : Коло, 2006. 608 с.

2. Жигірь В. І. Диференціація педагогіки, особливості становлення й розвитку професійної педагогіки. *Молодь і ринок.* 2010. № 4 (63). С. 69–73.

3. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджемент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2006. 656 с.

Байша А. Ю.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Узагальнення теоретичних підходів до визначення технології управління надало можливість уточнити її зміст з урахуванням принципу обмеженої раціональності щодо використання методів та заходів у процесі реалізації функцій управління підприємством. Під технологією управління персоналом підприємства пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко-розумових і організаційних операцій та

процедур, необхідних для прийняття та реалізації рішень щодо управління персоналом.

Технологія управління персоналом є важливим елементом системи управління промисловим підприємством. Найбільш значущими складовими технології управління персоналом є такі: технологія маркетингу і планування персоналу, наймання і облік персоналу, навчання персоналу, оцінки персоналу.

Аналіз динаміки кількісного та якісного складу персоналу промислових підприємств показав, що першочерговою потребою сучасних промислових підприємств є необхідність набору нового персоналу, оскільки на зовнішньому ринку праці, що становить середовище формування персоналу підприємства, виявлено відсутність пропозиції кваліфікованої робочої сили, а на рівні підприємств інтенсивно відбувається «старіння кадрів».

Розроблена у роботі технологія аналізу структури персоналу підприємства базується на формуванні груп підприємств із застосуванням кластерного аналізу, що дозволяє здійснювати вибір відповідних методів в межах часткових технологій управління персоналом.

Запропонована технологія управління персоналом промислового підприємства передбачає виявлення взаємозв'язку між характеристиками персоналу та результатами діяльності підприємства та обґрунтування найбільш прийнятного переліку часткових технологій управління підприємством, до якого входять: технологія набору та відбору персоналу, технологія оцінки персоналу, технологія навчання персоналу.

Формування складових технології управління персоналом підприємства пропонується здійснювати за функціями управління (технології аналізу, планування, організації управління та контролю реалізації основних функцій управління персоналом підприємства) та за функціональними підсистемами (технології планування, набору та відбору, оцінки та навчання персоналу).

Розроблено інформаційне забезпечення, яке є основою для визначення результатів застосування технології управління персоналом за кожною функціональною підсистемою та представлено у формі внутрішніх документів підприємства, де враховано показники, що характеризують особливості формування підсистем управління персоналу у відповідності до загальних складових технології управління.

Методичний підхід до комплексної оцінки формування та використання технології управління персоналом підприємства полягає у визначенні рівня сформованості технології за розподіленими згідно з виділеними функціональними підсистемами показниками. Його застосування дозволяє вчасно реагувати на зміни показників результатів використання технології управління персоналом підприємства, а також впливати на характеристики персоналу, коригуючи технологію управління персоналом підприємства.

Поглиблене дослідження характеристик персоналу підприємства та факторів, що їх визначають, дозволило встановити перелік показників, які

здійснюють вплив на результати діяльності підприємства. За допомогою економіко-математичних методів регресійного аналізу за методичним підходом визначено модель, яка за результатам аналізу отриманої лінійної множинної регресійної моделі свідчить про наявність впливу характеристик персоналу на результати діяльності підприємства, а також дозволяє зробити висновок про те, що значення КП на промислових підприємствах машинобудування можливо покращити шляхом удосконалення технології управління персоналом підприємства за такими напрямками: скорочення кількості персоналу пенсійного віку; зменшення кількості невідпрацьованих годин у фонді робочого часу, що найчастіше пов'язано із простоєм обладнання унаслідок прогулів з неповажних причин; поліпшення освітньо-кваліфікаційних характеристик персоналу; покращення матеріального стимулювання за рахунок збільшення додаткової заробітної плати у структурі фонду оплати праці. Другий методичний підхід передбачає з первісно відібраних показників розрахувати частки впливу показників за роками.

На підприємствах основними складовими часткової технології управління персоналом підприємства є технології, що становлять цілісний комплекс інструментів управління, раціональне використання яких впливає на кінцевий результат діяльності управлінського підрозділу, а також персоналу й підприємства в цілому. Певна часткова технології управління персоналом підприємства відповідає певному функціональному підрозділу управління персоналом підприємства. Зокрема, технологія набору та відбору, незважаючи на брак спеціалістів, передбачає набір персоналу, який має здійснюватись на основі вимог, що висуває підприємство до кандидата на посаду за допомогою обов'язкових і бажаних критеріїв. При прийманні на роботу нового працівника технологія оцінки передбачає застосування операцій вхідного оцінювання, а технологія навчання – процедури початкового ознайомчого навчання, інструктажу. Також з часом має здійснюватись підвищення кваліфікації та перевірка відповідності професійно-кваліфікаційних знань персоналу підприємства посадам, які обіймаються, що передбачено частинною технологією навчання. Рівень цієї відповідності визначається за допомогою часткової технології оцінки, зокрема такої її складової, як поточне оцінювання (атестація).

Безземельна Т. О.
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПЕРЕТВОРЕНЬ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СВІТОВІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ТРЕНДИ

Експерти компанії «Growth Engineering», яка спеціалізується на створенні онлайн-навчальних рішень, що мають значний вплив на бізнес, виокремили п'ятнадцять головних викликів, які у 2021 році постали перед менеджерами, і створення яких було наслідком зміни бізнес-середовища під впливом пандемії COVID-19, а саме: невпевненість у майбутньому, забезпечення добробуту співробітників, відстеження продуктивності коман-

ди, формування культури компанії, управління комунікаціями між командами, технології та цифровізація, висока плинність кадрів, втрата знань і відтік мізків [1]. Більш розширений перелік викликів та їх зміст наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Зміст актуальних викликів, які сьогодні постають перед менеджерами*

Назва проблеми	**Зміст проблеми**	**Пропоновані заходи з вирішення проблеми**
1	2	3
Невпевненість у майбутньому	Переважна кількість керівників не мають бачення причин та характеристик змін, що відбуваються	Перегляд поточних операційних моделей з плануванням сценаріїв майбутніх подій
Забезпечення добробуту співробітників	Побоювання працівників щодо втрати роботи, а також можливої шкоди здоров'ю при необхідності повернутися до офісів	Перебудова робочих схем з метою забезпечення добробуту працівників і підтримки програм на користь сучасної гібридної робочої сили
Відстеження продуктивності команди	Ускладнення технологій, глобалізація, пандемія, різні налаштування роботи, робочі звички та часові пояси ускладнюють відстеження та підвищення продуктивності команди	Збільшення використання інструментів продуктивності, які відповідають цінностям компанії та її бізнес-цілям
Формування культури компанії	Гібридна схема роботи призводить до скорочення числа комунікацій працівників між собою і з працівниками відділів HR, що покладає на менеджерів додаткові завдання з формування корпоративної культури	Заохочення культури активної взаємодії в командах та єдності їх членів. Відкрите визнання внеску і досягнень кожного члена команди
Набір і адаптація працівників	Складність найму з огляду на необхідність врахування тенденцій, викликаних пандемією (небажання відвідувати співбесіду особисто тощо)	Віртуальний найм та адаптація, що мають за мету підтримання більш різноманітного та інклюзивного середовища та застосування технологій навчання
Підтримка різноманітності та інклюзії на робочому місці	Різноманітність зосереджується на повазі працівників різного віку, релігії, освіти, статі тощо. Інклюзія зосереджується на цінуванні особистості, незалежно від її фізичних чи культурних відмінностей	Розроблення й керування планом L&D (learning and development), відпрацювання Ініціативи D&I (Diversity & Inclusion**),** розроблення надійних показників для вимірювання результатів
Управління комунікаціями між командами	Незадовільний рівень взаємодії співробітників з корпоративним контентом (електронними листами)	Урізноманітнення каналів комунікації (відео, геймофікація, соціальне навчання тощо)

Продовження табл. 1

1	2	3
Регулювання та відповідність	Комплаєнс поведінки, даних, культури на тлі необхідності швидко реагувати на нові вказівки, пов'язані з пандемією та зміни в політичному середовищі	Обрання оптимальної системи навчання для залучення команди до нової політики або процедури, а також для відстеження відповідності
Технології та цифровізація	Проблеми пошуку правильних програмних рішень для інвестування	Обрання інструментів 3С (співпраця, координація та культура).
Розрив навичок	Постійна потреба забезпечення обізнаності працівників щодо останніх тенденцій	Пропозиція навчальних рішень, які можуть розвиватися так швидко, як потреби учнів
Висока плинність кадрів. Втрата знань і відтік мізків	Значні збитки компаній у випадку звільнення досвідчених і талановитих працівників	Пропозиція суттєвих можливостей для розвитку та навчання працівників, яке адаптовано до їхніх особистих цілей. Заохочення культури обміну знаннями
Створення інноваційних команд	Спокуса відкласти інноваційні ідеї на майбутнє, з огляду на сьогоденні скрутні часи	Запровадження інструментів для обміну ідеями у корпоративній LMS
Залучення працівників	Розрізнені команди, що працюють віддалено, збільшують рівень незалученості	Широке застосування Еріс Meaning (бажання робити щось важливе, брати участь у досягненні мети та бути корисними) - від щоденного спілкування до щотижневих зустрічей і навчання співробітників

**Складено вітром на основі [1]*

Усі вищезазначені виклики є актуальними і для українського менеджменту з огляду на глибину і масштабність інтеграційних і глобалізаційних тенденцій, що мали місце до 24 лютого 2022 року. Однак необхідно також враховувати ті зміни, які будуть відбуватися в українській економіці після завершення війни. Так, на думку О. Сударкіна, директора програм MBA і pre-MBA «Менеджмент і лідерство», доцента кафедри менеджменту і економіки Бізнес-школи «МІМ», післявоєнному менеджменту в Україні будуть притаманні такі тренди: потреба у позитивному зворотному зв'язку з метою уникнення професійного вигоряння, необхідність забезпечення ефективності горизонтальних зв'язків і уникнення спокуси посилити жорсткість вертикалі влади в організації, збереження й розвиток гібридних форм роботи, перетворення організаційної культури з урахуванням певних психологічних складностей при поверненні військовослужбовців до цивільного життя (система цінностей, потреба у повазі, ставлення до мотивації і мотивування інших тощо), необхідність розроблення інтеграційних програм для асиміляції чисельних трудових мігрантів, необхідність упорядкування інформаційного обміну з огляду на наявність великої кількості ко-

мунікаційних каналів, ускладнення прийняття управлінських з причин обмеженості ресурсів, підвищення ролі Комплаєнсу у зв'язку з посиленням євроінтеграційних процесів [2].

Погоджуємося з кожним із зазначених пунктів. Але вважаємо за необхідне наголосити, що усі перелічені тренди є позитивними і тому, розробляючи певні рекомендації, необхідно звертати увагу керівників не на складність процесів перетворення українського менеджменту, а на потенційні вигоди і додаткові можливості, які можуть бути ними отримані у результаті своєчасного запровадження відповідних організаційних змін.

Список використаної літератури

1. The Top 15 Challenges facing today's Managers (and what to do about them). URL: https://www.growthengineering.co.uk/challenges-facing-managers-today/ (date of request: 23.10.2022).

2. Сударкін О. Що чекає менеджмент в Україні після війни? URL: https://www.youtube.com/watch?v=aZJPW4ZmWAY&ab_channel=MIMBusinessSchool (date of request: 24.10.2022).

Бодров Д. М.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено, що 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.

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. Механізм формування управлінського персоналу має ґрунтуватися на засадах системного, предметного, інтеграційного і ситуаційного підходів. Система забезпечення функціонування механізму формування управлінського персоналу складається з підсистем фінансово-економічного, організаційно-правового, соціально-психологічного, маркетингового та інформаційного забезпечення.

Розвиток управлінського персоналу – процес 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 персоналу – багатогранний процес, що охоплює професійну підготовку, та планування внутрішньо організаційної кар'єри працівників. Важливою є правильна та раціональна організація

процесу розвитку управлінського персоналу підприємства, що визначає успішність та ефективність майбутнього результату.

Електричний цех (ЕЦ) є самостійним структурним підрозділом Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція» (ВП «Запорізька АЕС» або ВП ЗАЕС), який входить до складу Державного підприємства «Національна атомна енргогенеруюча компанія «Енергоатом». У адміністративному відношенні і господарській діяльності ЕЦ підкоряється директору, а у виробничо-технічній діяльності – головному інженеру електростанції. ЕЦ створено для оперативного і технічного обслуговування й ремонту закріпленого за цехом устаткування. До складу електричного цеху входять: експлуатаційна ділянка (загально цеховий і оперативний персонал); ремонтна ділянка; електротехнічна лабораторія; ділянка засобів ЗДТУ.

Основним джерелом залучення робочої сили для ВП ЗАЕС є Енергодарський міський центр зайнятості, тому моніторинг ринку праці підприємством практично не здійснюється. Визначення потреби в персоналі здійснюється відповідно до нормативних документів та специфіки діяльності підрозділів. Комплектування посадової групи «керівники, професіонали, фахівці, службовці» (КПФС) здійснюється переважно за рахунок переведень працівників ВП ЗАЕС, що зараховані до внутрішнього резерву. Цей факт обумовлює фактично 100% укомплектованість цієї категорії працівників. З резерву призначено на керівні посади електроцеху сім осіб, пройшли навчання й допущені до роботи 22 працівника, розроблено індивідуальні програми підготовки для 22 працівників. Плинність кадрів категорії КПФС знаходиться на другому місці серед всіх категорій по підприємству.

Рівень, на якому здійснюється підготовка, навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації робітників електроцеху ВП ЗАЕС, можна оцінити як дуже високий. З огляду на те, що для кожної категорії персоналу розроблено й запроваджено цільові програми підготовки й навчання, робота з підвищення кваліфікації кадрів ВП ЗАЕС характеризується достатньою ефективністю та високою якістю. Спеціальне навчання протягом 2020 року пройшли 10 486 працівників ВП ЗАЕС, курси підвищення кваліфікації – 10 434 особи. У ВП ЗАЕС використовують і модель, і план ділової кар’єри фахівця. Модель кар’єри містить індивідуальні графіки професійно-посадової підготовки для заміщення посади відповідного рівня. План кар’єри являє собою варіанти професійного розвитку і посадового переміщення працівника. Програма трудової кар’єри працівника може бути розрахована на 5 або 10 років, розглядається і затверджується керівником служби персоналу.

Бодрова М. М.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено, що управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої дія-

льності 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 здійснені 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.

Виокремлено дві групи методів оцінки якості праці. Перший – оцінка по заслугах. Основними методами обліку критеріїв для оцінки по заслугах є: а) класифікація; б) порівняння з еталоном; в) система парного порівняння; г) використання довільних письмових характеристик; д) вживання облікових карток; е) метод заданого угрупування; ж) метод вільного вибору; з) метод вимушеного вибору оцінних характеристик. Другий метод – використання системи коефіцієнтів, яка включає: коефіцієнти зміни рівня організації праці, коефіцієнти зміни рівня організації виробництва і коефіцієнти зміни рівня організації управління виробництвом.

Стосовно індивідуальних оцінок якості праці, визначеної за допомогою коефіцієнтів, можна зазначити таке: безсумнівним лідером серед менеджерів середньої ланки управління за всіма показниками є головний архітектор, хоча за результатами експертного опитування він отримав тільки третє місце у рейтингу; якість праці головного енергетика і головного механіка характеризується найнижчими коефіцієнтами, що співпадає з експертними оцінками; якість праці виконроба, визначена за допомогою коефіцієнтного аналізу виявилась гіршою, ніж якість його праці, визначена на основі думок експертів. Високі оцінки експертів, на нашу думку, обумовлені харизматичністю керівника; якість праці головного економіста отримала майже однакові оцінки за двома методами: 2-3 місце рейтингу.

Можна узагальнити, що більш об’єктивним методом оцінки є коефіцієнтний аналіз, ніж вивчення експертних думок. Тим не менш, використання двох методів одночасно дають можливість скласти більш повне уявлення про якість праці керівників.

Враховуючи наявність відповідної освіти та багаторічного досвіду роботи у менеджерів середньої ланки управління підприємством, 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 людина може одержати унікальну компетенцію (стратегію,

вміння); уміння поставити конкретну, досяжну ціль; визначення принципів оптимального розподілу задач між виконавцями з урахуванням їх індивідуальних якостей; набуття уміння ставити задачу підлеглим 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.

Запропоновано доповнити перелік корпоративних цінностей підприємства положеннями про ставлення до людей, критерії вибору на керівні посади, організацію роботи та дисципліну, стиль керівництва та управління, оптимальність інформаційного забезпечення та розвиток внутрішніх комунікацій, процеси прийняття рішень, шляхи розв'язання конфліктів та оцінку ефективності роботи. Нові корпоративні цінності будуть в змозі усунути негативний вплив на якість роботи менеджерів таких чинників, як незадовільний рівень співпраці (за рахунок залучення співробітників до прийняття рішень), низька ініціативність (завдяки орієнтації на результати і об'єктивній оцінці цих результатів) і незадовільний стиль спілкування менеджерів з підлеглими (шляхом створення і підтримки ефективної системи внутрішніх комунікацій).

Для усунення негативного впливу на якість праці менеджерів підприємства таких чинників як недосконале технічне оснащення робочих місць підлеглих та недостає використання соціально-психологічних методів управління нами запропоновано: 1) впровадження системи «Галактика Enterprise Resource Planning (ERP)», а саме рішення Галактика «Управління будівництвом», що дозволить автоматизувати виконання всього спектру управлінських задач підприємства; ефективно управляти бізнесом, а не окремими задачами; раціонально розпорядитися інвестиціями в інформаційні технології, придбавши саме те рішення, яке потрібне для підтримки найважливіших бізнес-процесів; у найкоротші терміни одержати результат від вживання рішення; 2) директору переглянути свій стиль управління в напрямку більшої орієнтації на вирішення проблем колективу і окремих працівників, що стане зразком організаційної поведінки для менеджерів середньої ланки і значно підвищить кількість соціально-психологічних методів управління.

Божко Н. М.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ТА ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Визначено, що основою ефективного функціонування будь-якого підприємства є забезпечення його діяльності оптимальним обсягом фінансових ресурсів. Проте, однією із найважливіших проблем сучасних проми-

слових підприємств являється гостра нестача фінансових ресурсів, що істотно відображається на результативності господарювання. В сучасній економічній літературі існує багато різноманітних визначень поняття "фінансові ресурси" підприємства. Така неоднозначність викликана багатьма причинами, основною з яких є певне часове дистанціонування вітчизняної економічної науки із подіями, процесами, явищами, що відбуваються на вітчизняних промислових підприємствах.

Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і самостійність підприємств та інших суб'єктів ринку в підготовці та прийнятті управлінських рішень. Ефективність цих рішень багато в чому залежить від об'єктивності, своєчасності та всебічності оцінювання існуючого й очікуваного фінансового стану підприємства.

Зазначено, що фінансовий стан підприємства – 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. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Розглянуто теоретичні аспекти фінансових ресурсів підприємства, їх класифікація та методи аналізу. Визначено послідовність та правильність проведення аналізу фінансових ресурсів. Також оформлено моделі аналізу фінансового стану підприємства, яка містять у собі кілька етапів: збір даних, вироблення вихідної моделі, перевірку, уточнення - і знову усе спочатку на основі безупинного збору додаткових даних з метою забезпечення надійності моделі як джерело прогнозної інформації про фінансове положення підприємства.

Наростання кризових явищ, посилення невизначеності та динамічності економічної ситуації вимагає від суб'єктів господарювання підвищеної уваги до питань управління фінансовими ресурсами, виявлення та нейтралізації можливих загроз, небезпек та ризиків, здатних негативним чином вплинути на стан та результати їх діяльності. Зазначено, що фінансові ресурси виступають одним із найбільш важливих для забезпечення діяльності суб'єктів господарювання видом ресурсів. Значущість фінансових ресурсів у фінансово-господарській діяльності підприємства зумовлюється здатністю фінансових ресурсів швидко трансформуватися у матеріальні, нематеріальні, технологічні, інноваційні та інші види ресурсів.

Однією з найважливіших ланок системи управління підприємством виступає управління фінансовими ресурсами, адже саме вони виступають найголовнішим стимулом здійснення господарської діяльності підприємством, а також забезпечують всім необхідним виробничу, наукову, маркетингову діяльність, сприяючи не тільки їх ефективному функціонуванню, але й всього підприємства в цілому.

Необхідність та значення оцінки фінансових ресурсів з використанням показників аналізу фінансового стану підприємства зумовлені потребою систематичного аналізу та вдосконалення роботи за ринкових відносин, переходу до самоокупності, самофінансування, потребою в поліпшенні використання фінансових ресурсів, а також пошуком у цій царині резервів зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Результати аналізу фінансового стану на основі інформації фінансової звітності використовуються в управлінні для прийняття відповідних рішень по підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Розроблено пропозиції, щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами де запропоновано в умовах вітчизняної економіки на підприємства використання зазначеної системи показників поєднаних моделей діагностики ймовірності банкрутства, що дає більш точнішу інформацію щодо ймовірності банкрутства. В результаті проведеного аналізу виявлено особливості найбільш адаптованих для використання на підпри-ємстві моделей оцінки управління фінансовими ресурсами підприємства, які дозволили підібрати групу моделей, пристосованих до прогнозування, які містять усі основні показники фінансового стану підприємства, тобто складають базову множину фінансових показників; визначено конкретну систему фінансових показників, на базі якої може бути складена адаптивна синтетична модель оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Запропоновано напрями покращення управління фінансовими ресурсами підприємства, що дозволить збільшити свій майновий потенціал, відновити платоспроможність та прибутковість. Побудова системи центрів відповідальності різних типів в операційній діяльності підприємства залежить від багатьох факторів – суми використовуваного операційного капіталу, обсягу виробництва і реалізації продукції, організаційно-правової форми діяльності підприємства та інших. Тому визначення чисельності і складу центрів відповідальності, які забезпечують управління використанням капіталу, вимагає індивідуального дослідження для кожного підприємства. Зазначено, що сформовані центри відповідальності повинні бути укомплектовані кваліфікованими менеджерами, здатними не тільки забезпечувати виконання встановлених завдань з використання операційного капіталу, але і розробляти пропозиції органам управління по підвищенню ефективності цього використання в рамках контрольованої ними операційної діяльності підрозділів.

Фінансові ресурси підприємства характеризують його фінансовий потенціал – можливість у проведенні витрат з метою отримання прибутку. Прибуток – найважливіший показник фінансових результатів підприємства, відображає остаточну грошову оцінку виробничої та фінансової діяльності, є визначальним критерієм ефективності господарювання і основним джерелом фінансових ресурсів. Фінансове управління дає змогу збалансовувати фінансові ресурси підприємства згідно поставлених цілей, пріоритетних видів діяльності, координувати результати діяльності, формувати високі темпи економічного розвитку, значно підвищувати конку-

рентоспроможність підприємства і забезпечувати їхній стабільний розвиток на довгостроковий період.

Віхорт Ю. В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

АКТУАЛЬНІ ЗРУШЕННЯ У ВІДНОСИНАХ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Відносини між Україною та Європейським Союзом (ЄС) почали формуватися ще з 1991 р. з моменту набуття нашою державою незалежності. Однак, впродовж кількох десятиріч, попри тривалість, розвиток й зміцнення міжнародних зв'язків, ці взаємовідносини знаходилися на початкових етапах повного шляху євроінтеграції, який проходять країни, що дотримуються зазначеного курсу з метою вступу в ЄС.

Повний процес євроінтеграції включає такі етапи: консультативний, оціночний, переговорний, ратифікаційний, імплементаційний. У загальному вигляді для країни це передбачає укладання асоціативної угоди, приєднання до програми розширення ЄС, подачу заявки на вступ в ЄС, здобуття статусу кандидата на членство в ЄС, вступ до ЄС.

Україна у цьому контексті пройшла шлях до укладання асоціативної угоди та її виконання (Угода між Україною та Європейським Союзом про асоціацію була підписана у 2014 р. та замінила Угоду про партнерство та співробітництво між Європейськими співтовариствами і Україною, що діяла з 1994 р.), розвивала співпрацю з ЄС у межах програми Східне партнерство (яка є частиною Європейської політики сусідства, що діяла з 2009 р. для розвитку відносин між ЄС та шістьома державами, серед яких Україна).

Однак, події 2022 р. призвели до істотних зрушень у євроінтеграційному напрямі України. Так, 23.06.2022 р. в історії відносин між Україною та Європейським Союзом відбулась визначна подія – Україна стала офіційним кандидатом на членство в ЄС. Зокрема, 28.02.2022 р. Україною було подано офіційну заявку на членство в ЄС одночасно із такими країнами, як Молдова та Грузія. Для двох країн з трьох (України та Молдови) менш, ніж за 4 місяці було ухвалено рішення з боку Європарламенту, Єврокомісії та Європейської ради про присвоєння статусу офіційного кандидата на вступ в ЄС. Відносно України цьому сприяло посилення стабільності інститутів в державі, розвиток демократії, верховенства права, підтримки та захисту прав людини, збереження добрих макроекономічних результатів та стійкість економіки в умовах військового стану та кризи, спричиненої повномасштабним російським вторгненням.

Для України статус кандидата на вступ в ЄС означає: офіційний початок процедури набуття членства в ЄС (ЄС визначає та офіційно затверджує євроінтеграційний вектор України); масштабні трансформації в державі (наближення рівня життя, соціального та економічного добробуту в країні, захисту прав громадян до норм та рівня європейських держав); додатковий дос-

туп до фінансування (доступ до фінансових інструментів, передбачених для країн кандидатів на членство в ЄС, серед яких різні гранти, інвестиції, технічна допомога); залучення інвестицій (підвищення рівня інвестиційної привабливості держави, залучення додаткових інвестицій в різні сфери з боку ЄС); розвиток кооперації (країна стає учасником програм та ініціатив ЄС).

З 24.02.2022 р. істотно змінилася кількість підтримуючих цей вектор з боку громадян України та й самого ЄС. Так, лише за перші дні повномасштабного вторгнення частка українців, які підтримують євроінтеграцію зросла з 68% до 86%, а через місяць сягнула 91%. Для порівняння в певні роки цей показник був не досить значного рівня (34% у 2009 р., 32% у 2012 р., 29% у 2014 р.). Також понад половина опитуваних, а саме 56%, переконані, що Україна стане членом ЄС впродовж 1-2 років, 23% наголошують на здобутті членства у найближчі 5 років.

Змінювалось й бачення щодо членства України в складі ЄС з боку самого інтеграційного об'єднання. В окремі періоди відносин між Україною ЄС прогнози вступу України в ЄС визначалися, як довгострокова перспектива, від 10-15 до 20-25 років. Але вже через кілька днів після повномасштабного вторгнення, результати опитування у 6 найбільших державах ЄС показали значний рівень прихильності громадян ЄС до набуття України повноцінного членства в ЄС.

Серед досягнень у частині розвитку євроінтеграційного напряму можна зазначити низку «безвізів»:

1. Безвізовий режим для в'їзду до країн Шенгенської зони – для громадян України на термін до 90 днів протягом будь-якого 180-денного періоду перебування на території цієї зони.

2. Енергетичний безвіз – утворення спільного енергетичного простору з ЄС, у межах формування якого Україна приєдналася до європейської енергетичної системи ENTSO-E, що об'єднує 43 оператори у 39 країнах європейського континенту. За оптимістичним прогнозом держава може отримувати додатково понад 70 млрд. грн. на рік шляхом експорту електроенергії, а також у разі виникнення аварійних ситуацій отримувати електроенергію від Європи.

3. Авіаційний безвіз – укладення Угоди «Про єдиний авіаційний простір», що дозволяє українським авіаперевізникам здійснювати без обмежень, при дотриманні європейських стандартів авіа безпеки, перельоти до країн ЄС, а європейським авіакомпаніям – в аеропорти України.

4. Транспортний безвіз – укладення Угоди «Про вантажні автомобільні перевезення», яка забезпечує істотну економію в частині транспортних витрат через те, що українським перевізникам не потрібні дозволи на в'їзд до ЄС. У свою чергу це підвищує експортні можливості вітчизняних виробників. У межах цього безвізу ЄС також визнаватиме українські права водія.

5. Митний безвіз – режим спільного транзиту (NCTS), який передбачає те, що український експортно-імпортний бізнес та перевізники матимуть можливість переміщати товари по всьому європейському регіону за принципом: один транспорт – одна декларація – одна гарантія.

Таким чином, відносини між Україною та ЄС розвивалися кілька десятиріч, однак, значний крок у євроінтеграційному напрямку країною було

зроблено саме в умовах військового стану, що виникли з лютого 2022 р. На цей час Україна знаходиться на четвертому з усіх етапів євроінтеграції, пройшовши другий по спрощеній процедурі та прискоривши третій. Ці обставини дали змогу Україні проявити та зміцнити свій потенціал, необхідний для повноцінної реалізації євроінтеграційного напряму.

Вовк В. С.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Під потенціалом підприємства розуміють сукупність поточних і майбутніх можливостей підприємства трансформувати наявні ресурси за допомогою реалізації бізнес процесів та певних компетенцій в економічні блага для досягнення цілей підприємства. Потенціал підприємства має складну та многогранну структуру: маркетинговий, організаційний, інвестиційний, фінансовий, інноваційний, техніко-технологічний, нематеріальних активів, але найважливішою його складовою є трудовий потенціал. Саме трудовий потенціал є ланкою, яка поєднує усі ці складові.

Визначення поняття «трудового потенціалу промислового підприємства» полягає у додаванні до його існуючих складових (освіта, кваліфікація, стан здоров'я, вік, знання та вміння, творчість, наснага до нового, психічний та нервовий стан, моральні якості, комунікабельність, тощо) нового елементу, а саме: обов'язкове залучення до формування трудового потенціалу управлінських здібностей керівництва підприємства. Уточнення понятійно-категоріального апарату економіки підприємства в розділі ринку праці дозволяє виділяти і розраховувати рівень впливу цих складових на формування, використання і розвиток трудового потенціалу промислового підприємства, забезпечити ефективне і конкурентне становище підприємства на ринку.

Аналіз складових трудового потенціалу підприємства дозволив зробити виявити внутрішні і зовнішні компоненти. До внутрішніх компонентів можна віднести: статевовікові групи, стаж і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і уміння працювати в колективі, мотивація праці, система оплати праці. До зовнішніх: попит і пропозиція на ринку праці, попит на конкретні спеціальності, політико – економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної платні, демографічний потенціал держави.

Виявлено, що традиційна система оцінки працівників, тобто коли працівників оцінює безпосередній керівник, що придає цій оцінці деяку часту суб'єктивності. Запропоновано оцінювати персонал за критеріями Assessment center, який заснований на комплексній оцінці компетенцій персоналу, включає анкетування, тестування, проведення інтерв'ю і письмових завдань. Використання спеціально змодельованих ситуацій, які наближені до реальної діяльності, дозволяють виявити свою компетентність, професійні знання, навички, особові якості, розкрити наявний потенціал працівника.

Базою для формування конкурентоздатного трудового потенціалу промислового підприємства в сучасних умовах повинен стати коучинг, як метод безпосереднього навчання менш досвідченого співробітника більш досвідченим в процесі роботи, та як форма індивідуального наставництва, консультування. Перевагами коучингу є активізація діяльності працівника, формування в нього творчих ідей, надання сміливості у прийнятті рішень та розв'язання критичних ситуацій, підвищення мотивації працівника, покращуються його особові характеристики та виникає бажання продемонструвати себе і свої дії з найкращого боку.

Пріоритетними напрямами розвитку трудового потенціалу промислового підприємства є підвищення вартості робочої сили, рівня і якості життя, впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах, яка сприяє підвищенню соціальної захищеності населення, створення та використання інтелектуального потенціалу підприємства та запровадження критеріїв якості освіти, створення можливостей для підвищення кваліфікації, навчання нової професії, формування серед корпоративних цінностей у працівників.

Запропоновано концепцію формування конкурентоздатного трудового потенціалу промислових підприємств, яка побудована на використанні теорії ланцюга цінності - компанія може підвищити конкурентоспроможність за рахунок оптимізації й необхідної координації свого ланцюга цінності із суміжними ланцюгами постачальників і покупців. Використання концепції дозволить сформувати ефективний механізм формування та використання трудового потенціалу промислових підприємств та отримати підвищення ступеню використання робочої сили і тим самим підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Створено ефективний механізм формування та використання трудового потенціалу промислових підприємств, визначено його ключові індикатори, до яких можна віднести: умови щодо формування, збереження та використання трудового потенціалу промислових підприємств. Механізм передбачає враховувати три взаємоповязних блока: формування, збереження та використання трудового потенціалу підприємства. Основна проблема підприємства простягається в його збереженні (демографічна криза та старіння населення) і подальшому ефективному використанні.

Войцеховська О. Р.
наук. кер. – Іляшенко А. Х., доктор економічних наук, професор
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасний стан розвитку економіки України та її аграрного сектора характеризується як етап пошуку ефективної моделі управління інвестиційним процесом у напрямку, що сформувався на шляху до ринкової економіки. Проблема розвитку інвестиційного процесу нині набуває визначального характеру для виходу сільського господарства з критичного ста-

ну та забезпечення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарської продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Загальновідомо, що інвестиційна діяльність підприємства у всіх її формах не може зводитися лише до задоволення його поточних інвестиційних потреб, які обумовлені необхідністю заміни зношених активів або їхнього приросту у зв'язку зі змінами обсягу і структури господарської діяльності. Забезпечення стійкого положення підприємства на ринку та його економічного розвитку в довгостроковому періоді вимагає відповідної інвестиційної підтримки. Це обумовлює необхідність створення системи управління інвестиційною діяльністю на основі науково виваженого передбачення її напрямків і форм, забезпечення реалізації загальних цілей розвитку підприємства та адаптування до умов зовнішнього мінливого середовища його функціонування. Ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей економічного розвитку підприємства в умовах істотних змін макроекономічних факторів, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку і, пов'язаної з цим невизначеності, є інвестиційна стратегія.

Розвиток ринкових умов господарювання в нашій країні, перманентно зростаючі ціни на світовому ринку продовольства, стратегічне завдання досягнення Україною певного рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності вимагають стабілізації темпів зростання обсягів сільськогосподарського виробництва.

З іншого боку, радикальні соціально-економічні перетворення в аграрному секторі економіки, формування нової системи виробничих відносин, уведення механізму ринкового ціноутворення, збільшення дефіциту бюджетного асигнування призвели до значного погіршення у використанні наявних потужностей сільськогосподарських підприємств, зростання фізичного і морального зносу активної частини основних засобів виробництва.

При великій розмаїтості дефініцій стратегічного управління найбільш сприйнятливим щодо інвестицій є розгляд його як процесу, що визначає послідовність дій підприємства АПК щодо розробки й реалізації інвестиційних стратегій.

Можливі стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства перебувають в дуже широкому діапазоні:

1) інтенсивне зростання агро-виробництва і збільшення продажів. Реалізація стратегії інтенсивного зростання пов'язана з послідовним здійсненням декількох фаз, що відрізняються різними методами управління підприємством;

2) розвиток конкретного продукту рослинництва, тваринництва. Якщо характеристики розробленого продукту збігаються з вимогами ринку, продукт необхідно удосконалювати, пристосувавши до потреб;

3) розвиток ринку. Ринок не обізнаний про якість нового товару, існують нові, раніше не охоплені, але потенційно цікаві сегменти ринку (приміром, сусідні райони, області);

4) диверсифікація. Необхідність проведення диверсифікації в АПК викликано проблемами, що є наслідком несподіваних змін в зовнішньому середовищі, коли фірма вимушена поспішно змінювати ринкову стратегію, почати здійснювати новий вид діяльності, виробництво нових видів сільгосппродукції, змінювати спрямованість інвестиційній діяльності. Також однією з причин є підвищена ризикованість сільського господарства. Головне завдання диверсифікації – підвищити стійкість підприємства за рахунок можливості маневру ресурсами (напрямками аграрної діяльності);

5) інтеграція: горизонтальна інтеграція, об'єднання між конкурентами (агропромислові групи); вертикальна інтеграція, об'єднання по ланцюжку виробник-споживач.

Формування стратегії економічного розвитку агропідприємства в умовах глобалізації та фінансової кризи в Україні проходить тривале опрацювання залежно від видів діяльності, потреби в них, політики держави, сформульованих прогнозів, доктрин, концепцій, сценарних умов, програм всіх рівнів управління.

Актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємства за сучасних кризових умов господарювання обумовлена, перш за все, значними змінами, які відбулися і відбуваються в зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання. За таких умов стає неможливим управління інвестиційною діяльністю підприємств лише з використанням традиційних теоретико-методичних основ інвестиційного менеджменту. Необхідним стає розробка основ адаптивного управління даною сферою діяльності підприємства.

Сьогодні вироблення інвестиційної стратегії підприємства має виходити з того, після певного пожвавлення, вітчизняна економіка опинилась у фазі кризи.

Волошина К. С.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Незважаючи на неминучість конфліктів у суспільному житті, в тому числі в сфері охорони здоров'я, в переважній кількості думок, позицій, конструктів свідомості людей конфліктні ситуації оцінюються як небажані, руйнівні, що вимагають негайного усунення. Таке сприйняття і розуміння конфлікту особливо характерно і для співробітників і відвідувачів медичних центрів. Напруга, що виникає у суб'єктів конфліктної взаємодії, знижує ефективність проведеного лікування.

Зміни, що відбуваються в сучасній медичній науці, показують, що розробка суміжних наукових проблем, що стоять на стику різних наук, в тому числі медицини, конфліктології та соціології, є актуальною в практичному плані. Зроблений в роботі медико-соціологічний аналіз феномену «конфлікт» побудований на сполученні методологічних положень соціології медицини, соціології конфлікту і соціології особистості.

Важливим компонентом системи управління конфліктом є його профілактика. Попередження конфліктів - це діяльність, спрямована на недопущення його виникнення і руйнівного впливу на конфліктуючі сторони. Попередження конфлікту більш розумно з усіх точок зору, ніж припинення або вирішення конфлікту, що вже має місце.

Конфлікти можуть бути дозволені або врегульовані. У першому випадку джерело напруженості ліквідується, у другому - зменшується протистояння сторін. Цілі конфліктної діяльності опонентів можуть змінюватися під впливом обставин, в результаті переговорів опонентів, їх взаємодії і компромісу. Найголовніше, щоб посередник мав відповідну компетентність, тобто вміння розібратися, наскільки точно в конфлікті представлені саме ті протиріччя, які в цьому процесі можуть і повинні бути дозволені.

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 впровадження подальших змін в кадрову політику даного ЗОЗ. Чималу роль необхідно відвести і управління 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 усувати усе те що заважає людям успішно взаємодіяти, створює напругу, породжує ворожнечу.

Герасимов А. І.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнення та аналіз теоретичних основ і підходів до розуміння мотивації дало змогу удосконалити та доповнити її трактування з огляду на необхідність відобразити активний аспект діяльності людини, виділити відмінність між категоріями «мотив», «стимул» та розширити мотиваційне поле й параметри мотиваційної сфери. Обґрунтовано, що системні зміни в суспільстві та економіці, зокрема, потребують формування та запровадження нової, сучасної концепції мотивування персоналу. Запропоновано концепцію мотивування управлінського персоналу на основі ідеї розвитку особистості та принципу свободи, яка ґрунтується на найважливіших положеннях економічних законів, відображає статичний і динамічний аспекти мотивації, органічно поєднує поточні й стратегічні цілі діяльності підприємства, інтегруючи матеріальні та нематеріальні стимули.

Аналіз розвитку систем мотивування в контексті еволюції менеджменту загалом та визначення ролі мотивації на кожному з етапів доводять, що сучасними факторами впливу на мотиваційну політику підприємства є соціалізація та гуманізація праці, які змінюють ставлення до неї, до підбору мотиваторів та зміщують акценти в напрямі розвитку людини і підвищення її економічної свободи.

Оцінювання рівня мотивації праці доцільно розглядати не відокремлено, а на тлі основних показників розвитку економіки і рівня життя населення. Найважливішими показниками рівня життя населення (соціальних стандартів) є мінімальна заробітна плата і прожитковий мінімум, які відображають мотиваційні можливості підприємств задовольняти матеріальні потреби персоналу, взаємозв’язок заробітної плати із основними макроекономічними показниками – валовим внутрішнім продуктом, продуктивністю праці та рівнем безробіття. Проведений аналіз дав змогу визначити основні тенденції розвитку мотивування в контексті динаміки соціальних стандартів і рівня життя населення і став підставою для формування методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу промислових підприємств.

Удосконалено методичні підходи до оцінювання рівня і стану мотивації праці на основі вивчення взаємозв’язку ціннісних орієнтацій людини,

закономірностей її поведінки та мотивів. У роботі наведено і проаналізовано результати експертного оцінювання ціннісних орієнтацій молодого покоління, яке проводилося на основі визначення домінантного статусу запропонованих респондентам цінностей. Узагальнені результати дослідження засвідчили певну закономірність – у структурі ціннісних орієнтацій молодих людей переважають індивідуальні цінності: самореалізація, особистий успіх, матеріальний добробут, тому, формуючи концепцію мотивації, керівники підприємств повинні враховувати описані реалії.

Запропоновано методичні підходи до формування системи мотивації управлінського персоналу, яка ґрунтується на використанні комісійної форми оплати праці, обґрунтовано доцільність формування системи стимулів залежно від типології робіт. Для цього запропоновано алгоритм та технологію цього процесу, починаючи від авторської класифікації типології робіт, які виконує управлінський персонал, і завершуючи практичними рекомендаціями щодо вибору видів стимулів, що домінують, залежно від характеру праці для кожного типу робіт.

Визнано, що у формуванні ефективної системи мотивування управлінського персоналу важлива роль належить організаційній культурі, яка завдяки своїй внутрішній енергії здатна поєднувати цінності, потреби, інтереси, особистісні мотиватори та поведінку людей. З огляду на це, у роботі відображено теоретичні аспекти взаємозв'язку між організаційною культурою і мотивацією управлінського персоналу та обґрунтовано домінантні мотиваційні пріоритети залежно від типу організаційної культури. На основі викладеного зроблено висновок про необхідність системно працювати над формуванням мотиваційної політики, паралельно із формуванням та розвитком організаційної культури підприємства.

З метою об'єктивного відображення реальної мотиваційної політики, аналізу внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників і визначення потенційних можливостей щодо удосконалення управлінської праці в роботі запропоновано методику оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу підприємства, яка, на відміну від наявних методик, передбачає розширення класифікації мотиваторів введенням у практику мотиваційної політики нової групи – корпоративно-культурологічних мотиваторів, що не тільки відповідає культурологічній парадигмі системи управління нового тисячоліття, але й забезпечує системність і комплексність оцінювання, не потребуючи складних математичних розрахунків.

Глушко Б. Ю.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ДЕЯКІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Господарська діяльність підприємства, випуск конкурентоспроможної продукції залежить не тільки від сучасного техніко-технологічного оснащення підприємства, інформаційних технологій з метою підвищення

ефективності управління конкурентоспроможністю продукції (послуг) на підприємстві, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналомТакі умови можуть бути реалізованими тоді, колиуправління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

В цілому, управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Також управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей.

У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту визначення поняття «мотивація» має багато значень і трактується порізному:як сукупність мотивів поведінки і діяльності;система внутрішніх і зовнішніх чинників;спонукальна причина або потреби;процес стимулювання і спонукання до дії.

З цього можна зробити висновки, що поняття мотивація є досить складним і найважливішим чинником, що впливає на продуктивність праці. Мотивація визначає основу потенціалу співробітників підприємства і сукупність властивостей, які безпосередньо впливають на трудову діяльність. Вочевидь, що існує зв’язок між мотивацією персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи мотивації праці.

Мотивація, як дієва система заохочення співробітників компанії,являє собою основну проблему менеджменту і повинна виступати механізмом управління поведінкою людини.

Реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів будь-якої організації передбачає виконання її персоналом певних дій, тобто певної виробничої поведінки.Вона включає не тільки технічні (вміння працювати на верстаті, комп’ютері, знання виробленого продукту та ін.), але і поведінкові навички (відношення до клієнта, здатність працювати з великим навантаженням та ін.). У той же час ефективність використання окремого працівника залежить не тільки і не стільки від його здатності виконувати необхідні функції, скільки від «старанності», з яким ці функції виконуються. Одного вміння виконувати професійні обов’язки не достатньо для досягнення цілей організації, оскільки яким би кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати чи мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечують досягнення результату.

На мотивацію людини впливають багато факторів - винагорода, оцінка діяльності, перспективи професійного росту, рівень загальної культури,тощо. Більш того, різні працівники мотивовані по-різному. Тому одним з головних завдань менеджменту компанії стає здатність не просто

розпізнати справжній мотив кожного свого співробітника, але і максимально задовольнити його.Ефективність використання окремого працівника залежить не тільки, і не стільки від його здатності виконувати необхідні функції, скільки від «старанності», з яким ці функції виконуються. Одного вміння виконувати професійні обов'язки не достатньо для досягнення цілей організації, оскільки яким би кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати чи мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечують досягнення результату.

За статистикою на українських підприємствах головним мотивуючим фактором для працівника є рівень оплати праці. Однак, і при недостатньому, і при надмірному фінансовому стимулюванні мотивація співробітника падає.

З цього можна зробити два висновка:

1) персонал повинен отримувати адекватну заробітну плату, відповідну ступеня відповідальності і обсягом даної йому роботи і здатну запобігти переходу в інші компанії;

2) збільшення рівня заробітної плати працівнику не є стимулом, який може підвищити його мотивацію. Як правило, після підвищення оплати праці відбувається підйом зацікавленості співробітника, що супроводжується близько 2-3 місяців, потім спостерігається спад інтересу працівників до праці.

Українським підприємствам слід орієнтуватись на досвід зарубіжних колег у плані нематеріальної мотивації персоналу, що враховує такі складові як обстановку, робоче місце, визнання співробітника як особистості, надання пільг, створення умов, що формують таку мотивацію працівників, яка буде максимально спонукати їх до високих трудових досягнень. Тоді у робітників переважатиме почуття задоволеності своєю роботою, яка відповідає їх установкам і очікуванням.

Оволодіння сучасними методами управління – актуальне завдання для українських підприємств,воно не тільки важливе, але й складне, особливо в сучасних реаліях.

Голубєва Н. В.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ КООРДИНАЦІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасна практика управління на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що управлінський персонал більшу частину свого робочого часу витрачає на процес комунікації, тобто обмін інформацією. Характер комунікаційних зв'язків може бути досить різним, оскільки в свою чергу він тісно пов'язаний із координаційними процесами.

Система функцій управління на підприємстві представлена функціями планування, організації, мотивації, контролю. До системи функцій

відносять також функції координації та регулювання. Так, функція координації є однією з функцій управління згідно класифікації А. Файоля.

Згідно підходу класиків менеджменту, у широкому змісті «координувати» означає пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та всі зусилля. У вузькому значенні під координацією найчастіше розуміють процес організації людей або певних груп з метою їх ефективної спільної роботи для досягнення загальних цілей організації.

Тобто координація є центральною функцією процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність, а також взаємозв'язок всіх інших функцій. Головним завданням координації є досягнення узгодженості в роботі всіх зв'язків організації шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) і обміну інформацією між ними. Таким чином, функція координації спрямована на забезпечення гармонійного функціонування окремих частин єдиного цілого для досягнення ефективних результатів загальною системою, якою є організація.

З цією метою найчастіше в сучасних організаціях використовуються такі інструменти, як: засідання, розпорядчі документи, звіти, комп'ютерний і мобільний зв'язок, месенджери, корпоративні інтегровані он-лайн або оффлайн сервіси та інші засоби комунікації. За допомогою цих і інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підрозділами організацій, забезпечується маневрування ресурсами, єдність і узгодженість всіх стадій процесу управління, а також дій керівників різних ланок.

З огляду на мету та за своїм характером координація може бути:

– профілактична (превентивна), яка спрямована на передбачення та прогнозування труднощів або проблем;

– усуваюча, тобто призначена для усунення різного роду збоїв, які виникають у процесі діяльності;

– регулююча, що сприяє збереженню існуючих схем та методів роботи;

– стимулююча, яка покращує діяльність існуючої організації, навіть якщо конкретних і явних проблем на цей час немає.

Координація в організації здійснюється за допомогою певних механізмів, серед яких:

– обмеження – реалізується переважно через систему стандартизації (операцій, результатів, норм поведінки, вмінь тощо);

– інформування – здійснюється шляхом комунікації та розпорядництва (накази, розпоряджень, постановка завдань, збори, наради тощо).

Згідно підходу Г. Мінцберга розрізняють такі координаційні механізми:

– взаємне узгодження;

– прямий контроль;

– стандартизація робочих процесів;

– стандартизація випуску;

– стандартизація кваліфікації.

До переваг ефективної налагодженої системи координації можна віднести:

– єдність та узгодженість в досягненні планів та завдань;

– більш ефективне досягнення загальних цілей організації з меншими витратами часу;

– зменшення рівня конфліктів в організації між окремими підрозділами та працівниками, підвищення ефективності та продуктивності праці;

– підвищення рівня автономії та самостійності окремих підрозділів та працівників;

– забезпечення належного рівня керованості організації, як системи.

Ефективно організований процес координації передбачає:

– чітка постановка цілей;

– чіткий розподіл обов'язків та сфер діяльності;

– надання певної автономії та свободи дій у межах своїх повноважень;

– повне та своєчасне забезпечення потрібною інформацією.

На макрорівні координація реалізується шляхом створення відповідних організаційних структур, робочих груп, координаторів, інформаційних систем тощо. На макрорівні цю функцію можуть виконувати спеціальні організації координаційного типу (асоціації, спілки, торгово-промислові палати тощо).

У цілому, особливість координації полягає в тому, що вона супроводжує весь управлінський процес, починаючи від етапу планування до моменту отримання кінцевого результату. Координація спрямована на узгодження дій різних органів та структур, співвідношення та узгодження цілей, завдань, форм та методів діяльності, ресурсів для досягнення спільних цілей. Від того, наскільки скоординована управлінська діяльність на всіх етапах напряму залежить ефективність діяльності та отриманий кінцевий результат діяльності.

Список використаної літератури

1. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 256–259.

2. Кондрашов С. І., Дроздова Т. В. Використання принципів та процедур координації для складних динамічних систем. *Український метрологічний журнал.* 2018. № 4. С. 56–65.

3. Катренко А. В., Савка І. В. Механізми координації у складних ієрархічних системах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 631. С. 156–166.

Гортенко Л. В.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи. В залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію розрізняють пасивну, реактивну, превентивну й активну кадрову політику.

В залежності від ступеня відкритості при формуванні кадрового складу кадрова політика може бути відкритою й закритою. Принципами кадрової політики є: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, науковість, комплексність, системність, ефективність.

Персонал-технологія є механізмом взаємодії керівників всіх рівнів управління з підлеглими з метою ефективного використання трудового потенціалу всіх категорій працівників. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками й виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника. Розробка й впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів: діагностику кадрової ситуації; внесення коректив до положень, що діють; підготовку та узгодження проекту технології; затвердження розробленої технології; розповсюдження механізму впровадження заходів; навчання персоналу новій технології; встановлення відповідальних за впровадження технології.

Критеріями оцінки ефективності кадрової політики є: кількісний та якісний склад персоналу, рівень плинності кадрів, показник абсентизму, результативність праці, витрати на персонал, задоволеність працею, наявність скарг, рівень виробничого травматизму, гнучкість і стабільність кадрової політики, ступінь врахування інтересів працівника й виробництва. Для оцінки ефективності кадрової політики доцільно використовувати систему індикаторів. Індикатори встановлюють за такими підсистемами, як «робоча сила», «робочий час», «якість праці», «продуктивність праці» і «заробітна плата».

ВП «Запорізька АЕС» здійснює свою діяльність у сфері використання ядерної енергії на підставі дозволів та ліцензій від імені ДП «НАЕК «Енергоатом» на підставі чинного законодавства України та користується правами, які надані йому Статутом ДП «НАЕК «Енергоатом», положенням про відокремлений підрозділ та іншими організаційно-розпорядчими документами. Професійні здібності працівників Запорізької АЕС оцінюються на атестації. Результати атестації підтверджують рівень кваліфікації працівника, а кращим піднімаються категорії або їх вводять до кадрового резерву. Кадровий резерв сформований на посади всіх рівнів вищого середнього та низової ланки управління. У 2016 році 68 осіб з кадрового резерву зайняли посади керівників, замінивши тих, хто пішов на заслужений відпочинок. Для стимулювання професійного зростання на підприємстві реалізовані кілька програм. Актуальна система наставництва, конкурси професійної майстерності, де молоді працівники можуть проявити свої знання та підвищити кваліфікаційну категорію або розряд. Кадрова політика у ВП ЗАЕС спрямована на збереження досвіду і знань працівників, а також підтримки та підвищення їх кваліфікації.

Для поліпшення кадрової політики у ВП ЗАЕС, з метою зниження плинності кадрів, рекомендується керуватися результатами аналізу проце-

су плинності. Важливою ланкою всієї кадрової роботи, і зокрема роботи по скороченню плинності кадрів, є створення та впровадження web-порталу «Управління персоналом ВП ЗАЕС», який має забезпечувати необхідний інформаційний простір, інструментарій і методичну допомогу для ефективного планування, проведення та оцінювання роботи з персоналом у ВП «Запорізька АЕС» та має на меті об'єднати такі підпроцеси ІСУ у роботі з персоналом ВП «Запорізька АЕС»: професійний добір і прийом на роботу; професійне навчання персоналу; адаптація і наставництво молодих працівників; оцінка кваліфікації персоналу; протиаварійні тренування; ліцензування персоналу; робота з кадровим резервом керівників; психофізіологічне обстеження персоналу; соціальний розвиток персоналу; мотивація персоналу; управління знаннями.

Для укріплення трудової дисципліни у ВП ЗАЕС запропоновано заохочувати працівників. Заохочення є засобом забезпечення трудової дисципліни, мірою позитивного стимулювання працівника до сумлінного виконання своїх трудових обов'язків та дотримання трудової дисципліни, яка виражається у забезпеченні працівника додатковими, відмінними від звичайних, благами матеріального та морального характеру. Для підвищення ефективності використання заохочень у ВП ЗАЕС запропоновано виконання таких правил: заохочення слід застосовувати при кожному прояві трудової активності людиною з позитивним результатом; доцільно використовувати весь комплекс заохочувальних заходів; заохочення має бути значимим, піднімати престиж сумлінної праці; можливість отримати заохочення в короткі терміни, приміром, через тиждень; гласність заохочення; доступність заохочення.

Для більш ефективного врахування результатів атестації персоналу ВП ЗАЕС запропоновано використовувати шкалу змін в оплаті праці працівників. В основу такого оцінювання потрібно покласти результати ділової оцінки працівника, отримані протягом міжатестаційного періоду. Вони визначаються шляхом оцінювання виконання працівником індивідуального плану розвитку або особистісної мети. Така оцінка працівника в характеристиці включає наступні рівні:

– високий результат, що дозволить за результатами атестації встановити атестованому розмір одноразової премії у розмірі 100% від посадового окладу та надбавку до окладу в розмірі 20%;

– добрий результат, при якому розмір одноразової премії атестованому працівнику зменшується вдвічі, тобто 50%, відповідно надбавка до окладу встановлюється на рівні 10%;

– задовільний результат, при якому розмір одноразової премії атестованому становить 25% до окладу, але надбавка не встановлюється, що буде мотивувати працівника до досягнення більш кращих результатів;

– низький результат праці, при якому будь-які премії та надбавки атестованому працівнику не нараховуються.

Внесення запропонованих коректив передбачає підвищення розмірів грошового утримання, що можна досягнути шляхом зміни структури та методів формування фонду оплати праці.

Джосан Е. В.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепція управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як масова перекваліфікація працівників організації в зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають системі нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їхньому масовому вивільненні; залучення багатьох працівників до участі в управлінні організацією та ін..

Особливу роль в управлінні персоналом відіграє сформована відповідно до загальної стратегії підприємства стратегічне управління персоналом. Стратегічне управління персоналом – це такий підхід до управління персоналом, який спрямований на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням відбуваються і майбутніх змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Метою стратегічного управління персоналом є забезпечити формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації, адекватного стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Під конкурентоспроможним трудовим потенціалом організації слід розуміти здатність її працівників витримувати конкуренцію порівняно з працівниками (і їх трудовим потенціалом) аналогічних організацій. Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистісних якостей, інноваційного та мотиваційного потенціалу працівників.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати такі завдання:

1. Забезпечення організації необхідною трудовим потенціалом відповідно до її стратегії.

2. Формування такої внутрішнього середовища організації, в якій внутрішньо фірмова культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу.

3. Відповідно до цілей стратегічного управління і сформованих кінцевих результатів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, зокрема управління персоналом. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати і підтримувати гнучкість організаційної структури.

4. Можливість вирішення протиріч централізації чи децентралізації управління персоналом. Одна з основ стратегічного управління – роз-

межування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в управлінні персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом і делегування частини оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних і виробничих підрозділів організації.

Стратегічне управління персоналом може протікати ефективно тільки в рамках системи. Системою стратегічного управління персоналом можна вважати впорядковану і цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних об'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління персоналом, взаємодіючих у процесі реалізації функції «стратегічне управління персоналом».

Складовими стратегії управління персоналом є: умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу; форми і методи регулювання трудових відносин; методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів; встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики; політика зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему добору і використання персоналу, встановлення режимів купа та відпочинку; профорієнтація та адаптація персоналу; вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць; розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу і проектування робіт, виконуваних на різних посадах і робочих місцях; нові методи ділової оцінки персоналу; розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них; вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу; розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання персоналу; розробка нових і вдосконалення наявних заходів соціального розвитку організації; вдосконалення інформаційного забезпечення всієї роботи з управління персоналом в рамках обраної стратегії; заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих елементів (оргструктури, функцій процесу управління тощо) та ін.

Власне, система стратегічного управління персоналом забезпечує створення структур, інформаційних каналів, а головне – формування політики управління персоналом, її реалізацію та контроль за цим процесом.

Головним суб'єктом стратегічного управління персоналом є служба управління персоналом організації та інші дотичні за родом основної діяльності вищі лінійні і функціональні керівники. Об'єктом стратегічного управління персоналом є сукупний трудовий потенціал організації. У цьому аспекті основними напрямами управління є розвиток персоналу, його позитивна динаміка, управлінські структури і цільові взаємозв'язки,

політика організації відносно персоналу (кадрова політика), технології та методи стратегічного управління персоналом.

Доброхвост Л. С.
слухач наукового ступеня PhD
Запорізький національний університет

Линенко А. В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри
управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет

АДАПТАЦІЯ КОНСОЛІДОВАНОГО БІЗНЕСУ ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

Прискорення економічних процесів і підвищення ступеня невизначеності, збільшення підприємницьких ризиків зумовлюють необхідність посилення безпеки суб'єктів господарської діяльності. Консолідація бізнесу зараз стала найпопулярнішим способом досягнення стабільного економічного зростання. Правильно організоване злиття може стати основою зростання та просування інтегрованого підприємства. В широкому розумінні консолідація є не лише механізмом боротьби з конкурентами, але й насамперед засобом модернізації підприємств. Наслідком глобалізації економіки стає розвиток великих підприємств, які поглинають малі, з'являються транснаціональні корпорації, холдинги, концерни, консорціуми та інші консолідовані форми бізнесу.

В антикризовому управлінні консолідація для багатьох підприємств є одним із перспективних напрямів розвитку та захисту від небажаних поглинань. Проте в Україні відчутно проявляється вплив факторів, які не сприяють розвитку процесів консолідації, таких як недостатньо розвинена інфраструктура ринку, низький рівень розвитку операцій із цінними паперами та деривативами, недосконала законодавча база, обмеженість інвестиційних ресурсів [1].

Об'єднання підприємств у консолідовані групи дає учасникам можливість збільшити ефективність їхнього капіталу, що в свою чергу передбачає реалізацію поставленої мети за рахунок такої фінансової консолідації [2].

Ринковий досвід показує, що основним мотивом консолідації компаній є досягнення синергетичного ефекту, функціонування активів підприємств, результат якого ефективніший, ніж варіант самостійної діяльності цих компаній. При злитті компаній із закордонним інвестором, вагомим мотивом є підвищення рівня корпоративного управління. Це також може в перспективі відкрити доступ компанії до ринку первинного розміщення акцій, що збільшить мультиплікативно її оборотний капітал. Що ж до податкових мотивів високоприбуткових компаній, то всі вони стимулюють поглинати первинних суб'єктів, які мають податкові пільги [3].

При консолідації бізнесу істотно знижується ризик виробництва, що досягається диверсифікацією та розширенням продуктового асортименту.

Економія на різниці між ринковою вартістю компанії та ціною її розміщення передбачає, що іноді інвестору простіше придбати діючу компанію, ніж організувати нову. Часто ліквідаційна вартість активів цільового підприємства перевищує його поточну ринкову вартість, у такому разі покупець надалі розпродає майно придбаної компанії та отримує спекулятивний прибуток.

За сучасних умов, коли всі ресурси економіки спрямовані на відсіч російській агресії, навіть усупереч існуючим проблемам бізнес адаптувався. Процеси консолідації лише посилилися, адже саме консолідовані суб'єкти економічних відносин мають більший потенціал пристосування до нових умов, а також зміни цих умов на більш прийнятні. Тобто проактивна позиція консолідованого бізнесу поліпшує економічне, соціальне, екологічне, безпекове середовище, в якому функціонує. Хоча оптимізм має бути виваженим, про що свідчать дані Національного банку України про опитування підприємств щодо їхніх очікувань в аспекті ділової активності.

Підприємства всіх секторів, залучених до опитування, продовжують очікувати скорочення загальної чисельності працівників. Найменш песимістичні оцінки надали підприємства торгівлі. В жовтні 2022 року бізнес погіршив очікування щодо своєї економічної діяльності через ускладнення безпекової ситуації.

Негативний вплив повномасштабної війни на пропозицію товарів, наявні логістичні проблеми, подальше руйнування енергетичних потужностей і зниження реальних доходів населення стримують відновлення економіки та зумовлюють погіршення очікувань підприємств усіх секторів. Про це свідчить індекс очікувань ділової активності, який Національний банк України розраховує щомісяця, за виключенням вимушеної перерви в березні-травні цього року. В жовтні 2022 року цей індекс знизився до 44,9 (із 46,1 у вересні).

Щомісячний індекс очікувань ділової активності – це інструмент оперативної оцінки та відстеження тенденцій розвитку економіки. Він розраховується на основі опитувань українських підприємств реального сектору економіки. На основі відповідей респондентів розраховуються щомісячні індекси очікувань ділової активності – секторальні (для кожного сектору економіки) та композитний, що характеризує економічний розвиток країни за місяць. Значення індексу на рівні 50 є нейтральним. Очікування є позитивними, якщо значення індексу перевищує нейтральний рівень.

Більшість підприємств, які беруть участь в опитуваннях, незначно послабили очікування щодо здорожчання власної продукції/послуг на тлі послаблення очікувань щодо зростання цін на сировину та товари постачальників [4]. Хоча, такі дані не привод і для песимізму. Суб'єкти економіки реально оцінюють поточні умови. Для посилення своїх позицій їм необхідно згуртовуватися, консолідуватися. Така інтеграція бізнесу дає змогу адаптуватися та змінювати економічні умови.

Отже, консолідація бізнесу виступає способом його зміцнення, а також забезпечує підвищення прибутковості. Але до негативних моментів

слід віднести те, що процес злиття буває досить тривалим, крім того, великим компаніям складніше вдається досягти швидкої реакції на консолідацію. Тому цей процес консолідації є рентабельним лише тоді, коли він стратегічно виправданий, підтримує достатній рівень конкурентоспроможності компаній і приносить бажаний прибуток. До того ж, консолідований бізнес здатен не лише адаптуватися до сучасних складних умов російсько-української війни, за рахунок потужних фінансових ресурсів він надає зараз відчутну допомогу в боротьбі із російськими загарбниками.

Список використаної літератури

1. Кравець К. П. Методичний інструментарій оцінювання ефектів консолідації. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: http://surl.li/cbsxd (дата звернення: 20.11.2022).

2. Фінансова консолідація. *Компанія Innoware.* URL: https://innoware.ua/consolidation (дата звернення: 20.11.2022).

3. Змінюйся, якщо можеш: про переваги адаптивного бізнесу. *Інтернет-портал Reactor.ua*. URL: https://mind.ua/openmind/20234773-zminyujsya-yakshcho-mozhesh-pro-perevagi-adaptivnogo-biznesu (дата звернення: 21.11.2022).

4. Бізнес погіршив очікування щодо ділової активності через ускладнення безпекової ситуації. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-ochikuvannya-schodo-dilovoyi-aktivnosti--cherez-uskladnennya-bezpekovoyi-situatsiyi--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-jovtni (дата звернення: 22.11.2022).

Дяченко А. Р.
здобувач
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

Цимбалістова О. А.
кандидат економічних наук, старший викладач навчального відділу
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ

Процес реформування економіки України розлягається як впровадження у логістичні системи інноваційні технології та створення механізму, який дозволить швидко та ефективно управляти взаємодією основних елементів логістики «доставка – виробництво – зберігання – транспорт – продаж».

У сфері реалізації інноваційного процесу компанії логістика забезпечує корисність створення нової послуги з відповідними вартісними та споживацькими якостями, тобто забезпечуючи високу якість за умови мінімізації витрат. Також, логістична система забезпечує функціонування інновації за умов виникнення постійних змін внутрішнього та зовнішнього характеру, які стосуються не тільки кількісних характеристик інноваційних потоків, але й умов та встановлених правил руху нововведення за стадіями життєвого циклу. Вивчення змісту логістики у забезпеченні інноваційної активності дало можливість встановити, що з метою ефективного управління інноваціями необхідне формування логістичної системи управління ними, що дозволяє оптимізувати рух відповідних потоків (інформаційних,

матеріальних, фінансових, трудових та ін.) та представити інноваційний процес у вигляді ланцюга, в якому взаємодіють всі елементи [1].

Тому для забезпечення інтеграції роботи державного та приватного секторів економіки на основі міжгалузевої логістичної координації необхідно створювати ланцюжки.

Інноваційний процес, одне з важливих питань, яке також потребує вивчення. Інноваційні процеси як інновації в динаміці розглядав Й. Шумпетер, тобто під інноваційним процесом він розумів не новий вид продукту, а процес його виготовлення; не новий метод, а процес його впровадження; не новий ринок, а процес його освоєння. Тож з вищевикладеного можна відзначити, що інноваційний процес розглядають як процес розробки, впровадження та просування товарів (робіт, послуг) і технологій, які суттєво відрізняються за своєю науково-технічною новизною та задовольняють нові потреби споживчого ринку. Інноваційний процес складається з певних взаємозалежних етапів які передбачають трансформацію наукових знань в реальний результат та здійснюється у просторі і часі [2].

RFID, автономні транспортні засоби, БПЛА та складська робототехніка сьогодні є найбільш передовими інноваційними технологіями в логістиці. Технологія радіочастотної ідентифікації (RFID) – це метод відстеження, який використовує мітки, прикріплені до об’єкта, для передачі інформації за допомогою радіочастот. RFID-мітка може бути прикріплена як до живого тіла так і до будь якого неживого предмету. Як наслідок, можна поставити під сумнів питання збереження конфіденційності персональних даних. Технологія радіочастотної ідентифікації приносить велику користь всім учасникам логістичного ланцюга, таким як постачальник, покупець, склад, перевізник навіть якщо виникає ризик порушення конфіденційності.

Перевагами RFID є більш повний контроль і більша прозорість рівня запасів, що забезпечує легку інвентаризацію та зменшення рівня крадіжок. RFID - це реалізація існуючих радіотехнологій і радіолокаційних технологій. Технологія RFID складається з двох компонентів: один зберігає інформацію в собі, інший зчитує інформацію зі штрих-коду, напр. Б. ціна, розташування комірки з товаром, наявність товару на складі. Використання RFID підвищує ефективність ланцюга поставок. Наприклад, розподільчі центри використовують цю технологію для відстеження своїх запасів або обладнання. Наклеюють етикетки під час контейнерних перевезень залізничним транспортом встановлюються на контейнері із зазначенням коду власника обладнання, місця навантаження та розвантаження, походження товари, найменування вантажів, що перевозяться. Це підвищує прозорість і видимість всього циклу руху вантажу. Під час зберігання наявність етикеток на піддонах мінімізує будь-які втрати вантажу або робить їх практично неможливими за допомогою цієї технології управління. Наприклад, в супермаркеті облік і ведення круглої тари спрощується, якщо круглі піддони, стелажі, пластикові стелажі маркуються всіма необхідними параметрами, зокрема терміном придатності та походженням товару.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства при застосуванні логістичних принципів можливе за умови підвищення ефективності використання матеріалів і транспортних систем, розробки та застосування нових методів, механізмів, технологій у господарській діяльності, впровадження сучасних підходів до управління та наукового обґрунтування управлінських рішень – виготовлення, їх оптимізація та практична ефективність.

Однією з актуальних тем навколо інновацій у сфері логістики є безпілотні автомобілі. Завдяки таким досягненням через кілька років можна буде перевозити вантажі дорогами без участі водія в щільному потоці транспорту. Однак повна відмова від водіїв все ж неможлива, оскільки водій необхідний для загального контролю ситуації на дорозі. Також водій повинен стежити за правильністю приймання-видачі вантажу і зв'язуватися з одержувачем в пункті призначення. Використання безпілотних вантажних транспортних засобів може знизити витрати на логістику на 47%. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів дозволить скоротити витрати, але найбільшу економію (80%) дасть скорочення персоналу. За даними видання Strategy, до 2030 року безпілотні вантажівки зможуть доставляти вантажі майже в 2,5 рази швидше, ніж вантажівки з водієм. Це тому, що у водіїв вантажівок зникне потреба у відпочинку. Крім того, новітні алгоритми логістики дозволять скоротити пробіг порожніх вантажівок.

Компанії, які одними з перших почали впроваджувати безпілотні автомобілі, обов'язково отримають вигоду від цієї інновації в логістиці. Ці нововведення також можуть відкрити нові перспективи для політики зайнятості. Кваліфікованих водіїв завжди не вистачає, тому для нових безпілотників буде складно знайти відповідний персонал. Тому в багатьох високорозвинених країнах світу безпілотні вантажівки випробовуються та впроваджуються в діяльність організацій. В Австралії, наприклад, досягнуто великих успіхів у розгортанні автономних транспортних засобів у промисловості та гірничодобувній промисловості, для керування якими не потрібна людина. Там рухається автотранспорт по території заводів і в кар'єрах.

У 2019 році дорогами Німеччини будуть їздити вантажівки, керовані штучним інтелектом, які працюватимуть за маршрутом Мюнхен-Нюрнберг. У рейс одночасно відправляються дві вантажівки. Вантажівкою керує один водій, а іншим керує автопілот. Американська компанія PepsiCo також уклала контракт з виробником електрокарів Tesla на поставку 100 напіввантажівок. Впровадити таке нововведення в Україні наразі досить складно через погано розвинену транспортну інфраструктуру та часто відсутню дорожню розмітку, яка є важливою умовою для орієнтування безпілотного автомобіля під час руху.

Безпілотні літальні апарати (БПЛА) або дрони – це пристрої для безпілотної доставки вантажів. У 2016 році торгова мережа «Wal-Mart» подала заявку на патент на літаючу конструкцію, а саме дирижабль. 22 червня 2017 року інтернет-магазин «Amazon» подав патентну заявку на вежу, тоб-

то склад, з якого будуть злітати дрони з товарами. У цьому напрямку йде і українська компанія «Нова Пошта».

Метою розширення сфери діяльності та завоювання нових сегментів ринку для представників компаній є шлях надання послуг із застосуванням БПЛА. Адже різні сфери застосування БПЛА та виконувані ними функції дають можливість генерувати різні напрямки створення інноваційних послуг на їх основі [3].

Список використаної літератури

1. Цимбалістова О. А. Використання логістики для ефективного управління інноваційними процесами підприємств авіаційної галузі. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В.Даля.* 2012. № 6 (177). Ч. 1. С. 55–58.

2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

3. Цимбалістова О. А. Розвиток ринку послуг безпілотних літальних апаратів, як основний напрямок інноваційного прогресу сучасної авіації. *Електронний аналіз :* зб. наук. пр. 2015. Т. 19. № 1. С. 116–122.

Євграфова О. І.
слухачка магістратури
наук. кер. – Безземельна Т. О., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Одним з найактуальніших питань сьогодення в Україні та світі залишається проблема збереження здоров’я своїх громадян. Адже здоров’я нації це один з основних індикаторів розвитку країни та показник розвитку людського потенціалу для будь-якої країни. Зміна способу життя, професійні вимоги та умови праці і навчання, карантинні режими обмежень пересування сприяють збільшенню кількості негативних чинників, які призводять до появи нових проблем з самопочуттям і станом здоров’я населення.

В останні роки реформування національної системи охорони здоров’я та зміни у світовій системі, що, передусім, пов’язані з фінансуванням, розвитком приватного сектору охорони здоров’я, підвищенням рівня конкуренції на ринку медичних послуг та пошуком нових шляхів підвищення ефективності та результативності закладів охорони здоров’я, призвели до нових викликів для цих закладів та їх керівників.

Сучасний стан закладів, що забезпечують охорону здоров’я, вимагає обґрунтування доцільності подальшого їх розвитку в Україні і перспективного аналізу при різноманітних комбінаціях зовнішніх і внутрішніх значущих чинників, які обумовлюють ту чи іншу стратегію виходу з кризи, де головна роль відводиться державній політиці – зважаючи на очевидну соціальну значущість діяльності цих закладів.

Реформування системи надання первинної медичної допомоги стало флагманом змін, що почали відбуватися в галузі охорони здоров’я.

Задіяним стали численні напрями діяльності: це й зміни організаційно-правової структури, фінансування за принципом «гроші ходять за пацієнтом», укладання декларацій з населенням на надання послуг первинної медичної допомоги, впровадження багато чисельних електронних інструментів та інше. Необхідність комунальним закладам в умовах реформи бути конкурентоспроможними у порівнянні з сектором приватної медицини обумовлює потребу в удосконаленні системи надання первинної медичної допомоги.

Первинна медико-санітарна допомога є важливою частиною системи охорони здоров'я країни. Мета первинної допомоги - це розв'язання основних проблем охорони здоров'я населення, покращання стану його здоров'я, профілактики й реабілітації. Реалізація цих функцій на практиці залежить від умов історичного розвитку конкретного суспільства, економічного стану та соціально-культурних норм і тому системи первинної медико-санітарної допомоги можуть мати різні особливості. Багатьма країнами на державному рівні були розроблені програми розвитку систем первинної медико-санітарної допомоги та схвалені шляхи покращення здоров'я населення завдяки змінам на краще стану навколишнього середовища, більш високого рівня життя та участі громадськості в прийнятті рішень. Ефективність обслуговування пацієнта на первинному рівні служить економічною ознакою при визначенні напрямків розвитку первинної медико-санітарної допомоги.

Результат аналізу стану справ у КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» вказує на те, що управління охороною здоров'я є важливим об'єктом теоретичних та прикладних досліджень у соціальній сфері відносин в суспільстві.

Практичний досвід втілення реформ на місцевому рівні в Україні каже про рівноцінне існування двох стратегічних підходів щодо підвищення ефективності та покращання якості медичного обслуговування. Перший з цих підходів регламентований чинним законодавством про самоврядування на місцях та положень Бюджетного кодексу України і його реалізація можлива через прийняття вдалих управлінських рішень на рівні громад, районному, міському та обласному рівнях. Другий підхід - це впровадження системи загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування, основними позиціями якої є формування консолідованого бюджету на охорону здоров'я з багатьох джерел, дотримання механізму договірних відносин з метою підвищення прозорості розподілу фінансових ресурсів, перехід від кошторису оплати виробників послуг по окремих статтях до методу глобального бюджету, клініко-статистичних груп та з проведенням розрахунку на одного мешканця, підвищення якості медичного обслуговування.

Доцільним вважається суттєве розширення позабюджетних джерел фінансування охорони здоров'я за рахунок загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування, добровільного медичного страхування, коштів територіальних громад, цільових медичних зборів,

добровільних внесків та пожертв юридичних та фізичних осіб тощо. Обіцяний обсяг безоплатних медичних послуг, який виступає базовим стандартом якості загальнодоступної медичної допомоги передбачено забезпечувати за рахунок державного та місцевого бюджетів, а також ресурсів загальнообов'язкового державного соціального медичного стра-хування.

Державно-комунальна модель надання медичної допомоги вважається перспективною для розвитку, але за умови створення двох окремих видів медичної допомоги: сектора загальнодоступної медичної допомоги та сектора додаткових можливостей у сфері охорони здоров'я. Не викликає жодних сумнівів той факт, що запровадження загальнообов'язкового медичного страхування є ключовим елементом і перспективним напрямком реформи галузі охорони здоров'я.

Для подальшого модернізаційного розвитку ПМСД необхідно:

– формувати комплексний механізм державного управління модернізаційним розвитком системи охорони здоров'я та її засадничної системи ПМСД, що надається на засадах сімейної медицини,

– поліпшити доступність, якість та ефективність ПМСД, спеціалізованої та високотехнологічної медичної допомоги населенню,

– створити систему керованості медичної допомоги з боку фахівців сімейної медицини, профілактичної спрямованості та соціальної відповідальності, стандартизації та доказовості всіх медичних технологій, які застосовуються з метою формування, збереження, зміцнення і відновлення здоров'я населення,

– вплинути на зниження показників смертності, захворюваності та інвалідності шляхом запровадження профілактики найпоширеніших захворювань і підвищення якості та ефективності надання медичної допомоги,

– підвищити цільове використання і ефективність фінансових витрат на систему охорони здоров'я країни,

– удосконалити професійну підготовку медичних кадрів та додипломному і післядипломному етапах, а також безперервний професійний розвиток лікарів і медичних сестер протягом всього періоду їх професійної діяльності.

У підсумку хочеться зазначити, що основною метою розробки перспективного плану розвитку ПМСД є створення таких умов, щоб у стінах медичного закладу було комфортно як пацієнтам, так і медичним працівникам. В умовах стрімкого розвитку центру кожен медичний працівник повинен усвідомити, що від його особистого внеску залежить життя та здоров'я пацієнтів та майбутнє всієї установи.

Євченко Т. П.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проблема ефективної мотивації праці в системі управління персоналом підприємств машинобудування обумовила актуальність об'єкту та

предмету дослідження та систематизації методів мотивації праці. Обґрунтовано необхідність систематизації методів мотивації праці, що надала можливість, окрім економічних, адміністративно-організаційних, морально-психологічних
та соціальних виділити в окрему групу ідейно-виховні методи мотивації праці персоналу, метою яких є вплив на зміну орієнтації потреб працівників і цільової професійної орієнтації працівників у цілому.

Завдяки обґрунтуванню організаційного забезпечення процесу мотивації праці диференційовано мотиваційні механізми за рушійними силами та метою функціонування, а саме: механізми мотивації першого, другого та третього видів. Перший вид механізму мотивації надає змогу запуску внутрішніх механізмів протистояння негативному впливу зовнішніх факторів; метою другого виду є збільшення або зменшення взаємодії персоналу за рахунок досягнення консолідації та збільшення ступеня впорядкованості системи мотивації праці, зменшення рівня невизначеності у взаємовідносинах працівників. Реалізація третього виду активізує інноваційну діяльність машинобудівних підприємств, яка включає впровадження інновацій і створення умов для реалізації творчого потенціалу персоналу. Запуск цього механізму має на меті прогресивний розвиток системи мотивації праці.

Удосконалення класифікації інструментів мотивації праці дозволило запропонувати напрями управлінського впливу на стійкий розвиток системи мотивації праці та управління персоналом. Застосування функціонального підходу у процесі удосконалення класифікації інструментів полягало у групуванні інструментів, які створюють умови для виникнення, активізації або стримування процесів мотивації праці персоналу в рамках кожної функції управління, що надало можливість ввести нову класифікаційну ознаку інструментів «форма впливу на організацію взаємодії персоналу» та надалі визначити організаційні аспекти використання інструментів для проведення оцінки рівня мотивації праці персоналу.

Проведений аналіз матеріального стимулювання праці на підприємствах надав можливість виявити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на функціонування системи мотивації праці підприємств. Обґрунтовано необхідність розробки прозорої системи мотивації праці для ефективного управління персоналом підприємств, яка б включала чіткий перелік форм матеріального стимулювання та доступну для всіх працівників сукупність умов отримання того чи іншого матеріального заохочення. Впровадження прозорої системи матеріального стимулювання працівників є запорукою підтримання високого рівня мотивації праці персоналу; створення мотиваційного середовища на підприємстві за допомогою забезпечення відповідності винагородження працівника від досягнутих ним результатів та кваліфікації; максимального зацікавлення працівника в реалізації своїх можливостей та інтелектуального потенціалу, а також ефективної роботи машинобудівного підприємства в цілому.

Обґрунтування взаємозв’язку між мотивацією праці персоналу машинобудівних підприємств та станом соціально-трудових відносин стало

можливим завдяки проведенню дослідження статистичних даних наявності колективних трудових спорів, що є проявом незадоволеності працівників оплатою, умовами праці, захистом від несправедливих дій з боку керівництва, наслідком яких є звернення до суду та урядових структур, профспілкових органів, здатних вирішити колективні трудові спори. Аналіз витрат на соціальні заходи машинобудівних підприємств показав, що на багатьох підприємствах соціальні витрати не перевищують 5% від собівартості реалізованої продукції, що є недостатнім для посилення вагомості мотивації праці на результати трудової діяльності персоналу.

На підставі проведеної оцінки мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств здійснено оптимізацію витрат на персонал, що передбачає п’ять етапів: 1) збір та систематизація даних про витрати на персонал за різними напрямами та постановка мети оптимізації; 2) побудова багатофакторної економетричної моделі ефективності праці за допомогою кореляційно-регресійного аналізу; 3) здійснення економіко-математичного аналізу моделі, пошук оптимізації витрат на персонал; 4) прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат; 5) контроль за реалізацією прийнятих рішень щодо вдосконалення управління витратами на персонал. Встановлено, що прогнозування витрат на персонал має відбуватися з урахуванням політики управління персоналом і впливу зовнішніх факторів на виробничо-комерційну діяльність машинобудівного підприємства. Результати розрахунків свідчать про те, що при існуючій системі оплати праці підвищення окладів і тарифних ставок на досліджуваних машинобудівних підприємствах принесе більш високий мотиваційний ефект, ніж збільшення преміальних виплат.

З метою визначення інтенсивності мотиваційних процесів запропоновано систему індикаторів для оцінки рівня мотивації праці персоналу, яка надає можливість вибрати основні напрями використання методів мотивації праці та управління і збільшити вплив інструментів мотивації на ефективність використання персоналу. Даний підхід ґрунтується на введенні інтегрального показника використання трудових ресурсів підприємства в довгостроковій перспективі – показник рівня мотивації праці персоналу – для надання характеристики рівню мотивації праці. Апробація підходу щодо оцінки рівня мотивації праці персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах надала можливість емпіричним шляхом визначити діапазон значень показника мотивації залежно від сфери та специфіки діяльності машинобудівного підприємства.

Для регулювання рівня мотивації праці на машинобудівних підприємствах розроблено матрицю вибору стратегії регулювання рівня мотивації праці персоналу з використанням «стратегічної решітки» регулювання рівня мотивації праці, яка полягає у виборі стратегій збереження рівня мотиваційної складової, зниження її частки або збільшення. Встановлено, що рівень мотивації праці персоналу повинен відповідати цілям і стратегії машинобудівного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та рівня розвитку трудового колективу, що надасть можливість досягти ста-

лого зростання ефективної виробничо-комерційної діяльності та більш повного використання трудового потенціалу підприємства. Запропонована матриця вибору стратегії регулювання рівня мотивації праці персоналу надає можливість обрати залежно від досягнутого рівня розвитку підприємства та трудового колективу подальший напрям дій шляхом використання відповідних інструментів у межах конкретної стратегії мотивації праці. Вибір напряму регулювання рівня мотивації праці відбувається шляхом накладання матриці вибору моделі на матрицю вибору стратегії регулювання рівня мотивації праці персоналу.

На основі визначення впливу ефективності використання методів мотивації праці персоналу на показники економічної діяльності машинобудівного підприємств удосконалено структуру показників ефективності мотивації праці. Використання системного та комплексного підходу надало можливість згрупувати показники ефективності використання методів мотивації праці в підсистеми за ознакою однорідності: економічні, показники руху персоналу, соціального та психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності.

Загальним результатом досліджень і наведених розробок є зміна парадигми на встановлення співвідношення організаційної та мотиваційної складових у системі управління персоналом з випадкового некерованого явища на таке, що підпорядковується цілям підприємства та підлягає регулюванню.

Ємел'янов Д. В.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виходячи з аналізу та узагальнення викладених в економічній літературі теоретичних поглядів на проблему забезпечення інвестиційної привабливості підприємства (ІПП), виявлено неусталеність трактувань базових понять досліджуваної предметної сфери. Зокрема, звуженим є розуміння інвестиційної привабливості підприємства з позицій концепції динамічних здатностей, ресурсного підходу та теорії стейкхолдерів. Згідно з визначенням ІПП – це здатність підприємства привертати увагу інвестора і професійно взаємодіяти з ним з приводу залучення інвестицій, ефективно їх освоювати та забезпечувати реалізацію корпоративних і фінансово-майнових інтересів інвестора, що уможливлюється сукупністю важливих для нього характеристик реципієнта.

Дуалістична природа інвестиційного процесу (зумовлена залученістю інвестора й реципієнта) потребує розширення його меж від ідентифікації суб'єктів до їх постінвестиційної взаємодії. Дієвість цього процесу підтримується інструментами стратегічного управління, маркетингу, проектного, інвестиційного та операційного менеджменту, вартісно-

орієнтованого й корпоративного управління, управління знаннями. Це уможливлює забезпечення ІПП на всіх етапах інвестиційного процесу.

Ефективна взаємодія реципієнта та інвестора можлива лише за умов гармонізації інвестиційних інтересів останнього та цілей залучення інвестицій, що залежать від стадії життєвого циклу підприємства (започаткування-становлення, розвиток-розширення, зрілість-оптимізація вартості, занепад-реструктуризація), кожній з яких відповідає свій вид домінуючого інвестора. Це дозволяє враховувати мотиви інвестування, визначати необхідні характеристики компанії-реципієнта, що зумовлюють її інвестиційну привабливість.

Забезпечення ІПП з урахуванням дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища вимагає системних управлінських впливів, що потребує створення відповідного механізму. Розроблена структурна модель МЗІПП включає субмеханізми: «Цілепокладання й позиціонування підприємства-реципієнта та інвестора», «Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства», «Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо досягнення очікуваного рівня інвестиційної привабливості підприємства», «Забезпечення і регулювання взаємодії підприємства-реципієнта та інвестора». Визначені суб'єкти, інструментарій та процеси обґрунтованих субмеханізмів уможливлюють їх функціонування, що дозволяє комплексно та системно виконувати завдання, спрямовані на забезпечення ІПП. Центральною ланкою механізму є оцінювання ІПП, оскільки його результати закладають основи для розробки управлінських рішень щодо забезпечення її бажаного рівня.

Глобальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку, а також його особливості в Україні (наявний потенціал зростання ринку, щорічне нарощення обсягів виробництва, підвищення лояльності споживачів, посилення брендів виробників і зростання їх рекламних бюджетів, активне приведення виробництва у відповідність до міжнародних стандартів GMP) свідчать про позитивні тренди щодо підвищення інвестиційної привабливості фармацевтичної галузі. Разом з тим, рівень внутрішніх капітальних інвестицій у виробництво фармацевтичних препаратів в Україні є низьким. Це зумовлює необхідність залучення інвестицій національними компаніями ззовні та вимагає від них активних дій у даному напрямі.

Позиціонування досліджених вітчизняних фармацевтичних компаній у залежності від стадії їх життєвого циклу свідчить, що у галузі існують підприємства, які знаходяться на різних стадіях та є привабливими для різних видів інвесторів (в силу можливості нарощення частки ринку, або через реалізацію потенціалу вартості, або завдяки перспективам розширення ринків збуту у цільовому продуктовому сегменті через придбання аналогічних напрямів діяльності). На вітчизняному фармацевтичному ринку є перспектива освоєння нерозвинених ринкових ніш для підприємств із сфокусованим продуктовим портфелем, що обумовлює привабливість для інвестування не лише у підприємства-лідери ринку, а й у невеликі компанії.

Аналіз релевантних методів та показників оцінювання ІПП дає змогу зробити висновок про їх різноманітність. Разом з тим, у діючих методичних підходах не враховуються особливості вимог та критеріїв оцінювання підприємств різними видами інвесторів, не достатньо уваги приділяється організаційно-управлінським важелям забезпечення ІПП. Запропонований методичний підхід до оцінювання ІПП базується на обґрунтованих у роботі принципах та передбачає визначення рівня інвестиційної привабливості підприємства певної стадії життєвого циклу з урахуванням інтересів інвесторів за допомогою одиничних, групових та агрегованих показників (за напрямами фінансова результативність, якість управління, ринкові перспективи, ресурсний потенціал), що формують інтегральний показник ІПП. Порівняння цих показників з еталонними значеннями за напрямами оцінки ІПП й відносно конкурентів за інвестиції дозволяє визначити проблемні зони та розробити відповідні управлінські заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Механізм забезпечення інвестиційної привабливості підприємства є складною системою, яка потребує організаційної підтримки. Започаткування IR-діяльності із створенням відповідної структурної одиниці, що реалізує встановлення, побудову, підтримання й розвиток взаємовідносин із інвесторами через різноманітні канали комунікацій та проведення маркетингових заходів формує необхідне сприйняття реципієнта у колі цільових інвесторів. Узгодженість функцій і процесів МЗІПП забезпечується завдяки використанню розробленої матриці функціональних зв’язків, що дозволяє закріпити виконання процедур механізму за відповідними фахівцями і підрозділами для гарантування дієвості МЗІПП як цілісної системи. Важливою складовою його інформаційно-знаннєвого забезпечення є проектна історія компанії, яка узагальнює інформацію про основні планові й фактичні показники реалізації інвестиційних проектів і характеризує відповідні компетенції та здатності компанії ефективно освоювати інвестиції.

Єрізану В. В.
слухачка магістратури
Запорізький національний університет

Кушнір С. О.
доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Запорізький національний університет

ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПОКАЗНИКІВ АТ «УКРСИББАНК»

Управління прибутковістю банківської діяльності на основі аналізу та оцінка стану фінансової складової економічної безпеки банку повинно бути орієнтоване на забезпечення перевищення середньоринкових показників, стабільності та передбачуваності отримуваного прибутку, що, в свою чергу, приваблює вкладників і інвесторів банку. Для вирішення пи-

тання забезпечення стабільно зростаючої прибутковості банківської діяльності необхідно звернути увагу на ефективне управління ризиковістю такої діяльності. Оскільки ефективність банківської діяльності спирається на оптимізацію управління активами і пасивами, існує тісний взаємозв'язок між стійкою прибутковістю та нарощуванням ресурсів власного капіталу банків за умови оптимізації рівня ризикованості банківської діяльності.

Також зміна показників рентабельності та маржинальності банку можуть бути індикаторами можливого погіршення результативності банківських операцій та настання банківської кризи, що характеризується відсутністю позитивних результатів від посередницької діяльності банків.

Згідно п.6.5. Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України, схвалених Постановою НБУ від 06.09.2007 № 324 [1], прибуток (прибутковість) банку або об'єкта управління може бути оцінена за допомогою таких показників:

а) процентної та непроцентної маржі (з урахуванням внутрішніх трансфертних доходів і витрат);

б) прибутку;

в) чистої процентної маржі;

г) прибутковості активів (ROA);

ґ) прибутковості капіталу (ROE);

д) скоригованого на ризик прибутку тощо.

Основними і найпоказовішими показниками є показник рентабельності активів, показник рентабельності капіталу та чиста процентна маржа банку.

Показник прибутку на активи ROA (англ. return on assets) визначається відношенням чистого прибутку (після оподаткування) до середньої вартості загальних активів. ROA може застосовуватися як показник ефективності роботи керівництва банку [2].

ROE – це коефіцієнт рентабельності власного капіталу (англ. return on equity, що перекладається як віддача від капіталу) - відношення чистого прибутку компанії до середньої величини акціонерного капіталу. Рентабельність капіталу комплексно показує ефективність використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів компанії. ROE часто виражаються в відсотках.

Простими словами коефіцієнт ROE - це річний прибуток компанії, після вирахування всіх податків, зборів та інших обов'язкових витрат поділений на вартість всіх вкладених в неї коштів засновників без позикових коштів.

Щоб розрахувати рентабельність власного капіталу, потрібно прибуток поділити на власний капітал банку [2].

Порівняння показників ROA і ROE дає можливість оцінити ефективність використання підприємством додаткових фінансових ресурсів - як позикові кошти впливають на розмір прибутків, і показує залежність одного коефіцієнта від іншого: чим більше кредитних коштів в активах компа-

нії, тим більше буде різниця між показниками ROA та ROE; при збільшенні кредитних коштів, ROA показує зменшення.

Маржа - різниця між відповідними доходами та витратами (процентними або непроцентними) об'єкта управління. Чиста процентна маржа (ЧПМ) - один з ключових показників діяльності банку, що відображає ефективність проведених банком активних операцій. Визначається як відношення різниці між процентними (комісійними) доходами і процентними (комісійними) витратами до активів банку [3].

Варто зазначити, що розрахунок ЧПМ може проводитися, виходячи з розміру загальних активів банку або тільки працюючих активів (що приносять йому дохід). Багато учасників ринку розраховують цей показник, виходячи саме з розмірів активів, що генерують дохід.

На прикладі АТ «Укрсиббанку» розглянемо вищезазначені показники (рис.1).

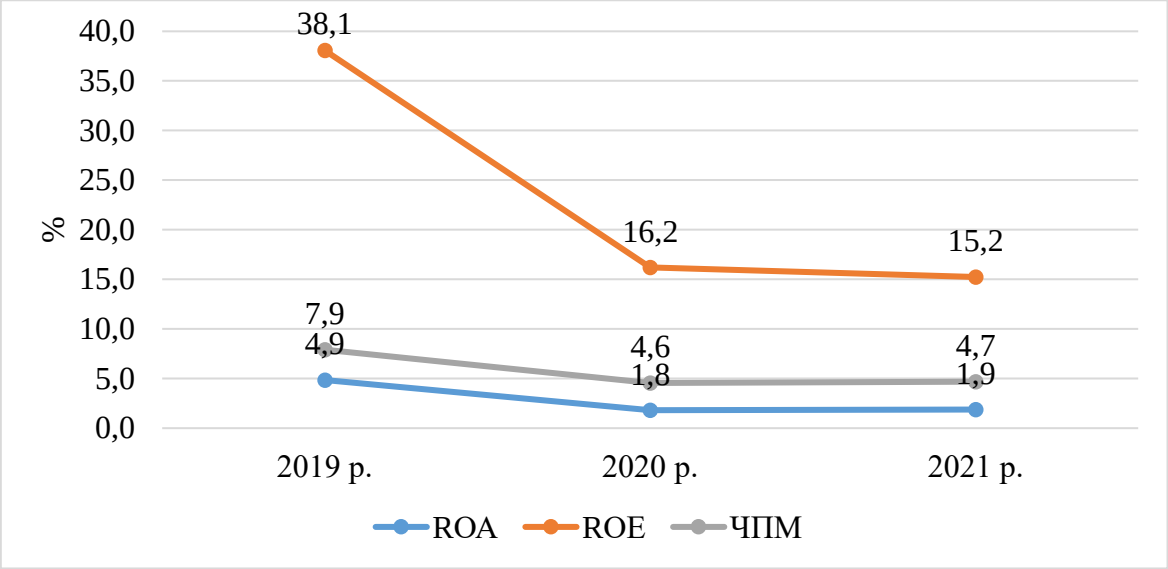


Рис. 1. Показники прибутковості діяльності АТ «Укрсиббанк» за 2019-2021 рр.,%

Як бачимо з рисунку, 2020 рік показав суттєве зниження рентабельності та маржі банку. В минулому 2021 році банк намагався дещо покращити показники, що видно по зростанню показників рентабельності активів та чистої процентної маржі на одну десяту відсотку, по рентабельності капіталу показник знизився ще на 1%. Причинами таких показників банку є в більшості ситуація з пандемією, що, власне, фактично відобразилося на результатах роботи як населення, бізнесу так і фінансових структур.

Список використаної літератури

1. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України : Постанова НБУ від 6 вересня 2007 р. № 324. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#Text (дата звернення: 12.10.2022).

2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 280 с.

3. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021.360 с.

Єфіменко В. М.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ЛІТЕРАТУРІ

Поняття “розвиток” багатозначне та певною мірою універсальне. Воно охоплює і соціальне життя, і біологічні процеси, і механізми менеджменту.

Дослідження питання управління розвитком ЗЗСО вимагає вивчення ознак, умов переходу закладу з режиму функціонування до режиму розвитку. Аналізуючи праці Т.Орлової, ми визначили, що розвиток ЗЗСО – це процес переходу типової загальноосвітньої школи як складної педагогічної системи на якісно нові рівні. Тому зміни повинні торкнутися насамперед змісту освіти, вдосконалення методів навчання, організації навчального процесу, підготовки вчителів до втілення сучасних методів навчання, систем виховної роботи та додаткової освіти, оперативного управління прогнозованим розвитком закладу освіти [2, с. 3–36].

Про необхідність переходу закладу в режим розвитку свідчить ряд ознак, а саме: невідповідність між рівнем розвитку учнів та їх соціальною функцією, низький рівень розвитку творчості учнів та мотиваційного середовища, незнання учнями історії та традицій закладу, недотримання ними норм поведінки в школі, а також недостатній рівень пошукової діяльності на тлі відсутності умов для реалізації творчих задатків і орієнтації на успіх. Причинами такого стану є вплив на педагогічний колектив професійно консервативних педагогів, які не володіють новими ефективними технологіями розвитку учня.

Суттєвими є також такі фактори, як обов’язкова фінансова самостійність закладу освіти, установлення незалежних юридичних стосунків з іншими юридичними й фізичними особами, наявність варіативного фінансування, формування творчого та інноваційного потенціалів учасників навчально-виховного процесу, усвідомлення ними пріоритетних принципів освіти та їх застосування на практиці. Як слушно зазначає В.Кириченко, переведенню ЗЗСО із режиму функціонування в режим розвитку сприяють:

– згуртований єдиною метою колектив учителів, дітей і батьків;

– концепція та програма розвитку закладу;

– моделювання навчально-виховного процесу як системи, що запускає “механізм саморозвитку” дитини;

– достатня для формування оптимального освітнього середовища навчально-матеріальна база;

– організація ефективної системи учнівського самоврядування;

– ефективна система науково-методичної роботи;

– здійснення інноваційної експериментальної та дослідницької роботи;

– забезпечення потреб учасників педагогічної взаємодії альтернативними різноманітними освітніми послугами [1, с. 3–6].

Основними завданнями розвитку ЗЗСО вважаємо наступні:

– стимулювання розвитку нової організаційної структури педагогічного колективу;

– ставлення до науково-методичної теми як до універсального засобу, який би координував діяльність методичних об'єднань, творчих груп;

– розроблення системи поетапного навчання учнів дослідницьким умінням;

– збагачення науково-методичного забезпечення навчально-методичного комплексу ЗЗСО;

– перетворення кожного предметного кабінету в навчально-дослідницьку лабораторію;

– побудова системи курсів розвиваючого характеру з активним залученням дослідницького компоненту;

– перетворення навчального процесу в безперервний процес особистісне зорієнтованого навчання;

– досягнення безперервного розвитку творчого потенціалу вчителя;

– розроблення моніторингу розвитку інноваційного процесу в ЗЗСО.

Але все вказане вище можливе лише за сприятливих внутрішніх умов розвитку школи: організаційно-педагогічних, психологічних, матеріальних, соціально-побутових, санітарно-гігієнічних, естетичних, просторових, темпоритмічних.

Список використаної літератури

1. Кириченко В. Сучасна школа : управління за результатами. *Директор школи*. 2014. № 18. С. 3.

2. Орлова Т. Концептуальна модель розвитку школи. *Підручник для директора*. 2013. № 6. С. 3–36.

Жижко А. О.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗМІШАНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ. УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Питання впровадження змішаної форми навчання у закладах освіти почали піднімати ще з кінця 90 років XX ст., проте дійсно невідворотнім в Україні воно стало з березня 2020 року коли всі заклади освіти вимушені були спочатку шукати шляхи впровадження технологій дистанційного навчання в освітній процес, а потім моделі їх поєднання з традиційними аудиторними заняттями.

Моделі змішаного навчання впроваджують на рівні закладу освіти та мають бути обґрунтовані, а також нормативно врегульовані на рівні закладу освіти. В залежності від цілей та дії зовнішніх факторів доречно ввести протоколи змішаного навчання, які адаптовані до використання в конкретних умовах. Такі підходи на нашу думку надають можливість швидко прийняти управлінське рішення за нестандартної ситуації де всі учасники

освітнього процесу знають та розуміють алгоритм дій у тій чи іншій ситуації відповідно до протоколу.

Змішане навчання має різні форми та специфіку поєднання в рамках освітнього процесу. Серед основних моделей "змішування" можна виділити поєднання здійснення освітнього процесу дистанційно з аудиторними заняттями. Також одним з методів "змішування" освітнього процесу є комбінація коли одна частина навчальної групи займається дистанційно - інша аудиторно.

Важливим компонентом змішаного навчання є дистанційне навчання, як форма здійснення освітнього процесу за яким педагогічна взаємодія здобувачів освіти та викладачів/майстрів виробничого навчання відбувається в режимі фізичної віддаленості з використанням переважно ресурсів інформаційно-комунікаційних технологій за виключенням друкованих матеріалів.

На рівні закладу освіти доречно організувати єдиний та уніфікований цифровий інформаційний простір зрозумілий для всіх учасників освітнього процесу.

Важливим елементом впровадження технологій дистанційного навчання є постійне навчання учасників освітнього процесу та технічний супровід.

Налагодження ефективної системи комунікації між учасниками освітнього процесу це один ключових елементів якісної організації змішаного навчання.

Таким чином, процес організації змішаної форми навчання у закладі професійної (професійно-технічної) освіти є багатогранним і потребує застосування системного підходу керівника до вирішення проблеми.

Завгородній С. М.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Ринкова трансформація економіки України протягом останніх двох десятиліть зумовлює необхідність усебічного аналізу її впливу на окремі сфери економічної діяльності, оскільки глибина та інтенсивність трансформаційних процесів має суттєві відмінності, позначені специфікою сприйняття тієї чи іншою сферою ринкових перетворень. У зв'язку з цим особливо важливе інноваційне середовище, від розвитку якого значною мірою залежить конкурентоспроможність національної економіки, темпи і якість економічного розвитку. Сьогодні конкурентоспроможність країни визначається головним чином її стійким розвитком. При цьому сукупність економічних, фінансових, соціальних і територіальних ресурсів України, значний науково-технічний потенціал не лише виражають її специфіку, але і формують пріоритетні напрямки її розвитку.

З огляду на це аналіз розвитку конкурентоспроможності, насамперед у інноваційній сфері України, особливо актуальний для забезпечення по-

дальшого покращення економічного становища країни. Інноваційна модель економічного розвитку суспільства дедалі більше стає тією основою, яка визначає економічний потенціал країни та її перспективи на світовому ринку.

Основна тенденція сучасного розвитку світового господарства – суттєвий відрив країн-інноваторів (лідерів), що створюють «інноваційний анклав (центр)» у світі, від менш потужних країн-імітаторів, які становлять периферію та повністю залежать від позиції «активних гравців». Країни у сучасному світі змушені здійснювати пошук прийнятної моделі економічного розвитку, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність і спрямовувала національну економіку на довгостроковий розвиток. Невдачі та прорахунки у цьому напрямі призводять до перманентних кризових потрясінь та збільшення диференціації.

У таких країнах-лідерах інноваційного розвитку як Швейцарія, Швеція, Велика Британія, США, Фінляндія, Сінгапур, Ірландія, Данія, Нідерланди, Німеччина, наявна висока концентрація найбільш прибуткових видів бізнесу (із найбільшим вмістом доданої вартості в ціні продукту), переважно високотехнологічна структура національної економіки, винесення за межі власної країни промислово-технологічного циклу екологічних, ресурсоємних та інших виробництв), зосередження найбільших фінансових потоків. Попри те, що між цими країнами жорстка конкуренція за високорентабельні види діяльності, у випадках виникнення спільної загрози існуванню чинної соціально-економічної моделі вони об’єднують свої зусилля для реалізації спільної політики щодо джерел цієї загрози.

Формування національної інноваційної системи в Україні необхідно здійснювати у тісному взаємозв’язку з інтеграцією національних інноваційних систем країн-членів ЄС в єдину мережу. Політика ЄС відзначається високою конструктивністю щодо вирішення проблем конкурентоспроможності на основі впровадження інноваційної стратегії розвитку, застосування новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій. Незважаючи на перепони в реалізації Лісабонської стратегії (циклічний розвиток економіки, недопрацьований механізм перетворення ідей на комерційні продукти, порівняно нижча частка витрат на НДДКР, ніж у США та Японії), амбітне завдання доведення витрат на НДДКР до рівня 3% від ВВП залишається на порядку денному ЄС. Основними напрямками міжнародного науково-технічного та інноваційного співробітництва України з ЄС має стати нарощування співпраці з метою отримання та використання нових знань із актуальних проблем фундаментальних і прикладних наук; організація співробітництва у сфері розвитку інноваційної інфраструктури; участь у виконанні програм ЄС; трансферт нових сучасних технологій.

Важливий фактор, що стримує розвиток інноваційного середовища в Україні, – фінансування науково-технічної сфери, яке не відповідає загальноприйнятим тенденціям, потенційно скорочує інноваційну діяльність на виробництві, не сприяє розвитку та впровадженню високих технологій, які

будуть довгостроковим ресурсом розвитку. Наразі в Україні ще не сформовано національну інноваційну систему, яка мала б взяти на себе виконання завдань інноваційної перебудови. Панівною стратегією модернізації має бути збільшення інвестицій в інноваційно пріоритетні галузі шляхом задіяння механізму перетікання капіталу до цих галузей із інших, а також за рахунок стимулювання іноземних інвестицій, які за короткий строк збільшують податкові надходження в бюджет, створюючи необхідні умови переходу національної економіки України на інноваційну модель розвитку.

Основне джерело фінансування інноваційної діяльності в Україні сьогодні – власні кошти підприємств, частка яких з часом значно зростає і становить понад 70% загального обсягу витрат. Фінансову підтримку з боку держави отримали 10 підприємств із держбюджету і 24 – із місцевих бюджетів, загальна частка отриманих коштів склала 1,9% загального обсягу фінансування інноваційної діяльності (у 2020р. – 2,2%); 12 підприємств отримали кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, частка яких – 1,3% і 13,1% відповідно (1,3% і 8,7%); 55 підприємств скористалося кредитними коштами, їхня частка значно скоротилася та дорівнювала 6,6% (21,0%).

За статистичними даними фінансування витрат на наукові розробки в Україні, враховуючи інфляційний складник, недостатнє. Бюджетні асигнування на розробку та впровадження інновацій обмежені доходами бюджетної системи. При цьому залежно від політико-економічних умов країни форми та розміри бюджетних інвестицій у інновації мають суттєві відмінності. Бюджетна криза, характерна для України, обмежує можливість державної участі в розвитку та проваджені інноваційних процесів.

Для сучасного етапу розвитку України характерні вкрай незначний вплив інноваційних факторів на економічне зростання та існування значних перешкод упровадження інновацій. Це пов’язано з тим, що в Україні ще не сформована інноваційна модель розвитку. Головна причина цього – системність проблеми, оскільки готовність підприємців вкладати кошти у інновації залежить від макроекономічної стабільності, місткості та розвиненості внутрішнього ринку, платоспроможності попиту, захисту права приватної власності, відсутності бюрократизму та корупції чиновників, прозорості та рівності конкурентного середовища, захисту прав інвестицій тощо..

Українські підприємства зацікавлені у впровадженні інноваційних технологій, але тепер вони неспроможні проводити кардинальні інноваційні зміни через зношеність засобів виробництва та дефіцит фінансових ресурсів, а також через відсутність чіткої державної стратегії й активізації інноваційної діяльності. Інноваційну діяльність вітчизняних підприємств стримують такі фактори, як відсутність фінансування, високі кредитні ставки, недосконаліть законодавства, високий економічний ризик, відсутність попиту на продукцію, недостатність інформації про ринки збуту тощо.

На різних етапах розвитку національної економіки (і в разі піднесення, і у випадку кризи) вирішальним фактором успіху (або виживання) на

ринку вважають спроможність організації розробляти та впроваджувати сучасні інновації. Для досягнення довготривалого лідерства на ринку такі фактори, як зміни уподобань споживачів, технологій і конкуренції необхідні постійні оновлення підприємницьких структур та вдосконалення їх продукції, запровадження та адаптація відповідних організаційних інновацій. Один із шляхів реалізації наступальної конкурентної поведінки на ринку – швидкий вихід на ринок із новим продуктом. Згідно з результатами досліджень західних науковців перші учасники (лідери) захоплюють майже 30% ринку, приблизно 20% – наступні за ними і не більше 3% – пізні послідовники. І хоча інші результати менш оптимістичні та наголошують на тому, що вірогідність невдачі у ринкових піонерів дорівнює 50%; середня ринкова частка складає лише 10%; а піонери на ринку стають його лідерами лише у 20% досліджених категорій товарів; водночас отримані результати свідчать, що «ранні лідери» мають мінімальний відсоток невдач, майже в три рази вищу середню ринкову частку та високий рівень ринкового лідерства.

Таким чином, з метою розвитку інноваційного середовища та активізації інноваційної діяльності в Україні необхідно зосередити зусилля на формуванні її розгалуженої законодавчої та нормативно-правової бази, яка забезпечувала б широкі можливості для юридичних і фізичних осіб у здійсненні та підтримці інноваційної діяльності незалежно від базових державних замовлень, необхідно створити умови зацікавленості промислових підприємств у розробці та впроваджені інновацій.

Завгородня Н. Г.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вибір вектора європейської інтеграції зумовлює появу численних викликів для вітчизняної економіки. В цих умовах особливого значення набуває розвиток промисловості, можливий лише за умови цифрофізації, інтелектуалізації технологічних процесів та дотримання високого рівня культури безпеки. Реформування промисловості України супроводжується інституціональною трансформацією на ліберальних засадах, тобто зміну співвідношення держави та ринку, розбудову більш прозорої та ефективної системи управління державною власністю.

Штучний інтелект промислового підприємства – організована сукупність інформаційних технологій, які можуть брати на себе окремі когнітивні функції людини та виступати інтелектуальним агентом, який за допомогою системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, сприймає оточуюче середовище та приймає рішення згідно поставлених управлінських та виробничих завдань. Штучний інтелект може бути загальним (вико-

нує багато функцій) та вузьким (виконує одну функцію); слабким (запрограмований на виконання одного завдання), сильним (схожим з людським інтелектом, може виконувати будь-які розумові завдання, які під силу людям), супер штучним інтелектом (це будь-який інтелект, який значно перевершує когнітивні здібності людини).

Штучний інтелект поряд з такими цифровими технологіями як обробка великих обсягів даних, інтернет речей, індустріальний інтернет, робототехніка і біотехнології належать до підривних (деструктивних) технологій, які виводять на ринок іншу ціннісну пропозицію, ніж це було раніше. Впровадження штучного інтелекту вимагає зміни:

– бізнес-моделей, прикладом можуть служити платформи бізнес-моделі Uber або Airbnb;

– технічних моделей функціонування об'єкта, який перебудовується на автономний автоматичний режим роботи (наприклад, безпілотні автомобілі).

Технології штучного інтелекту відкривають можливості для інноваційних перетворень в інтересах споживачів, промислових підприємств, бізнесу і суспільства в цілому, активно використовуються в маркетингу. Однак для реалізації цих можливостей необхідна більш ефективна система управління і нова операційна модель. Основний потенціал технологій штучного інтелекту для промислових підприємств полягає в можливості перетворювати дані в об'єкти інтелектуальної власності. Деякі промислові підприємства ризикують опинитися в скрутному становищі зі стратегічної точки зору. Частково це пов'язано з нелегким вибором: різноманітність технологій, інноваційних рішень і постачальників просто вражає. Складність також полягає в оцінці, мінімізації та контролі репутаційних і технологічних ризиків, пов'язаних з новими і по більшій мірі невипробувані технологіями.

Готовність до впровадження штучного інтелекту визначається багато в чому бажанням керівництва (спонсора змін) проводити зміни для досягнення мети або бажаного стану підприємства, вона в основному відповідає рівню вимог підприємства щодо змін. Оцінка первинної готовності має проводитись в рамках системного та факторного підходу до управління змінами.

Успішним досвідом впровадження штучного інтелекту в діяльність промислових підприємств України є застосування штучного інтелекту в атомній енергетиці, що є одним з напрямків роботи по діджіталізації підприємства. Ця технологія дозволяє попередити відмови устаткування, знизити витрати на техобслуговування і уникнути нанесення шкоди бізнесу через збої. Основні задачі штучного інтелекту в атомній енергетиці:

– забезпечення безпеки реакторів через систему визначення тріщин і дефектів в реакторах за допомогою нейронних мереж, які аналізують відеозображення зі спеціальних камер: формування рекомендацій щодо виконання ремонту і списків браку; виявлення «аномальний подій» в виробничих процесах, непомітних для співробітників; прогнозування пара-

метрів, які складно підрахувати в режимі реального часу (наприклад, health index установок і коефіцієнта корисної дії; прогнозування порушення працездатності обладнання; формування єдиного комплексу оператора-обхідника (аналіз голосових команд; аналіз зображень з відеореєстратора; аналіз баз даних параметрів, модифікацій і дефектів обладнання; акустичний аналіз середовища);

– контроль стану АЕС і аналіз потоку даних, що приходять з датчиків, систем спостереження і контролю, порівняння їх з еталонними даними інформаційної бази за допомогою алгоритмів злиття даних і констатування наявності або відсутності проблеми. Таким же чином можна аналізувати стан навколишнього середовища в районі АЕС, вести моніторинг забруднень і викидів;

– управління катастрофічними ризиками, включаючи ризики неконтрольованих реакцій і атак на атомні станції, для їх запобігання або зниження рівня небезпеки;

– створення цифрових моделей АЕС відповідно до вимог МАГАТЕ, що дозволить накопичувати інформацію про всі технічні, технологічні та експлуатаційні процеси і контролювати їх в реальному часі, забезпечуючи безпеку роботи АЕС;

– кібербезпека;

– завдання прогнозування (використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування вироблення і споживання енергії, оптимізації роботи обладнання тощо.);

– завдання підвищення енергоефективності (в частині моніторингу даних про фактичне споживання енергії);

– завдання інтелектуалізації (обробка результатів моніторингу стану енергетичних об’єктів, алгоритми функціонування «розумного» будинку, управління навантаженням і ін.).

Використання мереж штучного інтелекту в енергетиці вже дає свої результати. Активне використання системи штучного інтелекту отримала в вітровій енергетиці. Так енергетичний провайдер Xcel (США, штат Колорадо) використовує дані супутникових спостережень в зонах розташування вітропарків для оптимізації роботи вітростанцій. Повномасштабне використання алгоритмів штучного інтелекту в вітропарк США дозволило б збільшити їх вироблення в 2017 р На 12 млрд кВт • год і підвищити частку вітроенергетики в загальному балансі на 6,3%.

У General Motors за рахунок використання штучного інтелекту на 5% зросла ефективність вітрових турбін, при цьому витрати на техобслуговування були Скорочені на 20%. Компанія IBM спільно з Міністерством енергетики США (US Department of Energy) реалізовує ініціативу SunShot, в рамках якої програма дозволяє достовірно прогнозувати вироблення поновлюваних джерел (сонячних, вітрових та гідростанцій). Для прогнозування використовується ретроспективна інформація нарівні з погодним моніторингом в системі реального часу.

Система штучного інтелекту, яка використовується при експлуатації електричних мереж (компанія Schleswig-Holstein Netz AG, Німеччина, зем-

ля Шлезвіг-Гольштейн), використовується для визначення місць передбачуваних ушкоджень на основі інформації про термін експлуатації компонентів електричних мереж і проведені ремонти, а також інформація про навантаження і погодних умовах. Нейронна мережа американської компанії AirFusion дає можливість вирішувати завдання можливого виявлення пошкодження високовольтних ліній електропередачі та вітроенергетичних установок. При цьому самонавчається працює на основі розпізнавання образів для чого в систему завантажено тисячі зображень пошкоджень вітроустановок від ударів блискавок, ерозії покриття тощо.

Практика підтверджує ефективність використання ресурсів і їх економію. У General Motors за рахунок використання штучного інтелекту на 5% зросла ефективність вітрових турбін, при цьому витрати на техобслуговування були скорочені на 20%. Google, впровадивши рішення дочірньої компанії DeepMind, знизив загальне споживання енергії в своєму центрі total data на 15%, в найближчі роки економія коштів може скласти кілька сотень мільйонів доларів.

Отже, вибір корпоративної стратегії впровадження штучного інтелекту дає можливість промисловому підприємству аналізувати дані на рівнях за межами людського розуміння і діяти виходячи з кожного нового отриманого набору даних, що дає змогу застосовувати індивідуальний підхід в роботі з клієнтами, розробляти товари і послуги з урахуванням їх потреб, а також виявляти можливості зростання так швидко і точно, як ніколи раніше, а також призводить до змін операційної та бізнес-моделі.

Завгородня Т. С.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційна культура підприємства є унікальним економічним явищем, яке значно виходить за межі виробничих чи партнерських зв’язків. Вона стосується усього глобального простору всередині і ззовні підприємства, її формування починається уже в момент виникнення підприємницької ідеї. Організаційна культура всередині підприємства формується в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху підприємства загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Тобто однією з базових умов формування внутрішньої організаційної культури підприємства є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети.

Поняття «організаційна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Науковець К. Камерон трактує вважає, що «ор-

ганізаційна культура проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх». Водночас більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їх діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожного підприємства.

Організаційна культура міститься у душах співробітників підприємства, в їхніх думках, в організації процесу мислення, у сприйнятті, в оцінках, у визначенні причин, у мові, взагалі у світогляді, в емоціях, почуттях, урівні матеріального і духовного розвитку і виявляється через поведінку людини. Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують на підприємстві (організації). Ці цінності знаходять своє втілення у символах, легендах, героях, девізах, церемоніях тощо. До завдання менеджерів, зацікавлених у прогресивному розвитку підприємства, входить розвиток всіх складових організаційної культури для формування команди у трудовому колективі з високими моральними якостями.

Формування організаційної культури сприяє тому, що з першого дня роботи на підприємстві робітник має відчувати атмосферу доброзичливості, раціональності, доцільності у всьому, починаючи з вибору та розташування обладнання, робочих місць, меблів, закінчуючи режимом праці, який включає короткострокові перерви для відновлення психічної і фізичної енергії, що була витрачена за час роботи.

Як свідчить світовий досвід, саме на підприємствах з високорозвинутою організаційною культурою створюється атмосфера постійної турботи про працівника завдяки демократичному стилю управління та соціальній і кадровій політиці. Соціальна політика спрямована на задоволення потреб у високій якості трудової діяльності і створення сприятливих умов для її здійснення. Принциповим моментом є залучення працівників до розробки колективного договору і оцінки плану соціального розвитку трудового колективу підприємства (організації).

Однією із складових організаційної культури є система мотивації персоналу, яка має враховувати, що кожний працівник – індивідуальність і будь-які дії підлеглих зумовлюються певними потребами. Нові працівники, які приходять на підприємство, мають бути впевнені, що за умов успішної роботи вони зможуть забезпечити собі кар'єрне зростання на підприємстві. Дуже важливо розробити доступні для всіх цілі і засоби їх реалізації.

Сьогодні організаційну культуру потрібно формувати з урахуванням трьох критеріїв: впевненість у собі; впевненість у продукті, який виробляє підприємство; впевненість у підприємстві, на якому працює робітник. Для цього керівництву підприємства необхідно забезпечити працівникам без-

пеку праці, гарантувати надійність, підтримувати мотивацію персоналу тощо.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зазначити, що організаційна культура включає: формування стійкого позитивного образу − іміджу підприємства, що створює йому відповідну репутацію, загальний культурний і професійний рівень та постійну мотивацію працівників для досягнення економічного результату. Передусім, економічна ефективність підприємства (організації) залежить від результативності і творчої праці її працівників, рівнобічність підготовки «гнучких» співробітників допомагає реагувати на зміни попиту ринку.

Наразі підприємства працюють над покращанням якісних показників виробленої продукції та відводять провідну роль для забезпечення власної конкурентоспроможності соціально-трудовим відносинам. Устаткування та сировина, як правило, є аналогічними практично для всіх конкурентів. Підприємства відрізняються одне від одного «тонкощами» технології і способами організації роботи, але й вони недоступні конкуренту, якщо розробляються на цьому підприємстві й застосовуються для конкретних його умов, а головне, пильно охороняються власним персоналом. Крім того, ці ноу-хау надають реальних конкурентних переваг лише в тому випадку, коли цілком реалізовані в діяльності працівників.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідний добір як інноваційних технологій, так і найбільш здібних працівників. Що вищі резерви людського потенціалу, то більшими професійними знаннями, уміннями, здібностями, навичками володіють працівники, то швидше удосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний чинник виробництва для забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Формування організаційної культури на підприємствах вимагає: підтримання духу згуртованої команди, яка працює заради спільних цілей, і забезпечувала б готовність співробітників позитивно сприймати дії керівництва;створення умов для підвищення професійної компетентності працівників, перетворюючи їх у носіїв корпоративних цінностей, що сприяють процесу створення позитивного іміджу підприємства;створення системи планування кар'єри співробітників, а також системи, що забезпечує відповідність оплати праці реальному внескові співробітника в загальний результат підприємства (організації).

Ігнатова Н. С.
здобувач магістратури
Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах функціонування міжнародного ринку наслідком процесу глобалізації економічної системи є виникнення глобальної конкуренції. Для того, щоб протистояти впливу конкурентів та посідати лідерські позиції на міжнародному ринку, ТНК необхідно розробити низку стратегій, які будуть забезпечувати її надійне просування на ринки країн, а також пого-

джене функціонування всіх підрозділів корпорації. Стратегія визначається як формальний набір правил для корпорації, стратегією ТНК є план дій, розроблений для досягнення певної мети корпорації (освоєння нових ринків збуту продукції, зниження витрат виробництва та ін.) з урахуванням внутрішніх можливостей та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Такий план у довгостроковій перспективі повинен коректуватись відповідно до змін зовнішніх факторів впливу.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації стратегій ТНК. Найчастіше виокремлюють наступні види стратегій, які використовують корпорації у процесі здійснення своєї діяльності: конкурентні, маркетингові та фінансові. Конкурентна стратегія ТНК розробляється на довгостроковий період (5-10 років). Конкурентні переваги, на основі яких здійснюється розробка конкурентної стратегії, можуть бути внутрішніми (виробничі, інноваційні, технологічні та ін.) та зовнішніми (інформаційні, цінові, збутові та ін.). Маркетингові стратегії ТНК є складовою стратегічного менеджменту та передбачають забезпечення погодженості цілей глобальної експансії ТНК з її економічним потенціалом. Фінансова стратегія ТНК є базою для вибору джерел формування власних та запозичених ресурсів, а також сфер їх розміщення. Цілями фінансової стратегії ТНК є: залучення фінансових ресурсів, мінімізація вартості капіталу ТНК та максимізація капіталізації ТНК. Крім розглянутих стратегій, також використовуються інші альтернативні шляхи поведінки фірм на світових ринках. До специфічних стратегічних альтернатив належать створення спільних підприємств, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, аутсорсинг та офшорне виробництво. Універсальної стратегії для кожної корпорації не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів ТНК необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. При стратегічному виборі необхідно визначити, яка стратегія буде кращою з урахуванням становища ТНК у галузі, можливостей та ресурсів компанії.

Запорукою успішної діяльності ТНК на ринку є вибір та реалізація окремої стратегії для кожного рівня управління. При виборі та реалізації стратегії ТНК необхідно враховувати як зовнішні фактори, які впливають на діяльність корпорації, так і внутрішні, а також брати до уваги сильні та слабкі сторони корпорації та вплив процесів, які відбуваються в середовищі функціонування ТНК. Основним завданням, яке має бути вирішено при розробці стратегії, є погодженість між ресурсами компанії та її стратегічними цілями, а також реалізація ефективної діяльності для захисту від загроз зовнішнього середовища. Доцільно проаналізувати перспективи виходу українських компаній на світові ринки. При цьому існують два можливих сценарії. Перший заснований на потужній державній підтримці процесу транснаціоналізації, помірної та послідовної експансії у всі ключові регіони світу та формуванні на базі холдингових структур внутрішньої системи міжнародного поділу праці.

Реалізація такого сценарію повинна супроводжуватись державними заходами із штучного зниження конкуренції на світовому ринку в країні базування ТНК. При невиконанні останньої умови це здійснити неможливо.

Другий сценарій – формування українських ТНК на базі фінансово-промислових груп. Проаналізувавши досвід діяльності зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що національні компанії, які планують виходити на зарубіжні ринки, мають керуватись наступною стратегією поведінки: необхідно сформувати «якісний» внутрішній попит; основою якості продукції та послуги значною мірою можуть вважатись оптимізовані бізнес-процеси та стандартизація; пріоритетним є зростання вартості компанії та збереження її привабливості як інвестиційного об'єкта; для компанії, що росте, важлива присутність у регіонах, що стабільно розвиваються. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що національний капітал може витримати конкуренцію з великими іноземними компаніями та ТНК тільки в тому випадку, якщо він буде представлений великими промислово-фінансовими об'єднаннями. Крім підтримки з боку держави та сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, для підвищення конкурентоспроможності українських компаній необхідна розробка довгострокової маркетингової програми. Одним з основних елементів конкурентоспроможності сьогодні є широке використання результатів НДДКР, що проводяться дослідними центрами головної компанії та зарубіжними філіалами. Українським компаніям варто більш активно їх використовувати. Висновки та перспективи подальших розвідок Підводячи підсумки, варто зазначити, що універсальної конкурентної стратегії не існує, тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі, науковим потенціалом та капіталом, якими володіє конкретна фірма, може принести успіх. Стратегічний розвиток компанії у сучасному світі багатоваріантний, проте він, безумовно, спрямований на успішне подолання невизначеності бізнессередовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для підвищення якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

Кабанова О. О.
кандидат економічних наук, доцент кафедри
менеджменту Інституту управління
Класичний приватний університет

Богдановська Н. П.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Медична інформаційна система (МІС) – це апаратний програмний комплекс автоматизації роботи закладу охорони здоров'я. МІС складається з таких блоків: електронні медичні записи пацієнтів; ресурси установи та

їх розподіл; дані медичних досліджень; фінансова та адміністративна інформація;засоби зв'язку між працівниками закладу [1].

Представлені на ринку України медичні інформаційні системи прийнято ділити на системи документообігу (Docflow) та системи процесів (Workflow). Іноді складно розрізнити ці два види систем, проте спрощену відмінність між ними можна виразити так:

– якщо об'єктом дій користувача медичної інформаційної системи є документ (історія хвороби, замовлення пацієнта, журнал запису тощо), то перед нами типова система документообігу;

– якщо ж користувач інформаційної системи керує лікувальним процесом, ресурсами, статусами процесів тощо, то ця медична інформаційна система є процесною [3].

Від виду медичних інформаційних систем залежить результати їх застосування. Системи документообігу дозволяють: зменшити кількість паперових документів, використовуючи їх наслідуваність; зменшити кількість помилок під час оформлення; досягти типізації документів та обов'язковості їх створення тощо.

На відміну від систем документообігу процесні системи призначені для оптимізації використання ресурсів, поліпшення медичного сервісу, підвищення ефективності праці медичних працівників [2].

В основному системи, розроблені для державних закладів охорони здоров'я, належать до систем медичних записів (EMR), а системи, що застосовуються в приватних закладах, – до управлінських систем (ERP) різного ступеня складності. Це різницею підходів до організації робочого процесу в установах різних форм власності. Тому що приватна медицина зосереджена на оптимізації та ефективності, то державна – переважно на обліку та медичних записах [3].

Медичні інформаційні системи вирішують такі завдання, як:

– централізація даних;

– типізація даних як щодо інформації, і щодо процесів;

– забезпечення доступності інформації для її обробки;

– покращення сервісу для пацієнтів;

– підвищення якості медичного обслуговування.

Впровадження медичної інформаційної системи починається ще до її обрання на етапі планування. Першим етапом впровадження медичної інформаційної системи є не планування, а прийняття рішення щодо необхідності її впровадження в конкретній установі. Наступним етапом є вибір системи, зустрічі з її розробниками, тестове використання. Третій етап - розгортання платформи, тобто підготовка інфраструктури для навчання персоналу. Четвертий етап – прописування алгоритмів процесів. П'ятий етап - навчання персоналу. Шостий етап – «невдалий» старт. Фінальний етап – старт. Постфінальний етап – доопрацювання [1].

При вдалому виборі медичної інформаційної системи її впровадження має сприяти таким позитивним змінам у організації роботи установи, як:

– спрощення доступу до необхідної інформації;
– відсутність необхідності у подвійному внесенні даних;
– можливості використання шаблонів документів;
– полегшення пошуку ресурсів;
– можливості доступу до довідкової інформації.

Переваги, які матиме керівник закладу охорони здоров'я від використання медичної інформаційної системи, залежать від завдань, які він ставив під час виборів та впровадження тієї чи іншої системи. Зазвичай переваги зводяться до: прозорості системи обслуговування пацієнтів; прозорості фінансової діяльності та матеріальних ресурсів; звітність у режимі реального часу.

Пацієнти закладу охорони здоров'я також мають переваги при використанні медичної інформаційної системи: доступ до власної медичної інформації; спілкування з лікарем поза медичним закладом; відсутність черг (планування часу відвідування лікаря); покращення медичного результату (управління якістю) [2].

Безумовно, цей перелік не є вичерпним, лише дозволяє окреслити деякі переваги впровадження медичних інформаційних систем. Кожен конкретний випадок застосування системи має свої результати. Зрештою, медична інформаційна система повинна задовольняти цілий комплекс умов: призначатися певній категорії користувачів, бути функціональною або унікальною, сприяти поліпшенню якості медичних послуг медичного закладу охорони здоров'я.

Список використаної літератури

1. Мінцер О. П., Вороненко Ю. В. Концепція інформатизації охорони здоров'я України. *Медична інформатика та інженерія.* 2012. № 3. С. 5–29.

2. Качмар В. О. Медичні інформаційні системи – стан розвитку в Україні. *Український журнал телемедицини та медичної телематики*. 2010. № 1. С. 12–17.

3. Самборський О. С., Островерхов В. М. Перспективи розвитку медичних інформаційних систем. Івано-Франківськ : ІФНМІМ ТНЕУ, 2009. 128 с.

Карпуніна М. С.
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

СТАНОВЛЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕСУРСОБЕРЕЖЕНЯ 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 експортоорієнтованих галузей економіки України. Процес ресурсозбере-

ження базується на організації діяльності з ресурсозбереження, а саме формування економічного механізму управління ресурсозбереженням.

Ресурсозбереження – це певна організаційно-економічна система. Економічний механізм управління ресурсозбереженням включає такі елементи: форми і методи здійснення діяльності з ресурсозбереження, система економічних і правових регуляторів, які є інструментами впливу на діяльність з ресурсозбереження.

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 ресурсономічних чинників належать: специфіка діючої системи управління ресурсовикористанням; внутрішні 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.

Сучасні умови господарювання характеризуються значним посиленням ресурсних обмежень. Це провокує зниження фінансово-економічних результатів діяльності українських підприємств унаслідок підвищення цін на ресурси, які залучаються до виробництва продукції, збільшення рівня втрат та відходів, що спричиняє прискорене моральне та фізичне спрацювання основних фондів, недосконаліть технічного забезпечення тощо.

Найбільш коректно сьогодні вважати, що процес ресурсозбереження у стратегічно важливому для національної економіки України реальному секторі економіки, направлений на вирішення проблеми обмеженості ресурсів, їх раціонального та ефективного використання, оптимізації використання ресурсного потенціалу, бо формує систему стійких взаємозв'язків і взаємозалежностей, які виникають у виробничо-господарській діяльності

на всіх рівнях виробництва й управління підприємств галузі. Зокрема це стосується металургійної галузі, де, на думку Т. Власюк, за останні роки сформувалися не тільки істотні передумови модернізації підприємств, а й ризики, які обумовлені кон'юнктурою світового ринку, посиленням протекціонізму на міжнародному ринку, зростанням вартості енергоносіїв, зростанням обмеженості природних ресурсів, високою енергомісткістю українських промислових підприємств, зокрема у галузі металургії.

Тому, з метою запобігання виникненню або для ліквідації негативних наслідків погіршення фінансово-економічного, технологічного та екологічного станів промислових підприємств постає завдання ухвалення управлінських рішень на рівні розробки та реалізації механізмів щодо використання дієвих стимулів, що спонукають до більш раціонального та ефективного використання ресурсів у виробничо-господарській діяльності промислових підприємств, зокрема у галузі металургії, та впровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємствах.

Застосування методів економічного стимулювання щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій у процесі ресурсозбереження на промислових підприємствах лежить у площині реалізації управління економічними системами, зокрема державного управління суб'єктів господарської діяльності. Методи економічного стимулювання як основні методи економічних методів державного управління в ринкових умовах розвитку товаровиробників сприяють розвитку науково-технічного прогресу, регулювання темпів і пропорцій розвитку економіки в цілому та її складових сфер і галузей.

Серед основних методів, які сприяють розвитку діяльностей суб'єктів господарювання всіх форм власності галузей економіки країни, вважають державні дотації та субсидії, пільги в оподаткуванні, встановлення квот на виробництво певних видів продукції, регулювання нижніх для товаровиробників і верхніх для споживачів рівнів цін, стимулювання цінами і матеріально-технічними ресурсами.

Сьогодні важливим чинником економічного розвитку є орієнтація економіки на зовнішні ринки, стимулювання і державна підтримка експорту. Практичні заходи щодо її реалізації включають надання прямих експортних субсидій, податкових та митних пільг виробникам експортної продукції, забезпечення спрощеного порядку здійснення митних процедур, стимулювання інвестицій у промисловість (зниження відсотків ставок податків на дохід і прибуток для малих і середніх підприємств, надання пільг суб'єктам господарювання, які спрямовують кошти у виробничу сферу) тощо.

Можливість використання методів державної підтримки та економічного стимулювання оновлення промислових підприємств у напрямку впровадження ресурсозберігаючих технологій залежить від особливостей галузі промисловості. У галузі металургії доцільно застосовувати фіскальні та грошово-кредитні інструменти економічного стимулювання.

Кокоріна В. І.
старший викладач кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом як активного учасника створення, упровадження та поширення інновацій. Проблематика мотивації праці персоналу набуває дедалі більшого значення, оскільки в усіх видах інноваційної діяльності зростає елемент творчих розумових зусиль.

Насамперед, мотивація є процесом впливу (система дій) на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів. Проте мотивація – це не лише мотиви, а й ситуативні чинники (вплив різних людей, специфіка діяльності, ситуації тощо). Такі чинники є досить динамічними, мінливими, що створює значні можливості впливу на них і на активність у цілому. До мотивації також належать наміри та можливості, їх співвідношення, прийняття рішень, воля, що сприяє реалізації рішень.

Мотивація як функція управління означає сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активної діяльності. Прості прагматичні рішення в мотиваційній сфері сьогодні не можуть дати очікуваних результатів. Менеджеру необхідно спиратись на новітні теоретичні розробки, які відображають природу мотивації взагалі і творчої діяльності зокрема. Мотивація пов'язана з використанням низки специфічних категорій і понять, основними з яких є поняття потреб, мотивів, спонукання, мотиваційної поведінки, стимулів і винагород.

Специфіка інноваційної діяльності на підприємстві визначає структуру персоналу, складовими якої є: наукові та науково-технічні кадри; науково-допоміжний і обслуговуючий персонал; виробничий та адміністративно-господарський персонал.

Важливою характеристикою персоналу, що веде інноваційну діяльність, є його кваліфікаційний рівень. До діяльності науковця, спеціаліста, керівника, службовця ставляться відповідні кваліфікаційні вимоги, визначаються посадові обов'язки й обсяг специфічних знань, що враховується при атестації кадрів та встановленні оплати праці.

Сукупність знань, здібностей, навичок особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які провадять інноваційну діяльність, їхні творчі новаторські здібності створюють інтелектуальний потенціал організації, що є базою забезпечення її інноваційного лідерства і конкурентоспроможності на ринку.

Інноваційний підхід до мотивації через управління кар'єрою передбачає просування співробітника в рамках організації не тільки вгору по службових сходах, а й з одного підрозділу підприємства до іншого («горизонтальна» або «матрична» кар'єра).

Таблиця 1

Особисті кар'єрні очікування працівників організацій

Назва групи	Коротка характеристика групи	Пріоритети кар'єрного зростання персоналу
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад	Як правило, такі люди енергійні і готові до пригод, вони не завжди уявляють розвиток своєї кар'єри	Можливість спробувати себе в різних підрозділах підприємства і знайти своє місце; перспектива особистого кар'єрного росту; підвищення особистого професійного рівня; можливість проявити ініціативу і отримати визнання
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3 років	Ці люди більш амбіційні і їх мета – кар'єрний ріст; вони вже мають деякий досвід у певній роботі і хочуть спробувати себе в більш серйозних справах, які потребують самостійності і відповідальності за результат	Виконання серйозних завдань; прийняття рішень; визнання результатів їх роботи
Висококваліфіковані спеціалісти	Ця категорія людей вже здобула гарні професійні результати і не прихильна до зміни видів діяльності; вони вже замислюються про майбутнє	Для них важливим є стабільність, можливість горизонтального розвитку, сім'я; наявність у компанії пенсійної програми
Молоді матері	При появі в сім'ї дитини у жінки змінюються потреби і пріоритети, в тому числі і в плані кар'єри	Наявність гнучкого графіка роботи, медична страховка, наявність дитячих садків від компанії будуть на даному етапі для неї більш привабливими

Ці зміни пов'язані, насамперед, зі змінами умов для управління кар'єрою. Відбулися зміни, які змінили традиційний погляд на кар'єру як на послідовне просування співробітника на більш високі посади в організації. Замість передбачуваного зміни посадовий позицій сучасні працівники змушені стикатися з непередбачуваністю свого службового становища. У співробітників уже немає впевненості в тому, що вони будуть працювати в рамках тієї ж спеціальності і професійної діяльності, до якої були підготовлені, вони не можуть бути впевнені у збереженні свого робочого місця в організації, не кажучи вже про висунення на нові посадові позиції. У таблиці 1 можна визначити особисті кар'єрні очікування працівників організацій.

Отже, основою сучасної ідеології новітнього управління поведінкою персоналу є інноваційний підхід до управління мотивацією працівника. Рівень заробітної плати перестав відігравати домінантну роль у формуванні мотиваційного потенціалу працюючих. Нині люди цінують не стільки високий рівень заробітної плати, скільки наявність можливостей самови-

раження й самореалізації, змістовність праці, гарантії зайнятості, гідні умови праці й перспективи особистісного та професійного розвитку, які стають основними інноваційними чинниками мотивації до праці. Тому принципово нові інноваційні підходи до управління персоналом значно пов'язані з концепцією якості трудового життя, яка базується на трудових теоріях гуманізації праці, людського капіталу та людського розвитку.

Костюк А. М.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Приклад флагманів світової економіки свідчить, що прискорення економічного зростання неможливе без переходу до інноваційної моделі розвитку. Перехід до економіки знань зміщує пріоритети ресурсного забезпечення підприємств промисловості в бік інтелектуальної складової, носіями якої є персонал. За таких умов управління персоналом стає найважливішою складовою системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Але участь в інноваційних зрушення неможлива без трансформації, розвитку та інноватизації самої системи управління персоналом, без здійснення принципових змін в формах і методах управління трудовими ресурсами.

Зміни принципів та рухомих сил економічного розвитку в сучасних умовах спричинили і суттєві зрушення в соціально-економічній та трудовій сфері: змінюється зміст праці, структура зайнятості населення, вимоги до кваліфікаційних та компетентісних здібностей працівників, з'являються нові спеціальності та професії, а деякі традиційні навпаки зникають з ринку праці, змінюються мотиваційні орієнтири та форми організаційно-економічної взаємодії між персоналом та адміністрацією тощо [1, с. 435].

Впровадження нових технологій в усіх сферах життєдіяльності та професійної реалізації, нові форми організацій виробництв, тотальна та швидка інформатизація суспільства вимагають зміни способів ведення бізнесу і взаємодії людей в бізнес-процесах [4]. Сучасні цифрові технології створюють можливості спільної роботи географічно віддалених один від одного працівників або структурних підрозділів в режимі реального часу, значно трансформується уява про робоче місце, оскільки сучасні технології надають можливість виконувати професійні функції, не перебуваючи в конкретному місці в конкретний час, підвищується рівень технічної та соціальної мобільності працівників, що знижує рівень їх прив'язки до географічно окреслених ринків праці, полегшується доступ до ресурсів розвитку та саморозвитку працівників [2, с. 268].

Зрозуміло, що з одного боку можливості інформаційного суспільства є корисними з точки зору управління персоналом підприємства, забезпечення його розвитку, але з іншого боку вони значно ускладнюють процеси

роботи з персоналом, оскільки він стає значно мобільнішим, значно змінюються мотиваційні вимоги та рівень ефективності методів мотиваційного впливу, підвищується рівень конкуренції за кваліфікований персонал на ринках праці тощо.

Все це зумовлює необхідність трансформації систем управління персоналом, їх інноваційне перетворення, оскільки традиційні системи управління персоналом виявляють нездатними виконувати свої основні функції в нових умовах.

В сучасних умовах еволюційний розвиток управлінських систем будь-якого спрямування не виправдовує себе. Швидкі темпи змін зовнішнього середовища не дають можливості для повільної адаптації – в турбулентному конкурентному середовищі виживає не той, хто зміг адаптуватися до змін постфактум, а той, хто зміг спрогнозувати майбутні зміни, запровадити превентивні дії та використати майбутні процеси на власну користь, а це можливо лише за умови переходу до інноваційного типу розвитку.

За сучасних умов принципи, технології та механізми, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та вдосконалення з метою забезпечення розкриття та ефективного використання потенціалу працівників з метою досягнення як загальних цілей організації, так і особистих цілей індивідуумів[2, с. 105].

Але, як свідчить практика, до сьогодні найбільш поширеною на підприємствах лишається система управління за функціями, а не управління за цілями. Більшість організаційних структур промислових підприємств в Україні досі будується за функціональним принципом, коли структурні підрозділи та окремі працівники зосереджуються на виконанні певних закріплених за ними функцій без залучення в реалізацію загальних цілей організації або цілей окремих проектів [3]. За таких підходів увага як працівників, так і керівників зосереджується на процесі реалізації покладених на них функцій, а не на результатах їх виконання, що призводить до «розмивання» цілей, невиправдане зміщення орієнтирів корпоративного розвитку, відсутності зацікавленості працівників в досягненні загальних цілей розвитку підприємства.

Сучасні системи управління персоналом мають враховувати певні концептуальні аспекти, без яких неможливо досягти підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме:

– персонал має сприйматися як інтелектуальний капітал, який є базисом забезпечення ефективного використання всіх інших наявних ресурсів підприємства і розвиток якого потребує інвестицій;

– головним ресурсом підприємства стають знання, носіями яких є персонал, і система управління персоналом повинна мати на меті забезпечення генерації, накопичення та ефективного використання знань в цілях інноваційного розвитку підприємства;

– формування ефективних систем управління персоналом неможливе без постійних активних інноваційних змін всередині самої системи, спря-

мованих на досягнення стратегічних цілей розвитку організації шляхом підвищення рівня ефективності та результативності використання її інтелектуального капіталу [4];

– технології управління персоналом мають бути орієнтовані на досягнення цілей організації шляхом розкриття креативних, творчих здібностей персоналу, досягнення ним власних цілей розвитку, підвищення якості трудового життя.

Особливих підходів до управління персоналом вимагає і орієнтація на інноваційний розвиток підприємства. Так, для активізації інноваційної діяльності, підвищення її результативності необхідно створювати таке середовище, яке стимулює і заохочує свободу, креативність і конструктивний критицизм, де існує можливість виклику обмеженням і владі, де дозволяється певним чином ігнорувати правила, де стимулюється перемішування ідей, людей та культур, де техніки управління дають можливість визнавати, ідентифікувати і вчитися на помилках, а не роблять з них приводи для адміністративного тиску.

Персонал інноваційного підприємства, від керівників до виконавців, повинен розуміти, що майбутнє непередбачуване, і очікуваний результат не завжди може виправдати сподівання, тому управління має базуватися на визнанні невизначеності майбутнього і стимулювати генерацію ідей, незалежно від попереднього негативного досвіду впровадження інновацій або відсутність чітких перспектив їх комерційної реалізації [3].

Результатом управління персоналом на інноваційних засадах має стати розвинута інноваційна культура підприємства, що є складовою його інноваційного потенціалу та повинна забезпечувати сприйняття персоналом нових ідей, готовність і здатність підтримувати та реалізовувати нововведення. Інноваційна культура є відображенням ціннісних орієнтацій персоналу, що базуються на знаннях, уміннях й навичках і закріплені мотивами і нормами поведінки [2, с. 241].

Інноваційні методи управління трудовим потенціалом мають будуватись на трьох принципах: самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних умовах викликає необхідність постійного навчання персоналу. В умовах швидких зовнішніх змін у працівників повинна бути сформована компетентність, яка задовольняла б сучасні вимоги працедавців. Компетентність працівника передбачає наявність достатнього рівня знань у професійній сфері, соціально-економічній сфері, в сфері менеджменту, комунікацій, колективної співпраці, готовність працівника до змін та інновацій, орієнтацію на кінцевий результат діяльності, відповідність кваліфікації працівників потребам конкретних робітників місць, здатність до професійного розвитку, підвищення кваліфікації з урахуванням тенденцій розвитку науки і техніки.

Успішне впровадження інноваційних технологій управління персоналом має супроводжуватися відповідно до мети системою оцінки і розвитку працівників, що й буде об’єктом уваги в подальших дослідженнях.

Список використаної літератури

1. Бортнік С. М. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу підприємства. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості :* тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конфер. Львів : вид-во Львівської політехніки, 2015. 692 с.

2. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.

3. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10 (дата звернення: 20.10.2022).

4. Демид О. А. Сучасні інноваційні підходи в управлінні персоналом. URL: https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing-113/hr-management-113/16420-113 -0218 (дата звернення: 25.10.2022).

Кравець Я. В.

наук. кер. – Карпуніна М. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Метою менеджменту господарської діяльності будь-якого підприємства є одержання прибутку та виконання місії. Сьогодні, в час глобальних викликів, система стратегічного управління корпоративним розвитком підприємством вимушена постійно оновлюватися новітніми методиками та інструментами.

Життєвою необхідністю є застосування гнучкої до змін раціональної системи управління. Відтак, сутність системи стратегічного управління полягає в спрямуванні підприємства за віхами встановлення, тлумачення та досягнення своїх цілей за найбільш оптимальними схемами.

Каркасом стратегічного управління є система стратегій. Це низка взаємозв’язаних конкретних стратегічних моделей розвитку:

– підприємницьких функцій;

– організаційних ланок;

– трудових.

Стратегію в загальному можна ототожнити з завчасно спланованою організацією реакції чи вектору поведінки підприємства на ступінь зміни зовнішнього середовища задля досягнення жаданого результату діяльності.

Менеджмент підприємства обирає власну концепцію, адекватну до характеристик свого потенціалу та умов зовнішнього середовища. В загальному дослідники під «концепцією управління» розуміють порядок замислів, принципів та бачень, які обґрунтовують:

– мету діяльності;

– механізм взаємодії суб’єкта та об’єкта менеджменту;

– стиль взаємодії ланок внутрішньої структури;

– механізм урахування впливу чинників зміни зовнішнього середовища.

Основою формування сучасних концепцій управління підприємством є визначення системи дій в площині введення певних змін в алгоритм функціонування задля зменшення ступеню невизначеності.

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від ступеня розвитку його системи стратегічного управління. Відтак, актуальним для дослідження є питання вибору моделі стратегічного управління та інструментарію її реалізації. Сучасні нові виклики розширюють множину завдань перед менеджментом підприємства, вирішення яких не розв'язується попереднім досвідом. Це аргументує важливість інновації системи стратегічного управління кожного підприємства.

Експерти виділяють такі огріхи систем стратегічного управління вітчизняних підприємств як:

– в основному зосереджувалися на отриманні прибутків;

– невміння правдиво оцінювати власний потенціал;

– недостатнє знання сучасних методологій стратегічного управління;

– акцентувалися на управлінні активами та пасивами;

– мало уваги надають питанням організаційного забезпечення системи стратегічного управління.

Дослідники до поняття «інструменти стратегічного управління» відносять: «сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі».

До інструментарію стратегічного управління відносять:

– стратегічний аналіз;

– планування;

– організацію стратегічного вибору;

– реалізація стратегії;

– контроль за всіма етапи.

Мета застосування широкого інструментарію при стратегічному управлінні господарською діяльністю - забезпечити оптимальність та наукову обґрунтованість стратегічних рішень щодо результативності використання ресурсів підприємства в змінному оточенні.

Процес управління корпоративним розвитком підприємства в площині успішного досягнення її стратегічних цілей. Проте існує ряд розбіжностей думки науковців щодо виокремлення параметрів побудови моделей стратегічного управління,що виражені в підходах, зокрема: як процес, як функція, як інституція та як концепція.

Дослідження наукових праць з проблем менеджменту підприємства показало, що існує низка моделей формування та реалізації стратегічного управління фірмою.

Сучасні нові виклики розширюють множину завдань перед менеджментом підприємства, вирішення яких не розв'язується попереднім досвідом. Це аргументує важливість інновації системи стратегічного управління кожного підприємства.

Кузьменко Ю. А.
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри
освіти та управління навчальним закладом
Класичний приватний університет

ПІДПРИЄМНИЦЬКА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Нові соціально-економічні відносини, що складаються в нашій країні, породжують нові ситуації в освіті, які вимагають від менеджерів адекватних реакцій на безупинно мінливі технології і невизначеність освітнього середовища. А саме, реальна дійсність вимагає від освітянина підприємницької активності, яка проявляється в різних ситуаціях професійної діяльності та особистісної самореалізації.

Крім того, система вищої освіти визначає динаміку політико-економічних та соціальних змін в суспільстві, забезпечує якісні та кількісні параметри відтворення кваліфікованих кадрів. Сучасний етап розвитку системи освіти, пов'язаний з активним її реформуванням, супроводжується рядом негативних тенденцій: недостатнім рівнем бюджетного фінансування, несприятливої демографічною ситуацією тощо. У зв'язку з цим різко загострилася проблема «виживання» працівників закладів освіти і забезпечення власної конкурентоспроможності.

Ще декілька десятиліть тому людей з діловою «жилкою» вважали непорядними, тому і ставилися до них здебільшого негативно. Тим часом на Заході проблема підприємництва вже на рубежі XVII—XVIII століть розглядалася багатьма вченими як досить актуальна. Зокрема англійський економіст Річард Кантильон, що глибоко досліджував феномен підприємництва, підприємцями назвав людей, що на свій страх і ризик прямують до ринкового обміну з метою отримання прибутку. Прибуток - ось головний стимул підприємницької діяльності. Безумовно, прибуток - не тільки ознака успіху, але і матеріальна основа збільшення капіталу, розширення підприємницької діяльності. Але існують також інші, не менш важливі для підприємця стимули, крім отримання прибутку. Серед них – самоствердження особистості, можливість реалізувати свої здібності [1, с. 4].

Підприємницька культура – це саме та якість менеджера освіти, від якої залежить успішність її професійної діяльності та затребуваності.

Ми погоджуємося з думкою Г.Карпюка [1, с.16], що для успішного підприємця характерними рисами є:

– готовність не раз долати перешкоди, змінювати свою лінію поведінки заради досягнення мети;

– братися за справу разом зі своїми працівниками або замість них;

– ясно формулювати ціль (цілі), бачить перспективу;

– прагнути володіти інформацією;

– планувати та спостерігати за показниками своєї підприємницької діяльності, аналізує їх і використовує для прийняття рішень;

– спроможність переконувати, встановлювати ділові та особисті зв’язки;

– самовпевненість (прагнення незалежності, вірити у свою здатність розв’язувати складні завдання).

Таким чином, менеджер освіти, який має підприємницьку культуру завжди буде відрізнятися серед інших колег, адже має здатність до:

– функціональної активності, спрямованої на заощадження, накопичення та примноження грошових коштів і матеріальних благ у прямій або опосередкованій та юридично коректній формі;

– здійснення самостійної господарської діяльності в сфері освіти за рахунок розвинутого підприємницького хисту, лідерської життєвої позиції, ініціативності та відповідальності за кожну вчинену дію в межах існуючих етичних і юридичних установок.

Список використаної літератури

1. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посіб. для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. Київ, 2021. 108 с.

Лебеденко С. О.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

РОЛЬ УЧНІВСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Учнівське самоврядування виступає формою організації життєдіяльності колективу учнів, що забезпечує розвиток їхньої самостійності в прийнятті та реалізації рішення для досягнення суспільно значущих цілей, при певних умовах може сприяти вирішенню проблеми формування і розвитку соціальної активності особистості, лідерських якостей.

Учнівське самоврядування надає учням можливість самореалізації, самоствердження, саморозвитку та самовиховання. Представляючи інтереси всього учнівського колективу, учні можуть організовувати і проводити ті справи, які їм цікаві, при цьому виявляючи і розвиваючи свої здібності.

Головний сенс самоврядування полягає в тому, що з його допомогою учасники освітнього процесу отримують можливість впливати на ліцейну політику – як через участь у прийнятті рішень, якими керується адміністрація ліцею, так і через власну активність в управлінні внутрішньоліцейними процесами.

За рівнем організації учнівського самоврядування можна судити не тільки про ступінь демократичності системи управління освітнім процесом, а й про рівні організаційної культури закладу. Учнівське самоврядування підвищує соціальну захищеність учнів, сприяє встановленню сприятливого психологічного мікроклімату в учнівському колективі, зменшує можливість виникнення конфліктів у стосунках між учнями. Воно дозволяє створити у закладі активне учнівське середовище, що характеризується високим рівнем творчості учнів, ефективною взаємодією між собою.

Суспільству сьогодення потрібні люди, які здатні приймати самостійні обдумані рішення, здатні до співпрацювати, та ті які характеризуються мобільністю, динамізмом, конструктивністю, також готові до багатогранної взаємодії, з почуттям відповідальності за долю своєї країни та її економічний розвиток та процвітання. Одним зі шляхів формування, розвитку та навчання майбутніх свідомих громадян виступає учнівське самоврядування.

Можна виділити кілька напрямків діяльності органів учнівського самоврядування:

– представницький напрямок – включає в себе участь учнівської ради в обговоренні проблем і прийнятті рішень, а так само участь у роботі органів загальноліцейного самоврядування; вирішення конфліктів – врегулювання внутрішньоліцейних конфліктів за принципом добровільності;

– інформаційний напрямок – інформування учнів про діяльність учнівської ради;

– шефський напрямок – шефство старших над молодшими;

– зовнішні зв'язки – організація взаємодії з позаліцейними структурами;

– організаторський напрямок – підтримка закладів дозвілля та інших ініціатив учнів;

Учнівське самоврядування закладає підгрунття великої справи – залучення до формування активної життєвої позиції. Більшість учнів ліцею із задоволенням брали учать в учнівському самоврядуванні, в організації колективних творчих справ. Учні навчилися бути ініціативними, відстоювати власну думку, формувати активну громадянську позицію.

Левченко Х. А.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кадрова політика визначає цілі, які пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини з державними органами та ін.) і персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання та ін.). Кадрова політика здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії – підіймати престиж підприємства, дослідити атмосферу в середині підприємства, аналізувати перспективи розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнювати і попереджувати причини звільнення з роботи та ін..

Складовими частинами розробки кадрової стратегії підприємства є:

– планування споживання в кадрах;

– організаційний аналіз, існуючих посад, потреба в нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, наповнення штатів співробітників;

– навчання і підвищення кваліфікації;

– підвищення спільно-освітнього і професійного рівняв процесі роботи на місцях, ротація по посадах, закордонні командировки, стажування, самоосвіта та інше;

– система регулювання – цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування спадковості (робочі династії), планування службового зростання;

– оплата праці – спільна сукупність всіх видів оплати, з обсягу й успішності виконання роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення та інші.

Щоденна реалізація кадрової стратегії і одночасно допомога керівництву при виконанню ним задач управління підприємством лежать в оперативній області управління кадрами. Стратегічне управління персоналом на підприємстві виконують менеджер з кадрів і лінійні керівники. При цьому менеджер з кадрів є головним носієм і розповсюджувачем підприємницької культури, а лінійний керівник несе відповідальність за своїх співпрацівників, вивчає стан справ в організації, дає висновок та інформує керівництво. Вивчивши різні показники праці колективу (наприклад: невихід на роботу, нещасний випадок, скарги і тенденції, виробництво праці, неточних кадрів), можна визначити існуючі потенціальні труднощі. Лінійний керівник також консультує і дає поради на роботі з персоналом

Створення кадрової стратегії бере свій початок з виявлення можливих недоліків у сфері управління співробітникам і з виявлення тих видів роботи з співробітниками які зобов’язані бути поліпшені для оптимізації роботи компанії і здійснення стратегії. На неї (кадрову політику) впливають як внутрішні, так і зовнішні показники.

Фактори, на які організація нездатна вплинути (тобто змінити їх) називаються зовнішніми. Але для правильного визначення значення потреби в трудових ресурсах і знахідки найкращих джерел їх покриття, організація повинна врахувати ці чинники.

До зовнішніх факторів можна віднести: ситуація на трудовому ринку; тренди поліпшення економічної ситуації; наукова революція; нормативно-правове середовище.

Фактори внутрішнього середовища – це чинники, що підвладні впливу топ менеджменту компанії. До них відносяться: завдання компанії; вид менеджменту; матеріальні ресурси; кадровий потенціал організації; стиль управління.

Спрямованість кадрової стратегії схожі з напрямками кадрової роботи в конкретній організації. Інакше кажучи, напрямки кадрової стратегії конкретної компанії відповідають функціоналу механізму менеджменту, присутньому в цій компанії.

Таким чином, кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об’єднує різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і платі по використанню робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагування на мінливі

вимоги технології і ринку в найближчому майбутньому. Основними її властивостями є: зв'язок з стратегією; орієнтація на довготермінове планування; значна роль кадрів; коло взаємозв'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

При цьому, з точки зору адміністрації, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Вона передбачає здійснення сполученої відповідальності і високопродуктивної робочої сили. При цьому необхідно враховувати існуюче положення і правила в області трудових відносин, а також важливу роль профспілки. З точки ж зору працівників, кадрова політика повинна здійснювати не тільки сприятливі умови праці, які дають задоволення від роботи, але і забезпечують можливості просуванню по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому основна задача ефективної кадрової політики підприємства – забезпечення в повсякденній кадровій роботі облік інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Досвід провідних західних фірм свідчить про важливість чіткого формування кадрової стратегії і принципів на рівні сільського господарства В якому минулому організація в кращому випадку могла формувати стратегію лише допоміжний засіб для досягнення вже заданих виробничо-господарських цілей. Багато організацій на власних помилках переконатись в необхідності враховувати людські фактори (нарахування окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних задач, стан трудової моралі, укомплектованість нових виробництв персоналом і т.д.) вже на стадії виробітку спільної господарської стратегії.

Маркова С. В.
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізький національний університет

Приймакова Є. Д.
студентка
Запорізький національний університет

РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Лютий 2022 року змінив всі вектори життєдіяльності сучасної України. Напад росії на нашу державу змінив можливості та вимоги всіх суб'єктів економічної діяльності. Значна кількість підприємств зруйновані або змушені змінити фізичні локації. На думку експертів, ВВП України знизилося на 37,2% у річному обчисленні у другому кварталі 2022 року. Понад 7 млн українців – близько п'ятої частини населення – залишили країну або стали внутрішніми переселенцями, що чинить тиск на систему соціального захисту. А кількість зареєстрованих безробітних на одну вакансію з початку війни підскочила з 6 до 12, а рівень безробіття зріс до 40%. Значно знизилася реальна заробітна плата [1]. Отже, наша країна перебуває в економічній кризі, головна передумова якої – географічне «сусідство».

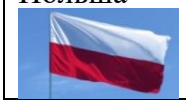
Для того щоб перемогти потрібні ресурси – зовнішні та внутрішні. вважаючи на певну нестабільність іноземних надходжень, вони є вкрай важливим джерелом фінансування наших бюджетних витрат. Загалом, іноземна допомога орієнтовно покрила 36% витрат бюджету від початку повномасштабної війни, а податки та мита трохи більше – 38%; решту профінансували друком гривні НБУ (18%) та військовими облігаціями (8%). Від початку війни іноземна допомога покрила 56% потреби у додатковому фінансуванні бюджету (дефіцит та погашення боргів) – обсягу, що не вдалося зібрати у вигляді податків та мит [2].

Україна набуває статусу міжнародного партнеру, значна кількість країн економічно допомагає нашій державі (табл.1).

Отже, перемога за нами, для цього потрібно врахувати економічні наробки та досягнення менеджементу та менеджменту міжнародного бізнесу.

Таблиця 1

Фінансова допомога українцям в країнах Європи [3]

Країна	Допомога	Виплати у грн
Німеччина	на одну особу – 449 євро;для родини сума буде трохи менша – 404 євро на кожного члена сім'ї;діти до 5 років отримують 285 євро;6-13 років – 311 євро;14-17 років – 376 євро.	17960
Франція	а одну особу – близько 200 євро; родина з одного дорослого та двох дітей – близько 400 євро на всю сім'ю;двоє дорослих та троє дітей – 620 євро для всіх членів родини.	8000
Італія	а одну особу – близько 200 євро;родина з одного дорослого та двох дітей – близько 400 євро на всю сім'ю;двоє дорослих та троє дітей – 620 євро для всіх членів родини.	8000
Велика Британія	200 фунтів стерлінгів на особу одразу після прибуття	11650
Нідерланди	260 євро	10400
Польща 	програмою «Сім'я 500+» у розмірі 500 злотих на місяць на дитину.	3500

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими організаціями; управління, орієнтоване на дохідність і прибутковість; діяльність з нагляду, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні та інші відносини між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації менеджерів, які складають адміністративний штат підприємницької організації. В світовій практиці менеджмент як практична діяльність, наука і навчальна дисципліна існує більше 100 років. За цей час він отримав широке розповсюдження, особливо в країнах з розвинутою ринковою економікою. Міжнародний менеджмент

виникають трохи пізніше, приблизно в 60-х роках, під впливом бурхливого розвитку міжнародної і комерційної діяльності, поглиблення міжнародного розподілу праці, розвитку міжнародної економічної інтеграції. Структура зовнішньоторгового обігу так само має переважно сировинний характер, все ще нераціональним являється імпорт і недостатньо ефективно функціонують підприємств з іноземним капіталом. Великої уваги вимагають і такі питання, як створення стабільної правової бази, сприятливого інвестиційного клімату, ефективної системи управління ЗЕД вже на рівні підприємства і звичайно підвищення якості експортної продукції.

В ході встановлення менеджменту вивчається досвід західних країн в галузі організації управління міжнародною діяльністю фірм. Для наших підприємств, менеджерів ЗЕД та й інших спеціалістів, що здійснюють цю діяльність, досвід має величезне значення. Знання такого досвіду дає можливість виявляти спільні тенденції і закономірності в розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. А особливість здійснення його в окремих країнах - це порівняти вітчизняну практику по організації управління з іноземною. Але звичайно, досвід зарубіжних країн в організації управління міжнародною діяльністю фірм – це досвід країн які мають частіше ринкову економіку. І українські підприємства не повинні переносити зарубіжний досвід; необхідно творчий підхід до такого процесу.

Специфічні особливості американської моделі управління наступні:

– чітке формулювання структури управління;

– орієнтація кадрової політики на індивідуальні навички та ініціативу,

– залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг працівника, та його продуктивності;

– індивідуальна відповідальність кожного менеджера;

– орієнтація на вузьких фахівців.

Японська модель управління відрізняється від американської за деякими пунктами:

– гнучкий неформальний підхід побудови структури управління;

– підготовка та навчання всередині фірми без відриву від виробництва, широке використання праці випускників вузів і шкіл; залучення іноземних працівників

– залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності;

– спільна відповідальність за прийняті рішення;

– орієнтація на керівників середнього типу;

– широке залучення різних коштів

Для сучасного українського менеджменту характерні деякі особливості (рис. 1).

Отже, війна в Україні – величезний поштовх назад для економіки, інновацій та інвестиційного розвитку держави. Але вітчизняний потенціал, географічні та технологічні можливості створюють передумови щодо можливого швидкого та якісного розвитку нашої країни. Для цього требе вивчати та розвивати сучасні тенденції менеджменту міжнародного бізнесу, врраховувати національні особливості. І все буде Україна!

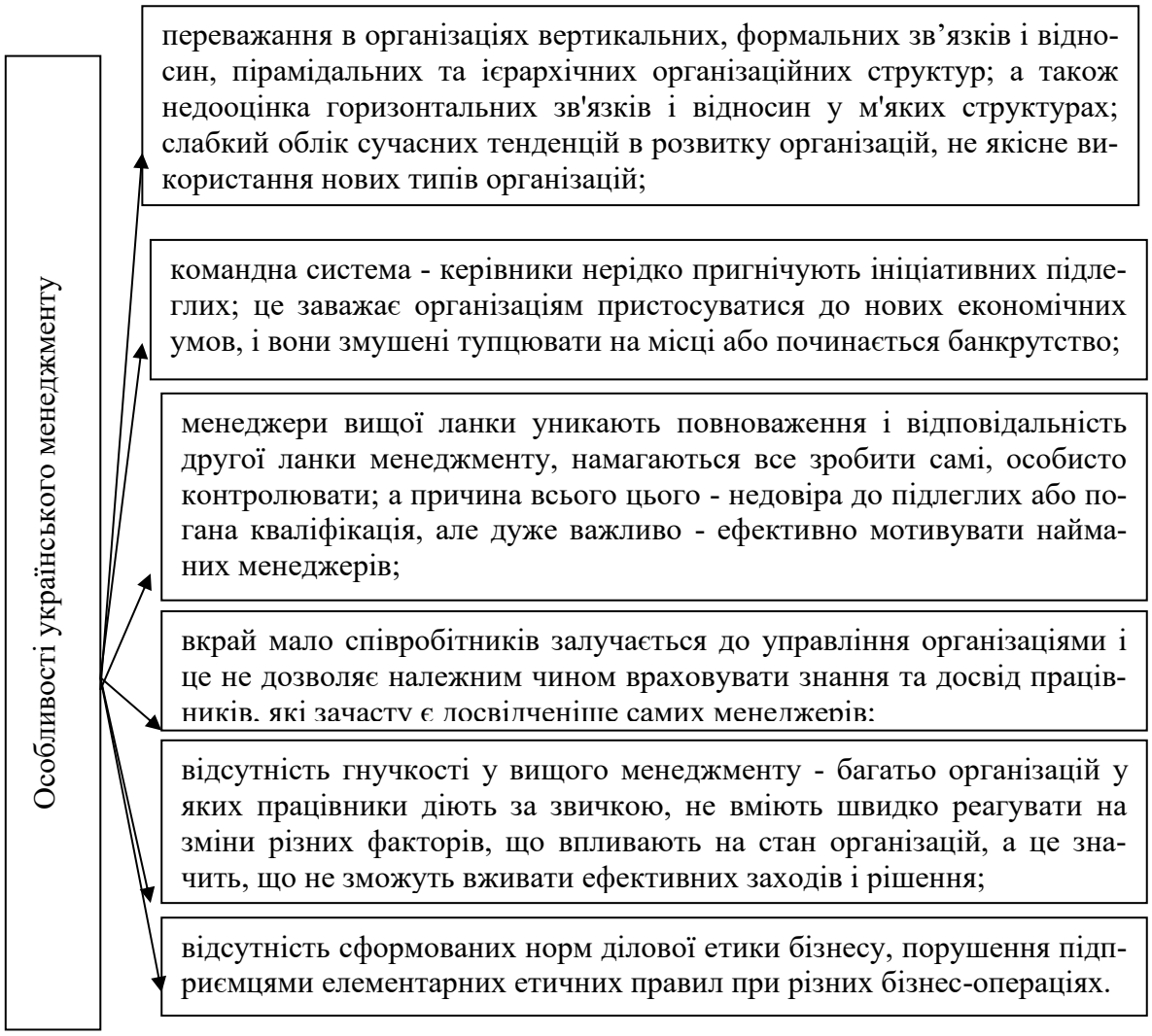


Рис. 1. Особливості українського менеджменту

Список використаної літератури

1. Війна в Україні 2022 – як впливає на економіку, оцінка МВФ». *Слово і Діло*. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/10/20/novyna/ekonomika/skorochennya-vvp-ta-bezprecedentnyj-deficyt-byudzhetu-mvf-oczinyly-naslidky-vijny-ekonomiky-ukrayiny (дата звернення: 17.11.2022).

2. Фінансова допомога від міжнародних партнерів: скільки Україна отримала на 1 жовтня. *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/6/692303/ (дата звернення: 17.11.2022).

3. Visit Ukraine – Фінансова допомога українцям в країнах Європи: як оформити виплати (частина 1). URL: https://visitukraine.today/uk/blog/1041/financial-assistance-to-ukrainians-in-eu-countries-how-to-issue-payments-part-1 (дата звернення: 17.11.2022).

Мєняйлова Г. Є.
кандидат економічних наук, доцент
філія Класичного приватного університету у м. Кременчук

ВЕКТОРИ ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Ефективний розвиток економіки, в умовах глобалізаційних процесів був би неможливий без розвиненої транспортної логістичної інфраструк-

тури, адже радикально змінилися виробничі процеси, їх локалізація – виробництво кінцевого продукту, сьогодні знаходиться, як правило, в різних країнах і на різних підприємствах. Тому, незважаючи на поширення інформаційних технологій, роль простору в економіці залишається усе ще дуже значною, насамперед, у зв'язку із необхідністю переміщення товарів та людей за посередництвом транспортних магістралей [5, с. 84].

Фахівці та звичайні люди зазвичай трактують логістичну інфраструктуру як комплекс інфраструктур, які обслуговують логістичну діяльність:

– інфраструктура автомобільного транспорту
– інфраструктура морського і річкового транспорту
– складська інфраструктура
– трубопровідна інфраструктура
– залізнична інфраструктура
– інфраструктура авіаційного транспорту
– телекомунікаційна інфраструктура [3]. На нашу думку, сюди доцільно включити прикордонну інфраструктуру.

Україна у 2018 р. зайняла 66 місце зі 160 країн з логістичної ефективності, набравши 2,83 бали. Про це повідомило видання «Центр транспортних стратегій», посилаючись на дані нового рейтингу Світового банку Logistics Performance Index (LPI) [4].

Однак, не дивлячись на позитивні моменти транспортна інфраструктура України мала багато нарікань від споживачів. Основною проблемою, як визначили дослідники майже всіх структурних елементів логістичної інфраструктури в Україні є високий рівень її фізичного та морального зносу. Фактично логістична інфраструктура всіх видів транспорту роками належно не підтримувалася, не оновлювалася і зараз не відповідає вимогам міжнародних логістичних операторів [3].

Проте, повномасштабна безпрецедентна війна російської федерації проти України винесла за дужки вищеназвані проблеми. Внаслідок російської агресії гинуть тисячі мирних жителів, через обстріли та авіаудари знищено та пошкоджено десятки міст, зруйновано сотні підприємств, сотні закладів освіти, тисячі кілометрів доріг, сотні мостів та тисячі житлових будинків.

Росія продовжує цілеспрямовано руйнувати інфраструктуру України, включаючи дороги, мости, енергетичні об'єкти, морські порти та залізницю.

За оцінками Київської школи економіки (KSE), збитки інфраструктурі оцінюються в 95,5 млрд доларів. станом на 13 червня 2022 р. [1] На жаль, російські військові дії ще більше збільшать масштаби збитків.

4-5 липня у Швейцарії, м.Лугано відбулася конференція Ukraine Recovery Conference. Представлений на зустрічі план відновлення України передбачає реалізацію 850 проектів на загальну суму понад 800 млрд дол. США. Примітно, що серед запропонованих проектів ледь не ключову роль відіграють проекти у сфері транспорту й інфраструктури. У вступі до до-

кументу пояснюється поточна ситуація в інфраструктурі й логістиці – блокада портів, закриття повітряного простору, перевантаженість західних прикордонних переходів через переорієнтацію логістичних ланцюжків вантажовідправників [2].

Докорінні зміни, що відбулися в Україні внаслідок воєнних дій, й особливо окупація росією ключових вантажних морських портів, радикально змінила вітчизняну логістичну систему. Проте, не варто вважати, що транспортні маршрути створенні сьогодні будуть існувати в такому вигляді і після закінчення війни, або те, що після закінчення воєнних дій вони стануть не життєздатними. Ці напрацювання, однозначно, отримають нове функціональне наповнення, і в цьому випадку Україна повинна сьогодні формувати відповідну «транспортну стратегію».

Можемо стверджувати, що сьогодні визначено три основних завдання щодо логістичної транспортної інфраструктури України:

1. підтримання в належному функціональному стані інфраструктури на території де не ведуться бойові дії;

2. оперативне переправлення логістичних потоків за новими маршрутами;

3. створення ефективної системи транспортної логістики в Україні, в межах повоєнної відбудови, з огляду на перспективи членства в Європейському Союзі та загальні геополітичні зміни, що безперечно відбудуться.

Два з цих завдань є викликами сьогодення, третє –питання перспективи, проте, яке сьогодні має серйозно і фахового розроблятися для впровадження у життя.

Нашим урядом, на конференції в Лугано проєкти відновлення транспортної інфраструктури розподілені на такі, що потребують негайної реалізації, не дивлячись на ситуацію на фронті, та після воєнні проєкти. Обидва напрями ставлять в центр уваги залізничний, морський та внутрішній водний транспорт. В свою чергу завдання повоєнного відновлення розширені за рахунок авіаційного та інтермодального транспорту.

Позитивним моментом для України є те, що наші партнери декларують наміри, як найкраще підтримати майбутнє економічне та торговельне відновлення України, особливо щодо її транспортної та логістичної інфраструктури. В цьому аспекті, вкрай цікавим і перспективним для нашої держави є поява думки міжнародних експертів, яка оприлюднена у аналітичній записці «Модернізація транспортно-логістичної інфраструктури України» про те що Україна «також може бути країною, де PGII реалізує свій перший проект, перевіряючи свої можливості та демонструючи їх іншим інвесторам» [6].

PGII (партнерство для глобальної інфраструктури та інвестицій) – спільна ініціатива Великої сімки для фінансування інфраструктурних проектів у країнах, що розвиваються. Проект, запущений 27 червня 2022 р., розглядається як протидія китайській ініціативі «Один пояс, один шлях». В межах PGII, разом із партнерами з G7 США мають на меті мобілізувати 600 мільярдів доларів глобальних інвестицій у інфраструктуру до 2027 ро-

ку. Протистояння США та Китаю, що окреслюється більш явно, війна росії проти України докорінно змінять геополітичну ситуацію. Одночасно, санкційна політика економічно розвинених країн щодо країн агресорів та спонсорів тероризму, безумовно призведе до тектонічних зрушень в економічних глобалізаційних процесах, і, в цьому аспекті Україні надважливо прикласти максимум зусиль щоб перейняти стратегічну ініціативу, особливо у логістичних повоєнних процесах.

Список використаної літератури

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/-NRC_CLEAN_Final_Jul1_Losses-and-Needs-Report.pdf (дата звернення: 14.10.2022).

2. З плану для Лугано: Скільки мільярдів просять на відновлення транспортної інфраструктури України Офіційний сайт Центру транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/articles/z_planu_dlya_lugano_skilki_milyardiv_prosyat_na_vidnovlennya_transportno_infrastrukturi_ukrani_1912 (дата звернення: 14.10.2022).

3. Карий О. І., Подвальна Г. Логістична інфраструктура України у світових рейтингах. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9644/ilovepdfcom-41-49.pdf (дата звернення: 14.10.2022).

4. Кліщук Л. Україна увійшла до ТОП-70 країн світу за рівнем логістики. URL: https://nachasi.com/news/2018/07/30/logistychna-efektyvnist-ukrayiny/ (дата звернення: 14.10.2022).

5. Ценклер Н. І. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання. *Економічний форум.* 2016. № 1. С. 84–91.

6. Bandura R., Staguhn J., Jensen B. Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure. URL: https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure (date of request: 02.10.2022).

Мєняйлова Г. Є.
кандидат економічних наук, доцент
філія Класичного приватного університету у м. Кременчук

Федосюк Б. А.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Терміном «якість» визначають сукупність властивостей продукції, яка здатна задовольнити споживача. В Україні в ДСТУ ISO 9000-2001, наведено наступне визначення: «якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги» [3]. Процес управління якістю – це сукупність скоординованих дій керівників, інженерів, менеджерів і робітників, які забезпечують розробку та виготовлення продукції, що здатна в повній мірі задовольняти вимоги споживача при мінімальних ресурсів. Сьогодні виокремлюють 2 рівні систем управління якістю, що мають деякі концептуальні відмінності: це системи, відповідні вимогам стандартам ISO серії 9000 і 14000 та загально-фірмові системи управління якістю на базі загального управління якістю TQM (Total Quality Management).

Якість продукції, особливо харчової є предметом законодавчого регулювання. В Україні дана нормативно-правова база постійно оновлюється і вдосконалюється, що обумовлене інтеграцією нашої країни до ЄС та членством у СОТ.

У галузі забезпечення якості продукції тваринництва провідну роль відіграє система НАССР, яка по своїй суті є новим підходом до виробництва безпечних харчових продуктів, заснованим на принципі попередження виникнення потенційних проблем. Безпека продуктів харчування є пріоритетом на всіх стадіях їх виробництва (від сільського господарства до промисловості та продавців).

В умовах набуття Україною статусу кандидата в члени Європейського союзу, де регламентується обов'язкова відповідність продовольчих товарів вимогам НАССР, вітчизняним м'ясопереробним підприємствам необхідно активізувати роботу щодо повноцінного впровадження цих стандартів на основі використання «Методичних рекомендацій з розробки системи управління якістю й безпекою продуктів з м'яса птаха й забійних тварин на основі принципів НАССР». Крім того, в умовах євроінтеграції вже сьогодні доцільно українським м'ясопереробним підприємствам у своїй операційній діяльності звернутися до Глобального стандарту червоного м'яса (GRMS) [6].

З метою ефективної реалізації заходів із всебічного впровадження у виробничу діяльність положень вищеназваних стандартів доцільною є максимальна діджиталізація процесів контролю та управління якістю продукції.

Діджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій. Перехід економіки до ери цифрових можливостей привело до необхідності діджиталізації управлінських процесів, запровадження цифрових продуктів з метою задоволення попиту на ринку [1, с. 42].

Використання нових технологій в бізнесі знижує загальні витрати, за допомогою чого збільшується прибуток. Саме завдяки оцифрування, компанії усвідомлюють, що здатні удосконалюватися в своїй галузі. Таким чином, потрібно менших зусиль, оскільки діджіталізація допомагає подолати бар'єри і легше перейти на новий рівень управління підприємством. З оцифруванням даних методи ведення бізнесу також зазнають значних змін. На даному етапі багато компаній мають можливість вибитися в лідери з мінімальними витратами, всього лише за допомогою діджиталізації виробництва [2].

Одним із гальмуючих аспектів щодо впровадження сучасного програмного забезпечення щодо управління бізнес-процесами в Україні є «засилля» російських продуктів. З початком повномасштабної агресії з боку РФ в Україні знов актуалізувалася тема відмови від використання будь-чого, що має російське походження. В тому числі знову почали говорити про потребу відмови від російського програмного забезпечення, зокрема і російських облікових ERP систем на базі 1С (BAS). Аналогічно, як армія

переходить на стандарти НАТО, так і Україні потрібно відмовитись від сьогоднішнього корупційного бізнес-середовища і перейти на міжнародні стандарти [5].

Одним із програмних продуктів, що є достойною заміною наявних продуктів є комплексне рішення Beas Manufacturing, яке розроблене спеціально для SAP Business One. Функціональні можливості від етапу планування до випуску готової продукції та контроля якості на різних етапах, Beas Manufacturing забезпечує ефективність та гнучкість для бізнесу. Розширені можливості контролю якості в SAP Business One разом із Beas Manufacturing:

– скорочення часу і зусиль, необхідних для проведення процесів контролю якості.

– реєстрація результатів тестів контролю якості онлайн і в режимі реального часу.

– ефективне управління статусами постачальників і, як наслідок, скорочення часу роботи і ресурсів.

– управління контролем якості як основним бізнес-процесом.

– серійне і партійне відстеження на всьому життєвому циклі продукту.

– документування результатів в електронному вигляді з можливістю повного аудиту.

– скорочення часу та зусиль, необхідних для проведення клієнтського або внутрішнього процесу контролю якості [4].

Business One/Beas Manufacturing призначена для організацій, що створюють систему управління безпечністю харчовою продукцією у відповідності з вимогами HACCP (АРККТ, HACCP), ISO 15161:2000, або інтегровану систему управління якістю і харчовою безпечністю за вимогами стандарту ISO 22000:2020.

Основу цієї версії має складати модуль «HACCP» – який допоможе створити план HACCP як основу системи безпечності харчової продукції у відповідності з вимогами Стандартів ISO 15161:2000 і 22000:2020, «Керівних вказівок по впровадженню системи HACCP «Комісії Codex Alimentarius (ALINORM 93/13A), Директиви Ради ЄС 93/43 від 14 червня 1993 г. по гігієні харчових продуктів, Стандарту «Вимоги до системи харчової безпечності на основі HACCP» Національної Ради Експертів-HACCP (Нідерланди), 3-й перегляд, Державного стандарту ДСТУ 4161-2003.

Рекомендоване нами до впровадження на м’ясопереробних підприємствах програмне забезпечення SAP Business One/Beas Manufacturing забезпечить можливості для швидкого і ефективного впровадження, і, що вкрай важливо, реалізації принципу «процесного підходу» в системі менеджменту якості, а це саме те, що необхідно на даному етапі розвитку загальної системи менеджменту підприємства.

Список використаної літератури

1. Веретенникова Г. Б., Устименко О. С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р.. Київ : вид-во «Політехніка», 2021. С. 42–43.

2. Діджіталізація – запорука успіху сучасного агробізнесу. URL: http://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA (дата звернення: 14.10.2022).
3. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: https://dnaop.com/html/34108/doc-A3_ISO_9000-2001 (дата звернення: 14.10.2022).
4. Система контролю якості для компаній-виробників. URL: https://sb1.com.ua/-cases/food-and-beverage-manufacturing/ (дата звернення: 17.10.2022).
5. Снігир С. Чому російський софт 1С є ознакою корупції та тіньового сектору в Україні. *Українська правда*. 20 травня 2022 р. URL: https://www.epravda.com.ua/-columns/2022/05/20/687266/ (дата звернення: 14.10.2022).
6. GRMS Standard. URL: https://grms.org/approved-sites (дата звернення: 14.10.2022).

Миляник Р. В.
слухач магістратури, аспірант
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АКТУАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В НОВИХ РЕАЛІЯХ

Швидко змінюваність та непередбачуваність провадження трудової діяльності керівника у сучасних умовах вимагає оперативної адаптації моделі його поведінки до змін, пристосування до викликів та обмежень, пов'язаних з пандемією, воєнним станом та іншими обставинами. Все це актуалізує оновлення та формування універсальної моделі управлінських компетентностей, які в відповідала сучасним тенденціям розвитку сфери управління. Питання управлінських компетентностей актуалізувалось протягом останніх років, але відсутні комплексні підходи до ідентифікації актуальних з них на ринку праці в умовах змін, зокрема пов'язаних з поширенням пандемії COVID-19, тотальною цифровізацією, глобалізацією, воєнним станом тощо. Аналіз сучасних наукових результатів показав, що моделі управлінських компетентностей вже давно вийшли за рамки загальних компетеностей та включають в себе технічні, концептуальні та міжособистісні компетентності. У сучасних умовах, коли йде пристосування ведення бізнесу з обмеженнями, викликаними воєнним станом та пандемією в Україні, відновлення їх діяльності, виникає нове завдання – удосконалення управлінських компетентностей керівників усіх рівнів.

Управлінські компетентності – взаємопов'язані та взаємозалежні якості особистості, такі як: знання, вміння, навички професійної діяльності та знання управлінських технологій та практик. Їхможна визначити як певні здібності керівника, необхідні для виконання конкретних завдань в організації, які включають здатність виконувати виконавчі обов'язки в організації, уникаючи кризових ситуацій і оперативно вирішуючи проблеми, коли вони виникають. Ефективні управлінські навички є життєво важливими для будь-якої організації для успіху та досягнення її цілей і завдань. Менеджер, який ними володіє, здатний успішно просувати організаційні місію та бачення, її цілі долаючи усі перешкоди та відповідаючи зовнішнім та внутрішнім викликам. До трьох основних типів управлінських навичок належать технічні, концептуальні та міжособистісні компетент-

ності.Основні управлінські компетентності, якими, згідно досліджень, повинен володіти будь-який керівник, щоб виконувати свої обов'язки в сучасному бізнес-середовищі: планування, комунікація, прийняття рішень, делегування, вирішення проблем, мотивування [1].

Сучасний попит на управлінські компетентності повністю керований цифровізацією, яка суттєво трансформує ролі та завдання керівників на всіх рівнях. Умови реалізації управлінської діяльності характеризуються зараз активним використанням цифрових технологій; знання технологій стане основою для всіх управлінських посад, оскільки саме від потужності використовуваних технологій буде залежати ефективність стратегічного управління бізнесом, операційна ефективність і управління персоналом. Відсутність розвинених технологічних (цифрових) компетентностей та делегування виконання пов'язаних з цифровими технологіями посадових обов'язків традиційним IT-фахівцям не дозволить досягти успіху [2]. У контексті цифровізації виділити актуальні управлінські компетентності: вирішення проблем, управління людьми, ефективна комунікація та творче мислення.

Сучасні управлінські практики вимагають не лише здатностей керувати власним робочим навантаженням, але й людьми та змінами. Найбільш затребуваними управлінськими компетентностями, які потрібно розвинути, щоб стати кращим менеджером і досягти успіху в глобальному корпоративному середовищі є комунікація, адаптивність, увага до деталей, вирішення проблем, креативне мислення, антикризовий менеджмент, коллаборація, цифровий розум, емпатія, керівний спосіб мислення та далекоглядність[3].Зміни в галузях промисловості та економіці відбуваються з такою швидкістю, що зосередження уваги на підвищенні та перекваліфікації стає обов'язковим. Тенденції розвитку найбільш затребуваних компетентностей акцентують увагу на: аналітичному мисленні та інноваціях, активному навчанні та стратегіях навчання, здатності вирішення складних проблем, критичному мисленні та аналізі, стресостійкості і гнучкості, креативності та ініціативності, лідерстві та соціальному впливі [4].Усі перераховані вище управлінські навички лідерів і керівників використовують для ефективної продуктивності та демонструють відхід від рутинної праці, а наближаються до стратегії та критичного мислення, і, отже, впливатимуть на кар'єрний розвиток керівників у найближчому майбутньому.

Технології залишаються найбільшим рушієм змін у бізнесі, але існує багато людських тенденцій, які формують майбутнє управлінської роботи. Згідно досліджень GetSmarter компетентності, які мають бути в першу чергу розвинуті у майбутніх менеджерів: лідерські здібності; м'які навички; технологічні навички; коллаборація; емоційний інтелект; прозорість [5].Аналізуючи тенденції рекрутингу персоналу IndeedEditorialTeam визначили, що управлінські компетентності, які потрібні, щоб досягти успіху в кар'єрі, доречно розглядати за двома видами: тверді навички та м'які навички [6]. Щоб бути успішним керівником, потрібно розвивати обидва. У той час як жорсткі навички є ключовими при виконанні кон-

кретних завдань, м’які навички необхідні для керівництва людьми, контролю за проектами та прийняття обґрунтованих рішень. Тверді управлінські компетентності – це технічні здібності, які менеджеру важливо розвивати для ефективного управління іншими у вдосконаленні цих самих навичок.М’які управлінські компетентності, можуть бути застосовані в будь-якій ролі чи галузі та часто навіть важливіші для менеджменту, ніж технічні; як правило, навички спілкування розвиваються з часом, керуючи своїми обов’язками та взаємодіючи з іншими; вміння розв’язувати проблеми, планувати час і вербальне спілкування – все це приклади важливих навичок спілкування; незважаючи на акцент і перехід до цифрового, автоматизованого робочого місця, керівники все ще повинні залишатися стратегічними та інноваційними у стилі керівництва, їм також потрібно буде більше, ніж будь-коли, розуміти свою команду, оскільки зміни на робочому місці продовжують зростати; саме через технологічний темп навички творчого вирішення проблем, слухання, ефективного спілкування та управління часом залишаться основними навичками управління в майбутньому.

В цілому, ми погоджуємося з висновком, який зробили IndeedEditorialTeam [6], що на керівній посаді сильні управлінські навички необхідні для керівництва та нагляду за персоналом і функціями в організації. Такі дії, як координація, планування та організація робочого процесу, є кількома сферами, де ефективні управлінські навички є вирішальними для досягнення цілей компанії. Управлінські навички охоплюють кілька ключових сфер, включаючи лідерство, керівництво, координацію, нагляд, планування та організацію. У цих ключових сферах управлінські навички поєднують жорсткі та м’які навички, якими повинні володіти професіонали на керівних посадах, щоб досягти успіху у своїй кар’єрі. Варто відмітити, що ефективні управлінські компетентності вимагають розвитку твердих і м’яких навичок у ключових сферах лідерства, керівництва та додаткових сфер управління. Тому ключові управлінські компетентності, які потрібно розвивати, незалежно від спеціалізації відділу чи галузі, можна згрупувати в п’ять основних сфер: лідерство, планування, стратегія, комунікація, організація.

У найближчому майбутньому управлінська діяльність більше автоматизованою, а основні управлінські процеси відбуватимуться переважно віртуально в цифровому середовищі. В таки умовах зростатимуть вимоги до прозорості комунікацій в мережі, відповідальності зацікавлених сторін щодо захисту та збереження конфіденційної та персональної інформації. Керівникам та менеджерам доведеться приймати правильні та обґрунтовані управлінські рішення не тільки щодо вибору наборів цифрових інструментів автоматизації, а й програмного забезпечення щодо захисту інформації. Управлінські компетентності розширюватимуться в бік володіння різноманітними цифровими інструментами, технологіями за професійними сферами, які окрім розвитку цифрових здібностей, включатимуть вміння роботи з людьми в умовах невизначеності в цифровому середовищі.

Сучасні тенденції формування попиту на управлінські компетентності керівника у світовій практиці рекрутингу відображають тренди до їх групування за основними сферами управління: лідерство, планування, стратегія, комунікація, організація.

Список використаної літератури

1. CFI. Management Skills. Corporate Finance Institute. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/ (date of request: 23.09.2022).

2. Shekar Y. Managerial skills in 2022. People Matters – Interstitial Site – People Matters. URL: https://www.peoplematters.in/article/skilling/managerial-skills-in-2022-32637 (date of request: 23.09.2022).

3. Zahair A. Top Management Skills to Develop in 2022 – Corporate Vision Magazine. *Corporate Vision Magazine*. URL: https://www.corporatevision-news.com/top-management-skills-to-develop-in-2022/ (date of request: 23.09.2022).

4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/ (date of request: 23.09.2022).

5. GetSmarter. In-DemandLeadership&ManagementSkillsList 2022. *GetSmarterBlog*. URL: https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/the-most-in-demand-skills-for-managers/ (date of request: 23.09.2022).

6. Indeed Editorial Team. Management skills: Definition and examples. Indeed Career Guide. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-skills (date of request: 23.09.2022).

Михайлова О. М.
слухачка магістратури
наук. кер. – Безземельна Т. О., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Сфера охорони здоров’я – різнобічна складна система. Управління системою охорони здоров’я передбачає визначення функцій управління, що конкретизуються в операційній діяльності суб’єктів менеджменту в різних секторах економіки (державному, приватному, нетрадиційному / народне цілительство) для досягнення мети – збереження та зміцнення здоров’я населення України.

Систему охорони здоров’я в Україні можна охарактеризувати як недосконалу та застарілу. Для неї притаманні відсутність належного медичного обслуговування, моральний і фізичний знос відповідної інфраструктури, незначні обсяги інвестицій та бюджетного фінансування, нерівномірний та нераціональний розподіл фінансових ресурсів у системі, значна кількість звернень громадян за медичними послугами, низький рівень профілактичної медицини тощо. Все це призводить до низького рівня життя населення в країні, демографічної кризи, еміграції.

Для ефективного функціонування медичних закладів в довгостроковому періоді виходить на перший план вимога розробки нових підходів до їх управління. На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічний менеджмент. Актуальність проблематики стратегічного управління закладами

сфери охорони здоров'я обумовлюється тим, що, згідно з умовами медичної реформи, внаслідок процесів автономізації медичні установи переводяться у статус комунальних неприбуткових підприємств, а їх керівники отримують в управління самостійні організації, якими необхідно навчитися управляти. З огляду на це використання методів і технологій стратегічного управління має стати ефективним інструментом, який допоможе керівникам медичних закладів адаптуватися до нових соціально-економічних змін. Становлення стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, одна з яких – вибір ефективної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія є визначальним чинником системного повторення рішень та дій, спрямованих на посилення внутрішнього потенціалу та формування навколишнього оточення, що дозволить сформувати конкурентні переваги і забезпечити випереджальні темпи розвитку підприємства у порівнянні з конкурентами.

Тому стратегію розвитку слід розглядати як метастратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися в умовах зовнішнього середовища .

Сучасний медичний менеджмент потребує розробки науково обґрунтованої стратегії управління та розвитку закладами охорони здоров'я. Освоєння інструментів та методів стратегічного управління закладами охорони здоров'я на основі створення та розвитку відповідної наукової теоретико-методологічної бази, яка враховує специфіку галузі охорони здоров'я, є необхідною умовою подальшого реформування національної сфери охорони здоров'я та формування державної політики в цій галузі.

Впровадження системного підходу отримало позитивні результати в практиці діяльності закладів охорони здоров'я у світі й є доцільним для використання під час формування стратегічних рішень вітчизняних медичних закладів.

Кожен громадянин, незалежно від свого віку, статі та фінансових статків має отримувати гарантовані оплачені державою (безоплатні для пацієнта) якісні медичні послуги. Іншими словами, кожен українець за необхідності має вчасно та в повному обсязі отримати медичну допомогу належної якості в будь-якому закладі охорони здоров'я, який контрактується за кошти програми медичних гарантій.

Програма медичних гарантій сьогодні охоплює екстрену, первинну, спеціалізовану медичну допомогу, медичну реабілітацію та програму «Доступні ліки». Наразі більшість послуг надається «розрізнено»: немає всеохоплюючого підходу до надання медичної допомоги. І саме в Стратегії-2030 передбачено розвиток інтегрованої моделі – комплексного надання високоякісних послуг протягом усього життя людини.

Також ми розуміємо, що необхідно підвищувати і якість надання медичної допомоги. Для цього в стратегії передбачені окремі кроки: ство-

рення єдиного медичного простору, розбудова інфраструктури закладів охорони здоров'я (посилення матеріально-технічної бази), підвищення кваліфікації медичного персоналу та нарощування кадрового потенціалу, стандартизація надання медичної допомоги, удосконалення систем контролю якості та контроль за наданням послуг на Національному та регіональному рівнях.

Процес управління окремим закладом охорони здоров'я міститься в параметрах державної системи управління і регулювання, формуючи в сукупності тісний взаємозв'язок можливостей забезпечення населення обсягом і якістю надаваних послуг. Проте наявна управлінська система, що поєднує державні і внутрішньогосподарські механізми вже не спроможна задовольнити процеси ефективного економічного управління лікувальними закладами – потрібні адекватні для сучасних умов їх функціонування економічні інструменти та важелі. Перспективним напрямом за цією проблематикою передусім повинен стати аналіз державних заходів, які сприятимуть можливостям ефективного функціонування медичних закладів різних організаційно-правових форм. До таких пропонують зарахувати процеси формування стратегічно оптимального рівня фінансування закладів і організацій охорони здоров'я, розрахованого на основі фінансового індексу для медичної сфери. Необхідно врахувати питання про обов'язкове і приватне страхування, пряму оплату за медичні послуги, податок на товари, шкідливі для здоров'я (тютюнові та алкогольні вироби), встановлення максимально можливої величини заробітної плати медичним працівникам, ґрунтуючись на сучасну вартість медицини і медичного праці.

Москалюк Н. В.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері реальних інвестицій реалізується, як правило, шляхом формування програм реальних інвестицій, що являють собою комплекси взаємопов'язаних та синхронізованих у часі інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення спільних цілей, які задаються обраною суб'єктом господарювання інвестиційною стратегією.

При формуванні інвестиційних програм слід пам'ятати про принцип необхідності та достатності щодо переліку результативних показників. Показників не повинно бути забагато, не слід переобтяжувати ними програмно-цільову інвестиційну програму. Водночас це мають бути найбільш характерні, найбільш ілюстративні показники, які дають чітке уявлення про призначення інвестиційної програми у загальній інфраструктурі та про результати, яких планується досягти у ході її реалізації [3, с. 34].

Використання показників сприяє ефективному використанню коштів і є необхідним для якісного управління інвестиційними проектами, а саме:

– покращання процесу прийняття рішень на основі забезпечення інформацією для їх прийняття з метою формування якісної інвестиційної політики;

– встановлення пріоритетів, що допомагає управлінцям сконцентруватись на більш важливих соціально-економічних проблемах;

– оптимальне розміщення ресурсів, що забезпечує співвідношення ресурсів зі сферами найважливіших результатів і потреб, та / або створити більш продуктивний баланс у розподілі ресурсів;

– посилення ефективності здійснюваних витрат; це сприяє концентрації інвестиційного процесу на результатах, що мають бути одержані, а не на установах та розпорядниках коштів, які повинні отримати постійно зростаюче фінансування;

– забезпечення прозорості реалізації інвестиційної програми, що дозволяє працівникам краще зрозуміти результати інвестиційної політики та їх вплив на процес;

– залучення працівників до участі у інвестиційному процесі, що сприяє розвитку повного контролю над діяльністю та спонукає до надання послуг кращої якості.

Одним з етапів формування інвестиційної програми є оцінка її економічної ефективності.

Оцінка економічної ефективності управління інвестиційної програми, що складається з проектів реальних інвестицій, може бути виконана за такими етапамих [1]:

1. Визначення тривалості життєвого циклу кожного з інвестиційних проектів зі складу програми та програми в цілому;

2. Прогноз грошових потоків за базовими сценаріями проектів;

3. Формування множини сценаріїв реалізації кожного інвестиційного проекту, що враховують вплив чинників невизначеності та ризиків;

4. Визначення внутрішньої норми доходу на інвестований капітал кожного із сценаріїв для кожного інвестиційного проекту з програми;

5. Кількісна оцінка рівня ризикованості кожного інвестиційного проекту;

6. Визначення ставки дисконту для кожного інвестиційного проекту на підставі зв’язку норми доходу та рівня ризику;

7. Визначення чистої приведеної вартості кожного з інвестиційних проектів за базовими сценаріями та ставками дисконту, які враховують ризик;

8. Формування базового сценарію реалізації інвестиційної програми в цілому за синхронізованими в часі базовими сценаріями реалізації інвестиційних проектів та прогноз його грошових потоків;

9. Формування множини сценаріїв реалізації програми, що враховують вплив чинників невизначеності та ризиків;

10. Визначення внутрішньої норми доходу на інвестований капітал кожного із сценаріїв реалізації програми;

11. Кількісна оцінка рівня ризикованості інвестиційної програми в цілому;

12. Визначення ставки дисконту для програми в цілому на підставі зв'язку норми доходу та рівня ризику;

13. Визначення чистої приведеної вартості інвестиційної програми за базовим сценарієм та ставкою дисконту, яка враховує ризик;

14. Перевірка умови щодо забезпечення ефективності програми в цілому.

Тривалість життєвого циклу кожного інвестиційного проекту визначається як сумарна тривалість передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної його стадій. Для визначення загальної тривалості життєвого циклу програми необхідно синхронізувати в часі всі його інвестиційні проекти за стадіями. Для цього доцільно використовувати методи сітьового планування.

Чистий грошовий потік для інвестованого капіталу визначається за формулою [2, с. 16]:

$$NCF_{ік} = ЧП + А + В \times (1 - \gamma) - І \,, \qquad (1)$$

де $NCF_{ік}$ *– чистий грошовий потік для інвестованого капіталу;*

ЧП – чистий прибуток;

А – амортизаційні відрахування, що враховані при визначенні чистого прибутку;

В – відсотки за довгостроковими зобов'язаннями;

γ – ставка податку на прибуток;

І – інвестиції основного та оборотного капіталу (сума капітальних вкладень, інвестицій у нематеріальні активи та приросту робочого капіталу).

Фінансування інвестицій основного та оборотного капіталу може бути здійснено за рахунок власного та запозиченого капіталу. Тому чистий грошовий потік для інвестованого капіталу відбиває результати проекту для інвесторів та кредиторів, що беруть участь в інвестиційному проекті.

Чистий грошовий потік для власного капіталу визначається за формулою:

$$NCF = ЧП + А - І + \Delta ДЗ \,, \qquad (2)$$

де NCF *– чистий грошовий потік для власного капіталу;*

ΔДЗ – приріст довгострокових зобов'язань.

Внутрішня норма доходу на інвестований капітал кожного із сценаріїв визначається шляхом вирішення рівняння:

$$\sum_{t=0}^{T} \frac{NCF_{ік.t}}{1+IRR_{ік}} = 0, \quad (3)$$

де $IRR_{ік}$ *– внутрішня норма доходу на інвестований капітал;*
Т – тривалість життєвого циклу інвестиційного проекту.

У якості кількісного показника рівня ризику інвестиційного проекту може бути використане середньоквадратичне відхилення внутрішньої норми доходу на інвестований капітал. Якщо відомі ймовірності реалізації сценаріїв, середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$\delta_{IRR} = \sqrt{\sum_{i=1}^{n}(IRR_{ік.i} - M_{IRR})^2 \times p_i}, \quad (4)$$

де δ_{IRR} *– середньоквадратичне відхилення внутрішньої норми доходу на інвестований капітал;*
$IRR_{ік.i}$ *– внутрішня норма доходу на інвестований капітал;*
M_{IRR} *– математичне сподівання внутрішньої норми доходу на інвестований капітал;*
p_i *– ймовірність реалізації сценарію.*

Підводячи підсумки досліджень щодо сутності поняття «управління інвестиційною привабливістю підприємства» слід зазначити, що воно є складною категорією, яка об'єднує комплекс заходів багаторівневих впливів різної направленості, спрямованих на збалансування використання сильних сторін підприємства і сприятливих факторів зовнішнього середовища та мінімізації впливу негативних зовнішніх чинників і внутрішніх слабких місць з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку інвестиційних ресурсів.

Список використаної літератури

1. Бєлоусова Л. І. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.06.01 / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2012. 23 с.

2. Глєбова Н. В. Управління інвестиційними процесами на підприємстві в умовах ризику. Харків : Харк. нац. екон. ун-т., 2012. 20 с.

3. Іванієнко В. В., Грузд М. В. Інвестиційний контролінг як важлива складова механізму управління інвестиційними процесами підприємства. *Наука і освіта 2018 :* зб. матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2018. Т. 10. С. 33–35.

Неджеря Т. Г.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Ринок медичних послуг в Україні знаходиться на етапі докорінної зміни моделі відносин в системі пацієнт-держава-медичний заклад. Сьогодні вектор розвитку системи охорони здоров'я щодо медичного обслуговування

населення передбачає поєднання діяльності державних та приватних медичних закладів на основі застосування принципу «гроші за пацієнтом».

В Україні функціонує новий орган – Національна служба здоров'я України (НСЗУ) – центральний орган виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері державних гарантій медичного обслуговування населення, і є замовником медичних послуг за програмою медичних гарантій, з яким мають співпрацювати медичні підприємства. По суті НСЗУ є розпорядником бюджетних коштів щодо напрямів їх використання і оплати медичних послуг.

Виходячи із вищесказаного можемо стверджувати, що успішне реформування сфери охорони здоров'я, неможливе без створення повноцінних транспарентних ринкових відносин при наданні медичних послуг між медичними підприємствами, місцевою владою, Національною службою здоров'я України, Міністерством охорони здоров'я України, отримувачами послуг (громадянами України). Тому, для медичного підприємства (закладу охорони здоров'я) як ніколи важливими, є розробка і впровадження обґрунтованої стратегії розвитку, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та максимальну зацікавленість в їх послугах споживачів.

Основна мета стратегії розвитку в перехідний період складається в проведенні реформування лікувально-профілактичних установ відповідно до вимог ринкової економіки і забезпечення підвищення ефективності системи охорони здоров'я.

Проведення медичної реформи й оптимізація в її межах мережі лікарень тісно пов'язана із адміністративною реформою. Поділ кожної території на госпітальні кластери – це спосіб збалансувати переваги та недоліки децентралізації, коли територіальна громада буде чітко знати, до якого госпітального кластеру вона належить та мусить враховувати роль свого медичного закладу в роботі всієї системи. Госпітальне планування надає кожній громаді орієнтир: де і які послуги мають отримувати мешканці, де необхідна співпраця з іншими громадами [3].

Найбільш вживаним визначенням кластеру є визначення Майкла Портера: «Кластери – це географічно близькі групи взаємопов'язаних компаній та асоційованих установ в окремій галузі, що пов'язані спільними технологіями та навичками. Вони звичайно існують в географічній зоні, де комунікації, логістика та людські ресурси є легкодоступними. Кластери звичайно розміщуються в регіонах, а іноді – в окремому місті» [2]

Сутність кластерного підходу в економічній політиці різних країн сформульована достатньо чітко: територіальні кластери як динамічні і внутрішньо конкурентоспроможні мережі близько локалізованих підприємств, що випускають однакову або споріднену продукцію, спільно забезпечують хороші ринкові позиції для країни (регіону), галузі і власне підприємств.

Високий рівень конкурентоспроможності і стабільне економічне зростання суб'єктів медичного ринку в сучасних умовах можуть бути забезпечені за рахунок створення медичних кластерів з метою об'єднання зусиль при розробці, виробництві і впровадженні на ринок новітніх методів ліку-

вання захворювань, лікарських засобів, сучасних методів менеджменту медичних закладів, технологій маркетингу та ринку медичних послуг. Медичним кластером визначається група географічно взаємозалежних організацій (постачальників, виробників, посередників) і пов'язаних із ними закладів, органів державного управління, інфраструктурних компаній, що діють у певній сфері і взаємодоповнюють один одного [1].

Географічна локалізація сегментів кластера, включаючи наукові установи, доклінічну і клінічну базу, сучасні виробничі об'єкти та експертні організації, має самостійну цінність внаслідок скорочення часових, логістичних та комунікаційних витрат. При цьому необхідною умовою участі в кластері є готовність учасників до спільних узгоджених дій з просування (збільшення реалізації в порівнянні з самостійними діями) продукції кластеру.

Особливо важливо, для медичних підприємств є те, що кластерний підхід може бути основою для конструктивного діалогу між підприємницьким середовищем та регіональною владою з метою виявлення проблем та шляхів найбільш ефективної реалізації наявних інвестиційних можливостей і необхідних заходів регіональної політики у сфері охорони здоров'я.

Суттєвої перевагою кластера є те, що таке об'єднання по своєї суті, – гнучка структура, яка дає підприємствам змогу конкурувати між собою, залучати нових партнерів, ефективно організовувати та координувати діяльність, завдяки чому вони можуть протистояти негативним тенденціям конкуренції, як на регіональному рівні, так і на державному, і світовому.

Отже, об'єднання медичних підприємств у кластери дає можливості окремим суб'єктам господарювання, незалежно від форм власності, забезпечувати стійкий розвиток та економічне зростання, на основі комплексного, стратегічного підходу. Важливість формування ефективної ринкової економіки при одночасній взаємодії різноманітних господарських структур шляхом створення кластерів (в тому числі і медичних) підтверджується досвідом більшості країн світу.

Список використаної літератури

1. Гапонова Е. О. Інституціональне забезпечення інтеграції ринку медичних послуг. *Millennium science :* Proceedings of XV International scientific conference, 15 February 2018, Morrisville. Morrisville : Lulu Press, 2018. P. 49–51.

2. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.

3. Радуцький М. Кластерна мережа медзакладів: в чому перевага? URL: https://lb.ua/blog/mykhailo_radutskyi/515951_klasterna_merezha_medzakladiv_chomu.html (дата звернення: 24.10.2022).

Ніколайчук В. Є.
наук. кер. – Карпуніна М. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри
Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У маркетингу комунікація – це сукупність сигналів, що надходять від підприємства на адресу різних аудиторій. При цьому комунікаційні про-

грами повинні розроблятися спеціально для кожного цільового сегмента та навіть окремих клієнтів.

Ефективність комплексу комунікацій залежить від каналу комунікації. Існують два головні засоби маркетингової комунікації – це особисті контакти через персонал і безособові контакти по рекламних каналах.

Застосування і здійснення рекламної діяльності в соціально-економічній системі передбачає розробку механізму щодо управління рекламною діяльністю. Функціонування в ринкових умовах змушує суб'єктів господарювання розробляти власні стратегії управління рекламою на ринку товарів та послуг. Проте в Україні з огляду на історичні, політичні і соціально-економічні обставини ще не накопичено достатнього досвіду такого управління. Складнощі, з якими стикаються суб'єкти господарювання під час проведення ефективної рекламної політики, переконливо вказують на необхідність створення організаційно-методичних основ механізму управління рекламною діяльністю на рівні безпосередніх товаровиробників, тобто рекламодавців. У цей час потрібна побудова цілісної концепції організаційно-економічного механізму управління рекламною діяльністю, створення алгоритму формування рекламної стратегії, розробка критеріїв оцінки ефективності рекламної діяльності.

Реклама як специфічний вид діяльності існувала задовго до формування ринкових відносин. Але дослідження в теоретичному аспекті галузі реклами розпочалися порівняно недавно, розробка теоретичних питань рекламної діяльності фактично перебуває на початковій стадії, а їхні концепції ще недостатньо розроблені. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка теоретичних проблем та широкого кола питань, які стосуються виявлення соціально-економічної природи і визначення концептуального підходу до розробки механізму управління процесом рекламної діяльності в умовах розвитку ринкової економіки.

Концепція управління рекламною діяльністю є важливим інструментом організаційного механізму, являє собою наукове системне обґрунтування організаційно-економічних рішень щодо підвищення ефективності управлінського процесу. Сучасна наукова теорія, термінологія, ідеологія реклами нерозривно пов'язані з маркетингом, тому рекламну діяльність необхідно розуміти як єдиний маркетинговий процес на цільовому ринку, розглянутий у термінах і концепціях маркетингу. Концептуальною основою рекламної діяльності є стратегічна орієнтація рекламодавця на створення конкурентних переваг через рекламу для забезпечення ефективної взаємодії рекламодавця зі споживачем з позиції керування попитом. Концепція реклами розкривається в креативності її сприйняття споживачем.

Концепцію управління рекламною діяльністю слід розглядати у вигляді системи поглядів суб'єктів рекламної діяльності на вдосконалювання ринкової діяльності, методів організації і управління рекламним процесом ведучого комунікаційного задуму, рекламної кампанії, конструктивного принципу. Концепція визначає задум організації кампанії, спрямованість запланованих акцій і заходів, стратегічні цілі рекламної кампанії, її творчу

ідею й головні рекламні аргументи, технології поширення інформації та ін. За допомогою концепції звіряються погляди учасників рекламної кампанії, форми взаємодії рекламного агентства й рекламодавця, виробляються технології досягнення взаєморозуміння. Неузгодженість їхніх дій знижує ефективність реклами, перетворюючи її у витратний механізм рекламодавця.

Поняття «організаційно-економічний механізм управління» стосовно різних економічних об'єктів досить часто зустрічається в сучасній науковій економічній літературі. Проте загальноприйнятого розгорнутого визначення цього терміна, що розкриває його сутність, поки не надано, що викликає певні труднощі під час розробки концепції організаційно-економічного механізму управління рекламною діяльністю.

Організаційно-економічний механізм управління процесом рекламної діяльності становить систему основних взаємозв'язаних елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) і об'єктів управління (виробників товарів та послуг), в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління в необхідний стан або забезпечення потреб споживачів, що й має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і результуючу реакцію у вигляді комунікативної і економічної .

Формування організаційно-економічного механізму управління процесом рекламної діяльності як системи управління має ґрунтуватися на науково обґрунтованих принципах, пропонованих до подібних систем.

Основна мета управління рекламною діяльністю полягає в організації дій щодо рекламного просування, що сприяють підвищенню комутативної та економічної ефективності реклами, досягненню поставлених цілей рекламодавця з метою прискорення просування на ринок товарів та послуг за визначеної величини витрат на рекламу.

Завдання управління рекламною діяльністю доцільно класифікувати на тактичні і стратегічні.

До тактичних завдань можна віднести стимулювання збуту, зростання продажу, управління попитом на основі позиціонування, управління плануванням рекламних ЗМІ, управління розподілом рекламного бюджету, складання профілю рекламоспоживача, оцінку ефективності рекламної діяльності тощо.

До стратегічних – управління стратегією реклами на стадіях розвитку ринку, розробку принципів і концепції управління рекламою, вибір стратегії використання рекламних засобів, планування організації проведення рекламної кампанії тощо.

Принципи управління рекламною діяльністю: інтегрованість, системність, комплексність, своєчасність, регулярність, динамізм, цілеспрямованість, послідовність, неперервність, перспективність.

В умовах конкуренції необхідність просування товарів на ринок стимулює продавців шукати і застосовувати нові і більш ефективні способи передачі інформації. Зокрема, до традиційних методів передачі рекламної інформації (вітрини, товарні ярлики тощо) додалося застосування для цих

цілей телебачення, Інтернету і т. ін. Відповідно зросли витрати на передачу такої інформації. Збільшення витрат викликало необхідність аналізу їхньої ефективності й оптимізації.

Розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління рекламною діяльністю в системі маркетингових комунікацій дасть можливість удосконалити управління рекламною діяльністю. Механізм включає науково-методичний підхід, що надає можливість визначити принципи його формування, структуру і зміст організаційних компонентів механізму управління рекламним процесом.

Олійник В. І.
наук. кер. – Карпуніна М. С., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах кризової економіки України виникає об`єктивна необхідність використання якісно нових підходів до управління діяльністю підприємства. Ефективність його функціонування значною мірою залежить від реклами, яка сприяє розвитку підприємства, оскільки активізує його управлінську діяльність. Проте рекламна діяльність пов’язана з певними витратами підприємства, тому в теперішній час проблема управління рекламною діяльністю є актуальною для багатьох підприємств, що широко застосовують рекламу у своїй діяльності. Це обумовлено досить високими витратами на рекламу в умовах конкуренції і, як наслідок, бажанням керівників знати, наскільки виправдані витрати на реалізацію тієї або іншої рекламної стратегії.

Рекламна діяльність безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності, тому потребує більш глибокого вивчення та дослідження питання визначення критеріїв, принципів, методів та показників оцінки ефективності рекламної діяльності підприємства, оцінки впливу ефективності реклами на результати діяльності підприємства, розробки стратегії управління ефективністю рекламної діяльності та обґрунтування оптимального рекламного бюджету підприємства.

Сучасний етап розвитку України позначений якісними змінами в усіх сферах суспільного життя. Формується політична система, побудована на балансі властей і виборних механізмів представництва. Постають соціальні проблеми зовсім не локального характеру. Переживає кризу колишній тип духовного виробництва. Розвиток цих процесів і розв’язання проблем безпосередньо залежать від системи інформаційних зв’язків у суспільстві, від тієї спонукальної мотивації, яка змінює сприйняття і поведінку людей. Тому за умов, що склалися, дедалі посилюється роль реклами.

Реклама, яку можна побачити всюди, є атрибутом будь-яких масових виявів у сучасному житті суспільства. Вона є одним із найважливіших інструментів ринку та проведення політичних кампаній, її некомерційні форми привертають увагу до актуальних соціальних проблем, допомагають поновлювати культурні цінності та національні ідеали. Реклама не тільки

повсякденно ставить людину перед вибором, але й впливає на її смаки, преференції, настанови, впливає на потреби людини і ставлення до оточуючої її дійсності. Вона виступає одним із засобів поширення соціально значущої інформації і формує той інформаційний простір, що сприяє врешті-решт зміні соціальної реальності. Характер реклами відбиває рівень розвитку суспільства, економічних і соціальних відносин.

Необхідно зазначити, що рекламні оголошення є важливим джерелом до вивчення повсякденного життя населення. Реклами магазинів з переліком пропонованих товарів допомагають відтворити асортимент предметів ужитку (одяг, меблі, посуд), предметів розкоші, їжі, вин та ін., а також тенденції моди, найпоширеніші торгівельні марки, що асоціювалися у масовій свідомості з гарантованою якістю товару.

Реклама, що стрімко збільшує свої обсяги на шпальтах газет, формує попит, повідомляючи про новинки, пропонує, розхвалює та змальовує переваги товару, провокує обивателів. Завданням реклами є створення у споживача дієвих мотивів для придбання саме цього рекламованого товару або саме в цьому розрекламованому магазині.

Вплив реклами на соціальну дійсність аж ніяк не однозначний: вона стимулює розвиток товарних ринків і сфери послуг, підвищує політичну активність і водночас є засобом маніпулювання суспільною думкою і поведінкою людей.

Реклама - це соціальна технологія спрямованої інформаційної дії, мета якої - надати певного напряму масовій або груповій активності, оскільки будь-яке рекламне повідомлення націлене на те, щоб вплинути на поведінку людини. З цього погляду вона становить безумовний інтерес для соціального дослідження.

При цьому, не вся реклама має комерційну орієнтацію на спонукання людей до купівлі - у сучасному світі рекламу використовують у різних соціальних сферах: в економіці (виробничі та комерційні фірми, банки тощо), у сфері послуг (медицині, освіті, пресі, туризмі тощо), у політиці (агітація за кандидатів на виборах тощо), у релігії (місіонерство тощо), у науці (популяризація досягнень науки в телевізійних передачах, буклетах, листівках тощо), в екології (акції на захист навколишнього середовища тощо), у сімейних та міжособистісних стосунках (шлюбні об’яви, пропозиції познайомитися).

Управління рекламою полягає головним чином в постановці цілей, плануванні заходів, направлених на досягнення цих цілей, у втілюванні планів в життя і контролі за їх здійсненням. Головним знаряддям, що забезпечує виконання всіх цих функцій, є рекламний бюджет. У деякому розумінні вся адміністративна діяльність - огляд проведених, контроль що проводяться і планування майбутніх заходів - зосереджена навколо бюджету. Розробка бюджету сприяє більш точному плануванню. Вона сприяє і найбільш вигідному розподілу ресурсів, і вона ж допомагає тримати витрати в зазделегідь певних рамках.

Рекламний бюджет передбачає прийняття рішень згідно загальної кількості коштів, що виділяються на рекламу і що часто іменуються асигну-

ваннями, і яким чином вони будуть використовуватися. Як і при прийнятті більшості інших рішень, в рекламі визначення суми витрат - в основному питання здорової думки. Коли відсутня методика точного визначення внеску реклами в підвищення збуту і прибутку, розпорядники не можуть покладатися при розробці бюджету на якісь прості формули. Навпаки, вони повинні враховувати безліч факторів і виходити на цифру, яка, на їх думку, найбільш повно відповідає вимогам конкретного поєднання обставин.

Онішко І. О.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ МОЛОДИХ ВЧИТЕЛІВ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Актуальність теми визначається унікальною роллю освіти у сучасному динамічно-мінливому світі. Використання новітніх технологій, економіка знань стають визначальними характеристиками провідних країн. Україна активно включається в процеси освітніх модернізацій, що виражається офіційним визнанням ролі освіти на нормативно-законодавчому рівні та проголошенням галузі освіти пріоритетною в діяльності Уряду і Президента України.

Нинішнє реформування системи загальної середньої освіти в Україні пов'язане з глобальною інтеграцією у європейський освітній простір, суттєвою модернізацією всіх її складових, орієнтацією на гуманістичні цінності, на пріоритет екологічного над техногенним, аксіологічного над інформаційним, творчого над репродуктивним, адаптивного, динамічного над усталеним, незмінним, оскільки протягом останнього десятиріччя, на жаль, спостерігалася стійка деградація вітчизняної освіти на всіх її рівнях.

14 грудня 2016 року міністр освіти і науки України Лілія Гриневич на засіданні уряду представила Політичну пропозицію «Нова українська школа». Як зазначила у своєму виступі міністр, це – стратегічний документ, із урахуванням якого розроблятиметься подальша програма діяльності уряду щодо реформування загальної середньої освіти до 2029 року. Згідно Концепції, перехід на 12-річне навчання та старт Нової української школи розпочався в 2018–2019 навчальному році.

Концепція «Нової української школи» корелюється не лише з кращими світовими практиками, а й потребами міжнародного ринку праці, які були озвучені на початку 2016 року на World Economic Forum. Передбачається, що вже з 2020 року для успішного працевлаштування будуть потрібні такі навички, як уміння вирішувати складні завдання, критичне мислення, креативність, емоційний інтелект тощо.

Крім запровадження 12-річки, Законом розпочаті добровільна сертифікація вчителів, діяльність Національного агентства забезпечення якості освіти, національного центру професійних кваліфікацій та розробка національної системи кваліфікацій тощо.

А чи готові педагогічні кадри (вчителі, соціальні педагоги, шкільні психологи та й самі управлінці навчальними закладами) до роботи в Новій українській школі? Навряд чи. Через неконкурентні умови праці педагогічні спеціальності у вищих навчальних закладах вже з 2000-х років не користуються великою популярністю у випускників шкіл. З цієї причини в багатьох школах значна кількість вчителів викладає «по-старому», використовуючи неефективні методи, недієві форми, за відсутності потрібних матеріально-технічних умов, іноді проводячи уроки з предметів не фахового профілю.

Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років», Концептуальні засади розвитку педагогічної освіти України та її інтеграції в європейський освітній простір, Положення про загальноосвітній навчальний заклад та інші державні законодавчі документи підвищують вимоги до вчителя, який відіграє провідну роль у реалізації стратегічних завдань освітньої сфери.

Це передбачає якісно інший рівень особистісного та професійного розвитку педагога, його здатності до постійного самовдосконалення, до самозмін при збереженні основоположних внутрішніх установ і переконань у ситуації нестабільності соціальних процесів. Через це однією з актуальних проблем керівників закладів загальної середньої освіти є визначення та організація таких умов, які забезпечать успішну адаптацію вчителів до роботи в реаліях Нової української школи.

П'ятишкіна Ю. А.
слухачка магістратури
наук. кер. – Безземельна Т. О., кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Забезпечення ефективної системи охорони здоров'я є пріоритетним завданням державного управління. Саме через систему охорони здоров'я держава забезпечує виконання основних конституційних прав населення. «В умовах побудови правової та демократичної держави з соціально-орієнтованою ринковою економікою актуалізуються питання забезпечення реалізації конституційного права людини на охорону здоров'я. Провідну роль у підвищенні доступності та якості надання медичних послуг населенню, гарантованих державою, відіграють фінансові ресурси, які надходять у розпорядження галузі охорони здоров'я» [1, с. 73].

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України обумовлюють актуальність належного аналізу фінансових відносин, фінансового механізму та фінансового забезпечення охорони здоров'я для здійснення ефективної політики держави у галузі охорони здоров'я за допомогою оптимізації розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів.

Головна мета сучасних систем охорони здоров'я – збереження, зміцнення та відновлення здоров'я громадян. Це забезпечується раціональним

об'єднанням зусиль пацієнтів, медичного персоналу, установ і організацій, місцевої та центральної влади і ефективним використанням ресурсів, які визначаються бюджетом та іншими джерелами для їх діяльності щодо задоволення потреб громадян у підтриманні їх здоров'я.

Основними формами ресурсного забезпечення охорони здоров'я в Україні є: бюджетне фінансування, добровільне медичне страхування, самофінансування, благодійництво та спонсорство. Такі форми, як кредитування й інвестування, характерні для юридичних і фізичних осіб, котрі займаються приватною медичною практикою. Крім того, у період переходу до ринкової економіки державним і комунальним закладам охорони здоров'я дозволили некомерційну господарську діяльність (медичну та немедичну), аби в такий спосіб вони мали змогу залучити додаткові фінансові ресурси. У результаті набула значного поширення така форма фінансового забезпечення, як некомерційне самофінансування. Останнє полягає в тому, що його здійснюють на принципах самоокупності й воно передбачає просте відтворення витрат, пов'язаних із наданням медичної допомоги, та обумовлене неможливістю отримання прибутку в зв'язку з податковим статусом неприбуткових закладів охорони здоров'я.

На теперішній час, найвагомішим джерелом ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я є кошти державного та місцевих бюджетів, тоді як кошти, отримані з інших джерел, – лише додатковий фінансовий ресурс. Тому основною формою ресурсного забезпечення охорони здоров'я виступає бюджетне фінансування.

Головною метою трансформації ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я є зміцнення фінансової бази, збільшення фінансових ресурсів з допомогою вдосконалення бюджетного фінансування, доброчинної діяльності й пошуку нових додаткових джерел фінансування та шляхів їхнього надходження.

Із запровадженням програмно-цільового методу складання бюджету змінюється і специфіка обговорення та реалізації бюджетної політики як на державному, так і на місцевому рівнях. Основна увага акцентується на питаннях ефективного використання бюджетних коштів, а не на визначенні потреб у них на утримання бюджетної сфери. Використання програмно-цільового методу фінансування видатків у сфері охорони здоров'я є вдалим вибором, оскільки «передбачає визначення об'єктів, чітких цілей фінансування і необхідних ресурсів, дозволяє уникнути нецільового використання бюджетних коштів. Воно спрямоване на результативне їх витрачання та передбачає персональну відповідальність керівників закладів охорони здоров'я за досягнення соціальних результатів бюджетних програм. Цінність цільового програмного фінансування полягає в тому, що воно дозволяє підходити до виконання програми комплексно.

У сфері охорони здоров'я основними методами фінансування є програмно-цільовий метод, бюджетно-кошторисний метод та метод оплати за надані послуги. Систематичне удосконалення програмно-цільового та бюджетно-кошторисний методів має стати вагомим інструментом забезпе-

чення ефективності діяльності сфери охорони здоров'я та якісного медичного обслуговування населення.

Через наявні системні проблеми у фінансуванні закладів охорони здоров'я Міністерство фінансів України ініціювало системну реформу галузі, зокрема створення та запровадження нової моделі фінансування. Для підвищення якості медичних послуг, їхньої доступності для всіх верств населення українськими та зарубіжними фахівцями було розроблено Національну стратегію побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2025 років.

Цілі реформи охорони здоров'я України можуть бути згруповані в чотири пункти: підвищення особистої відповідальності за власне здоров'я громадян; забезпечення вільного вибору постачальників послуг; створення бізнес-дружньої обстановки на ринку охорони здоров'я; надання адресної допомоги найбільш знедоленим частинам населення.

Удосконалення механізмів державного фінансування та раціоналізація використання наявних ресурсів є, безумовно, вагомими інструментами забезпечення ефективності діяльності сфери охорони здоров'я та надання якісного медичного обслуговування населенню. На сьогодні жодна країна світу не встигає забезпечити збільшення рівня фінансування сфери охорони здоров'я темпами, які відповідають темпам зростання вартості медичних послуг. Насамперед, слід шукати механізми раціонального використання наявного рівня фінансування та ресурсного забезпечення. Особливого значення даний механізм набуває в умовах дефіциту фінансових ресурсів, що є характерним для України.

Запровадження змішаної моделі фінансового забезпечення, підвищення ефективності менеджменту в поєднанні з розвитком медичної науки, на нашу думку, забезпечать поступові, еволюційні й водночас кардинальні зміни в системі охорони здоров'я, що сприятиме поліпшенню здоров'я населення й підвищенню соціально-економічної ефективності медичної галузі України.

Збільшення фінансування сфери охорони здоров'я поряд із проведенням системної реформи наддасть можливість перейти до нової моделі функціонування галузі. При цьому надзвичайно важливим питанням є визначення гарантованого державою (тобто безплатного для громадян) рівня допомоги, надання послуг на основі договорів та обсяг платних послуг.

Список використаної літератури

1. Іваненко Є. Фінансове забезпечення охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій. *Світ фінансів*. 2015. № 3. С. 71–81.

Петренко В. А.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ

Наявність відповідної нормативно-правової бази засвідчує відповідальність держави перед освітньою галуззю. Так, Закон України «Про

освіту» (2017) визначає дошкільну освіту обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти. Держава визнає пріоритетну роль дошкільної освіти та створює належні умови для її здобуття, забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту.

У всесвітній інтернет-енциклопедії зазначено: будь-який процес є послідовною зміною предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупністю ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовною зміною станів об'єкту в часі. А отже, в обов'язковому порядку має бути керованим кимось або чимось.

В освітній системі важко переоцінити роль керівника. Саме керівник здійснює управлінські функції щодо ефективного забезпечення усіх напрямів діяльності закладу: організаційна діяльність, господарська, адміністративна тощо.

Процес управління освітою – це діяльність, спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових та інших умов, які необхідні для нормального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети; цілеспрямована зміна її стану.

Управлінську діяльність організації чи установи здійснює керівник – менеджер, який бере на себе відповідальність за життєздатність професійного колективу. Керівник закладу дошкільної освіти – це менеджер, відповідальність якого автоматично помножується, тому що окрім відповідальності за працю підлеглих працівників, завідувач закладу дошкільної освіти ще є відповідальним за десятки маленьких громадян – вихованців закладу. Компетентний управлінець на сьогодні є надзвичайно затребуваним, особливо зважаючи на той реформаційний процес, в якому перебуває українська освітня система.

Логіка нашого дослідження передбачає визначення поняття «управлінська компетентність» в сучасній науковій літературі.

Поняття «компетентність», «компетентнісний підхід» з'явилося у вітчизняній науковій спільноті на заміну давно усталеному комплікативному поняттю «знання, уміння, навички». Така термінологія є свідченням наближення освітньої системи України до європейських стандартів.

Дослідженню формування та розвитку ключових і предметних компетентностей присвячені праці Н. Бібік, Т. Василюк, А. Волкової, І. Зязюна, О. Локшиної, О. Малихіна, О. Пометун, О. Савченко та інших.

Так, І.Зязюн вважає, що компетентність – це здатність вирішувати професійні задачі певного визначеного класу, що вимагає наявності реальних знань, умінь, навиків, досвіду.

О. Пометун розуміє поняття «компетентність» як «спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок і ставлень, що їх набувають у процесі навчання».

На думку Т. Воронько, компетентність – це кваліфікаційна характеристика індивіда, яка отримана в момент його включення в діяльність, йо-

го актуалізовані знання, уміння та способи діяльності по відношенню до певного кола предметів і процесів.

О. Мартинчук вважає, що компетентність – це суб'єктивно-реальна категорія, яка використовується для характеристики діяльності конкретної людини чи групи людей і свідчить про відповідність чи невідповідність означеній компетенції, є сукупною характеристикою людини щодо відповідності її діяльності визначеним нормам.

Компетентність розуміється як характеристика особистості, що забезпечує її самореалізацію, надає можливість активно та продуктивно взаємодіяти із соціумом; це уміння знаходити потрібну інформацію в невизначеній ситуації, що є вимогою соціальної дійсності, а також здатність задовольняти свої бажання, спираючись на загальноприйняті соціальні та моральні норми.

Найчастіше поняття «компетентність» у науковій літературі можна зустріти у поєднанні з такими прикметниками, як «соціальна», «професійна», «комунікативна», «управлінська». Переважна більшість учених зазначають, що компетентності за своєю суттю усі є соціальними, адже формуються та розвиваються у соціумі та для його потреб.

Багато вітчизняних науковців присвятили свої праці різним аспектам дослідження професійної компетентності керівника, наприклад: А. Алексюк, І. Бех, В. Демчук, М. Євтух, Г. Єльникова, І. Зязюн та інші. Серед зарубіжних дослідників варто згадати прізвища Г. Емерсона, А. Файоля, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Ф. Тейлора та інших.

Проблему управлінської компетентності досліджують О. Бєлова, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, О. Мармаза,В. Олійник, О. Пометун, Т. Сорочан, Л. Сергеєва, Т. Чернова та інші.

Поняття «управлінська компетентність» стало предметом досліджень педагогічних і економічних наук лише у XX ст., і донедавна його розвиток йшов у педагогіці та менеджменті паралельно. Управління в менеджменті розглядається як діяльність з реалізації первинних функцій, тобто планування, організації, мотивації, контролю та пов'язаних з цим процесів, а саме: комунікації, прийняття рішень і керівництва.

Аналізуючи управлінську компетентність, особливу увагу слід приділити її носію, тобто керівнику. Керівники – це наділені особливими повноваженнями посадові особи, які очолюють трудові колективи, спрямовують і регулюють їх діяльність, приймають управлінські рішення в межах своєї компетенції та повністю відповідають за їх виконання.

Р. Вдовиченко визначає управлінську компетентність як оволодіння керівником системою необхідних знань, управлінських вмінь та навичок, здібностей.

Л. Даниленко у своїх наукових дослідженнях означену компетентність визначає як інтегральну характеристику особистості, що відображає професійні якості та особистісні задатки менеджера.

За Т. Черновою, управлінська компетентність є збірним поняттям, що дозволяє особистості продуктивно виконувати управлінські функції та досягати високих результатів.

Т. Сорочан під управлінською компетентністю має на увазі готовність керівника до ефективного проектування та провадження управлінської діяльності.

Отже, теоретичний аналіз проблеми управлінської компетентності дав змогу визначити, що поняття «компетентність» та «компетентнісний підхід» увійшло в ужиток науковою спільнотою як беззаперечне свідчення бажання доєднатися до єдиного європейського наукового товариства. Компетентність визначається вітчизняними науковцями неоднозначно: і як особистісна характеристика, здатність до виконання певний дій та процесів, структурований набір знань, умінь та навичок тощо.

Більшість науковців, як теоретиків так і практиків, визначають управлінську компетентність як відповідний рівень професійної освіти, наявний досвід, а також володіння індивідуально-психологічними особливостями, зокрема: темпераментом, характером, професійно-діловими якостями, емпатійністю, толерантністю, здатністю до самокритики та саморефлексії та безперервної самоосвіти. Управлінська компетентність керівника визначається як інтегроване поняття, що включає в себе управлінські навички та особистісні лідерські задатки.

Романов Д. І.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРМОЖНІСТЮ ТА ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішою характеристикою ефективного управління економічною діяльністю підприємства в сучасних умовах є його фінансовий стан. Фінансовий стан підприємства-це економічна категорія, що відображає стан капіталу в процесі його кругообігу, і здатність підприємства до саморозвитку на певний момент часу. Сталий фінансовий стан формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності компанії.

У разі якщо підприємство платоспроможне і фінансово стійке, то воно завжди своєчасно виплачує податки, внески в соціальні фонди, дивіденди акціонерам, заробітну плату працівникам і т.д. Платоспроможна і фінансово стійка компанія дає гарантію своєчасного повернення кредиту банкам і сплати відсоткам по ним, банки в свою чергу без побоювань надають кредити таким організаціям. Ефективна діяльність підприємства, а саме вміння підприємства швидко адаптуватися до нових умов, забезпечує незалежність компанії від змін ринкової кон'юнктури, ризик банкрутства компанії знижується. У зв'язку з цим необхідно забезпечити ефективне управління платоспроможністю і фінансовою стійкістю підприємства.

На платоспроможність підприємства впливають зовнішні і внутрішні фактори. Дія зовнішніх факторів обумовлена загальним макроекономічним станом, який склався в країні, і їх виникнення безпосередньо не пов'язане з діяльністю підприємства. Найчастіше зовнішні чинники впливають на фінансову стійкість підприємства не прямо, а опосередковано через вплив на

внутрішні чинники. Кожен з даних факторів може позитивно і негативно вплинути на платоспроможність компанії. Залежно від того, на якій стадії розвитку знаходиться економіка країни, будуть відрізнятися такі показники, як темпи зростання валового національного продукту, рівень доходів і прибутковості підприємств. Так, на кризовій стадії знижується ліквідність і платоспроможність підприємств, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємств. Також у такий період зростає вплив інфляції на розмір чистого прибутку підприємства, що призводить до зменшення обсягів фінансових ресурсів підприємства та сприяє зниженню рівня його фінансової стійкості. Внутрішні фактори, так чи інакше, впливають на платоспроможність компанії, так як платоспроможність носить мінливий характер. При відсутності контролю над платоспроможністю підприємства, відбуваються фінансові труднощі, а в подальшому – неплатоспроможність, і як наслідок, банкрутство підприємства.

На фінансову стійкість підприємства також впливають різні фактори. При проведенні аналізу основна увага приділяється внутрішнім факторам, що залежать від діяльності організації і на які вона має можливість впливати, коригувати їх вплив і в певній мірі управляти ними.

Метою управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю є підтримка в умовах мінливих внутрішнього і зовнішнього середовища динамічної фінансової рівноваги, стабільної платоспроможності, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, здатне забезпечити зростання його ринкової вартості. Оптимальна модель, що забезпечує фінансову рівновагу і можливість зростання вартості підприємства, передбачає дотримання ряду умов, що відображають співвідношення певних груп активів і пасивів за сумами і термінами, а також темпів приросту чистого прибутку, власного капіталу, оборотних активів і позикового капіталу.

У структурі системи управління фінансовою стійкістю підприємства виділені три рівні: тактичний, стратегічний і оперативний, що забезпечують підтримку фінансової рівноваги у відповідному часовому періоді: поточному, довгостроковому і оперативному.

1. Тактичне управління фінансовим станом підприємства включає:

1) оцінку поточного стану факторів фінансової стійкості та платоспроможності;

2) вибір напрямів і методів управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю в поточному періоді, встановлення системи планових нормативів показників;

3) аналіз відповідності фактичних показників фінансової стійкості та платоспроможності заданим значенням;

4) розробка рекомендацій щодо коригування показників фінансової стійкості та платоспроможності відповідно до прийнятої фінансової стратегії та завдань поточного періоду.

2. Стратегічне управління фінансовим станом являє собою розробку концепції управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю, встановлення стратегічних орієнтирів і обмежень розвитку фінансової системи

підприємства, визначення цільових показників фінансової стійкості і платоспроможності.

Стратегічне управління фінансовим станом має враховувати не тільки цілі фінансового менеджменту і тип фінансової політики, а й вид фінансової стійкості і рівень платоспроможності, який характерний для підприємства на даний момент часу. Фінансово стійкий стан підприємства дає можливість здійснювати активний розвиток підприємства (поєднання операцій з різним рівнем фінансового ризику, що дозволяє впроваджувати інновації, проводити модернізацію і технічне переозброєння підприємства). Платоспроможність визначає можливість підприємства своєчасно розплачуватися за короткостроковими зобов'язаннями за допомогою ліквідних оборотних активів і одночасно продовжувати безперебійну діяльність.

В умовах стабільного фінансового стану доцільні заходи щодо підвищення рентабельності продажів, обережні вкладення в ризикові інвестиції, їх ранжування за ступенем терміновості здійснення.

Підприємству, що знаходиться в нестійкому фінансовому стані, при здійсненні вкладень доцільно віддавати перевагу менш ризиковим і які мають найменший термін окупності. Основним стратегічним завданням фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану шляхом реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

3. Оперативне управління фінансовим станом охоплює:

1) планування та уточнення оперативної потреби у фінансуванні;

2) аналіз впливу здійснених і планованих господарських операцій на фінансову стійкість підприємства;

3) моніторинг, оцінку та коригування відхилень фактичних показників фінансової стійкості та платоспроможності від нормативних показників.

Управління платоспроможністю та фінансовою стійкістю є основою ефективної економічної діяльності підприємства.

Романцова О. А.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Проблеми управління якістю житлово-комунальних послуг останнім часом набувають усе більшої актуальності. Ефективність діяльності ЖКГ виражається саме якістю послуг, яку може бути виміряно ступенем задоволення потреб населення. Для підприємств сфери ЖКГ система управління якістю – це комплексна система управління діяльністю організацій, що забезпечує надання житлово-комунальних послуг високого рівня якості при оптимальному рівні та співвідношенні витрат для максимального задоволення вимог споживача. Вона включає в себе наступні рівні: якість підприємства; якість роботи (діяльності); якість послуг.

Сутність категорії «якість» у сфері ЖКГ має певну специфіку та визначається іншими показниками, ніж якість матеріального продукту. Для оцінки якості послуг ЖКГ можна запропонувати наступні показники: безперебійність надання послуг; відповідність наданих послуг нормативним показникам; частота аварійних ситуацій з наданням послуг; терміни усунення аварійних ситуацій; дотримання графікам та термінам проведення планово-запобіжних ремонтів; оперативність реагування на претензії та скарги споживачів; підвищення рівня ресурсозбереження. Ключову роль у формуванні системи управління якістю у сфері ЖКГ має прагнення до нульового показника по претензіях і скаргах населення, по невиробничим витратам, а також до максимальної надійності та безперебійності надання послуг.

Визначені учасники державного регулювання житлово-комунального господарства та різні структурні складові житлово-комунального комплексу, до яких належить житлове й комунальне господарство, водопровідне і каналізаційне господарство, транспорт і шляхове господарство, теплопостачання, електричні мережі, газопостачання, благоустрій міст, побутове обслуговування та інш. Визначені показники, які характеризують матеріальну базу та забезпеченість населення окремими послугами ЖКГ та надано їм характеристику. Аналіз сучасної переодичної літератури показав, що причинами виникнення проблем в ЖКГ є недостатнє фінансування, застарілість матеріально-технічної бази, неповне забезпечення населення області комунальними послугами, невідповідність встановлених тарифів собівартості комунальних послуг. Для здійснення моніторингу ступеня задоволеності споживачів якістю житлово-комунальних послуг проведено опитування. Найвищу оцінку серед комунальних послуг жителі обраного міста поставили газопостачанню та електропостачанню. Найбільше невдоволення викликають у користувачів послуги з утримання будинків та територій спільного користування, а також навколобудинкових територій. Далі йдуть послуги з вивезення сміття, опалення. За результатами проведеного дослідження можемо зробити висновок, що рівень задоволеності населення Запоріжжя якістю надання йому комунальних послуг влаштовує лише половину мешканців, а іншу половину не вдовольняє.

Тому ключовою задачею формування системи управління якістю у сфері ЖКГ є реформування міської диспетчерської служби, яка має стати єдиним організуючим центром на міському рівні. Впровадження системи управління якістю на підприємствах ЖКГ стримують наступні фактори: монопольний характер діяльності комунальних підприємств, відсутність конкуренції у сфері обслуговування житлового фонду; бюджетно-дотаційне фінансування підприємств ЖКГ; висока ступінь зносу інженерних систем, конструкцій та мереж; високий рівень зносу житлового фонду; неринковий механізм формування цін на послуги ЖКГ, що не стимулює підприємства до ресурсозбереження, зниження витрат та підвищення якості послуг; повільне впровадження нових форм в управлінні ЖКГ.

Савенкова Д. І.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

При формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно опиратися на теорію життєвих циклів. При чому акцентувати увагу не тільки на етапах життєвого циклу, а також на стадіях розвитку. Це дозволить відобразити у стратегії загальну тенденцію. Визначено низку напрямків стратегій, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Разом з тим з метою формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно згрупувати етапи у стадії. Це дозволить розробити стратегію, яка буде відображати загальну тенденцію розвитку. Відповідно до вище наведеного необхідно зосередити увагу на розмежуванню сутності поняття етапу та стадії.

Під етапом життєвого циклу необхідно розуміти окремий відрізок часу, який характеризується зміною економічних, фінансових та інших показників. При чому останні характеризується ростом відносно попереднього періоду. За умови розгляду стадії розвитку, вважаємо доцільним останнє характеризувати, як період функціонування підприємства, який включає в себе низку етапів, які характеризуються загальною тенденцією розвитку. Тобто мається на увазі особливості, які окреслюють діяльність одного або більше етапів.

В залежності від стадії розвитку, доцільно формувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У роботі пропонується визначати наступні стадії розвитку: «Перед-функціонування», «Початок функціонування», «Сталий розвиток» та «Рецесія» та окремо необхідно виділити стадію «Економічно спаду». Під стадією «Перед-функціонування» доцільно розуміти період функціонування підприємства, який визначається відсутністю будь-якої господарської діяльності. Підприємство ще не створено, проходить процес реєстрації та будування виробничих потужностей. Дану стадію необхідно окреслити етапом «Становлення». На цій стадії стратегія забезпечення конкурентоспроможності націлена на перехід на наступний етап життєвого циклу. «Початок функціонування» - період в продовж якого підприємство здійснює необхідні заходи, щодо виходу на ринок та завоювання ринкових позицій. На цієї стадії необхідно визначати етапи «Малолітство» та «Дитинство».

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності необхідно визначити два її напрямки. А саме, по-перше, необхідно забезпечити подальший розвитку через перехід на наступний етап та стадію. По-друге, важливо уникнути умови настання «економічного спаду». Стадія «Сталий розвиток» характеризується стабільним приростом фінансово-економічних показників, тому потрібно розглядати наступні етапи «Ріст» та «Стабіль-

ність». Разом з тим наведена стадія характеризується двома етапами, але при формування стратегії конкурентоспроможності їх доцільно розглядати окремо. Етап «Ріст» характеризується стрімким зростання фінансово-економічних показників, а саме виникає умови прискореного приросту показників. Під останнім розуміється нарощування показника, відносно попереднього періоду. Якщо спостерігається відсутність зростання, підприємство опиняється у «економічному спаді».

Мета розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є визначення подальшого приросту показників. Але зауважимо, що перехід на етап «Стабільність» не можна вважати, як позитивним таі негативним явищем. З одного боку стабільність надає можливість більш впевненої діяльності із прогнозуванням та плануванням фінансово-економічних показників. В свою чергу недоліком цього етапу є відсутність запасу міцності та можливість швидко опинитися у «економічному стаді». Етапу «Стабільність» характерні умови повільного, розваженого росту показників діяльності. Тобто їх річна зміна може відбуватися у межах допустимої статистичної помилки. Якщо прослідкується значне зниження, тоді підприємство опиняється у «економічному спаді».

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на повернення до етапу «Ріст» та уникнення стадії «економічний спад». Завершаючи стадія розвитку – «Рецесія». Особливість цієї стадії визначається, по-перше досягненням етапу «Спад». Цей етап є окремою ланкою життєвого циклу та передбачає його досягнення після етапу «Стабільність». Протягом тесту статті окрему увагу було приділено категорії «економічний спад», разом з тим «Спад», як окремий етап може існувати тільки після проходження інших етапів розвитку. Тому його виникнення не можна характеризувати лише зниженням темпів приросту показників.

Необхідно орієнтуватися на той вид господарської діяльності яку здійснює підприємство. В свою чергу, за умови розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно індекс загальної рентабельності визначати, як суму добутків індексів рентабельності власного капіталу, активів та операційних витрат із урахуванням коефіцієнтів вагомості. Останні визначаються методом експертних оцінок.

Скворцов Д. Є.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОДНА З НАЙВАЖЛИВІШИХ СКЛАДОВИХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Збутова система є однією з головних підсистем, що забезпечують функціонування підприємства, безпосередньо впливаючи на економічний ефект його діяльності. Коригування збутової політики передбачає застосування комплексного підходу, що враховує проблемні галузі на локальному

та загальносистемному рівнях. Зниження витрат і втрат від невідповідності збуту вимогам ринку сприймається як важливі напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. Орієнтація задоволення споживчого попиту потребує поліпшення процесів взаємодії з контрагентами з урахуванням змін і тенденцій на ринку, організаційного забезпечення процесів збуту і постачання продукції. Таким чином, існує необхідність у вдосконаленні та розробці нових підходів та методів організації збутової системи, а також формуванні механізму управління збутовою діяльністю.

Актуальність даної проблеми обґрунтована реальністю її існування на більшості підприємств. При цьому на багатьох підприємствах проблема розробки та реалізації політики товарообороту стоїть дуже сильно і становить значну частину роботи спеціалістів по збуту. У багатьох випадках це пов'язано з посиленням конкуренції на ринках. Це і конкуренція зі сторони іноземних виробників, і зі сторони великих вітчизняних виробників, а також зі сторони багатьох численних дрібних підприємств.

Організаційна структура системи збуту залежить від обсягів та інтенсивності збутової діяльності, виду та характеру продукції та інших особливостей. При її створенні враховуються такі особливості: вигідними для компанії розподіл праці та спеціалізація співробітників; стабільна та безперервнаорганізація продажів для забезпечення координації різних видів збутової діяльності, що виконуються підрозділами фірми.

Збутова діяльність на підприємстві включає в себе різні напрямки, такі як маркетингові дослідження, розробка цінової політики, організація рекламної діяльності, формування портфеля замовлень, розробка стратегії товароруху. Одним із найважливіших напрямків збутової діяльності є просування товарів на ринок.

Удосконалення системи збуту організації є комплексним та багатофакторним процесом, що потребує значної аналітичної роботи. Так, розроблення збутової політики підприємства повинно базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. При чому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й такими якісними характеристиками як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку тощо .

Сучасні реалії викликають необхідність переорієнтації виробництва та реалізації виробленої продукції на задоволення потреб і запитів кінцевих споживачів. Зарубіжний досвід і досвід деяких вітчизняних виробників свідчить про те, що дієвим інструментом вирішення цієї задачі є застосування маркетингу, уміння використовувати підходи, які забезпечують не тільки виробництво потрібної споживачам продукції, але й успіх підприємства в конкурентній боротьбі на цільових ринках.

Практично кожне підприємство зацікавлене в збільшенні долі своєї продукції, робіт і послуг на ринку. А цього неможливо отримати без розробки політики ефективного просування товару, без умілого управління процесом просування.

Організація збутової діяльності для підприємства є одним із найважливіших складових його функціонування. Збутова діяльність забезпечує підприємство основним - грошовим потоком щодо його функціонування. Саме від постановки та розвитку збутової діяльності для підприємства залежить його ринковий успіх чи поразка.

Необхідність пред'явлення найвищих вимог до якості продукції підприємств передбачає підвищення ролі збутової діяльності у системі його роботи, що забезпечує найефективнішу діяльність підприємства, як із погляду задоволення споживчого попиту цільової аудиторії, так досягнення максимального економічного ефекту. Головним завданням для підприємства в умовах конкурентного ринку є вибір такої орієнтації збутової діяльності в рамках єдиної бізнес-стратегії, яка одночасно відповідатиме і цілям бізнесу, і запитам споживачів.

Саме тому система організації збутової та комерційної діяльності сьогодні відіграє одну з основних ролей у функціонуванні підприємства. Грамотна організація та управління збутом - один з найважливіших елементів системи взаємодії суб'єктів ринку - споживачів та підприємств.

Скрипніченко В. Г.
Класичний приватний університет

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах війни українська освіта постала перед численними викликами. Упровадження воєнного стану на території країни зумовило необхідність оперативного перегляду нормативної бази, концептуальних засад освітнього процесу, коригування багатьох процесів, зокрема, атестації працівників ЗЗСО. Розвиток професійної компетентності вчителів набуває особливої актуальності, адже саме від гнучкості і критичності мислення, педагогічної майстерності, вміння адекватно реагувати на виклики залежить успіх освітньої діяльності. Моніторинг і оцінювання професійної компетентності вчителів також потребує внесення певних змін в організацію діяльності освітніх установ з урахуванням сучасних реалій.

Розвиток професійної компетентності вчителя є безперервним процесом. Для педагога усвідомлення прогалин у власних знаннях і навичках є запорукою подальшого розвитку, результативного професійного зростання.

Особливого значення це набуває в умовах змін, зумовлених об'єктивними обставинами, зокрема, євроінтеграційними процесами, реформуванням освіти, навчанням в умовах пандемії і насамкінець, що найбільш актуально на цей момент, в умовах запровадження воєнного стану.

З початком війни українська освіта, зокрема, й загальна середня, була вимушено якомога швидко адаптуватися до нових складних умов. 28 березня 2022 року МОН України оприлюднило наказ №274 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні». Наказ був спрямований на регулювання забезпечення та організації органами управління у сфері освіти місце-

вих органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, зокрема, в підпорядкуванні яких перебувають ЗЗСО [2]. Це був рамковий документ, який мав на меті у загальному вигляді окреслити специфіку освітньої діяльності в умовах воєнного стану, сформувати нормативну базу.

Зокрема, приділено увагу організації дистанційної роботи працівників закладів освіти та наукових установ. Йдеться про те, що специфіка виконання певних видів роботи передбачає можливість їх здійснення віддалено, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Тож керівникам доцільно ухвалити рішення про переведення працівника на дистанційну роботу.

У міністерстві наголошують, що в умовах воєнних дій можливі відключення комунікацій, які дозволяють виконання дистанційної роботи (електроенергія та мережа Інтернет). У разі впровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце, несе відповідальність за гарантування безпечних і нешкідливих умов праці на обраному ним робочому місці. Аналіз чинного законодавства не встановлює жодних обмежень щодо робочого місця працівника в умовах дистанційної роботи, у тому числі за межами території України [3].

Певні роз'яснення подаються і стосовно атестації вчителів в умовах воєнного стану. Міністерство освіти і науки рекомендує у разі неможливості проведення атестації у заплановані терміни, відповідно до поточної ситуації в конкретному регіоні, як виняток ухвалювати рішення про перенесення атестації педагогічних працівників у 2022 році. Отже, якщо підбити підсумки, то основні нормативні документи пропонують наступне: закладам загальної середньої освіти проводити уроки у дистанційному форматі; учителям дозволяється працювати віддалено; атестація педагогічних працівників проводиться автоматично.

Однак, на нашу думку, воєнний стан не може ставати на заваді розвиткові професійної компетентності вчителів. Навпаки, ці обставини є поштовхом для більш інтенсивного професійного зростання, самоосвіти, участі у різних формах неформальної освіти, обміну новим педагогічним досвідом тощо. І завдання керівника у закладі освіти полягає, зокрема, в тому, щоб створити умови, які стимулюють вчителів до підвищення професійної компетентності, максимально ефективно використовуючи наявні можливості. Навіть в умовах віддаленої праці існують шляхи розвитку професійної компетентності вчителя і способи її моніторингу і оцінювання. Сучасні методики дозволяють керівникові організувати результативне професійне зростання і його об'єктивний контроль.

Забезпечення належної якості підвищення кваліфікації педагогічних працівників неможливо без об'єктивної своєчасної інформації про стан і розвиток цього процесу. Таку можливість надає педагогічний моніторинг, який стає все більш необхідним в умовах оптимізації, реструктуризації, диверсифікації, персоніфікації освіти. До основних завдань моніторингу входять: визначення складових професійної компетентності вчителя; діагностування фахового зростання вчителя та рівня сформованості його про-

фесійних компетентностей; створення алгоритму корекції самоосвітньої діяльності вчителя за умов моніторингу.

Запровадження воєнного стану в Україні потребує від керівника закладу загальної середньої освіти гнучкого підходу до моніторингу і оцінювання професійної компетентності вчителів.

Вважаємо, що найбільш доцільними і результативними формами розвитку, моніторингу і оцінювання професійної компетентності у сьогоденних умовах (віддалена праця, дистанційний формат навчання) є електронне портфоліо та педагогічна рефлексія.

Під електронним портфоліо («е-портфоліо») у дидактиці розуміється система управління інформацією, в якій використовуються електронні носії та сервіси для розміщення комплексу матеріалів, що демонструють надбання педагогом знань і умінь моделювати та реалізувати процес особистого професійного розвитку. До переваг електронного портфоліо вчені відносять: сучасність, оперативність, функціональність, ефективність, ергономічність, відкритість і прозорість. Якщо паперовий еквівалент портфоліо являє собою папку з документами, то е-портфоліо демонструється у вигляді файлів на flesh-накопичувачах, CD, HDD та інших носіях інформації [1, с. 152].

Створення портфоліо стає сходинкою професійного зростання, а ознайомлення з портфоліо вчителя дозволяє колегам і керівникам адекватно оцінити рівень педагогічної майстерності.

Ще однією ефективною формою визначення рівня професійної компетентності вчителя є спостереження за ходом уроку з подальшим обговоренням та аналізом. Як слушно зауважує Я. Сікора, педагогічна рефлексія – розуміння власної значущості в колективі та розуміння результатів своєї діяльності, відповідальності за результати своєї діяльності, пізнання себе і самореалізації в професійній діяльності [4, с. 51].

Отже, в умовах запровадження воєнного стану з метою розвитку педагогічної компетентності вчителів, її моніторингу та оцінювання, керівникові закладу освіти варто запропонувати педагогам розробити електронне портфоліо та презентувати його на методичних зібраннях.

Також доцільно організувати спостереження за уроком з подальшим його обговоренням. Проведення педагогічної рефлексії сприяє осмисленню вчителем цілей і результатів навчання, сильних та слабких сторін, а також визначення перспектив подальшого професійного розвитку.

Список використаної літератури

1. Бойко О. І. Електронне портфоліо викладача – альтернативна форма оцінки його педагогічної діяльності та професіоналізму. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Технічні науки*. 2017. № 1. С. 150–155.

2. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні : Наказ МОН України № 274 від 28 березня 2022 р. URL: https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-zdobuttya-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini (дата звернення: 10.10.2022).

3. Правовий «Лікнеп». *Освіта України.* 2022. № 9–12 (1727). С. 8–10.

4. Сікора Я. Б. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя інформатики. *Професійна підготовка вчителів в умовах упровадження кредитно-модульної системи* : матер. Всеукр. наук.-метод. конф. Київ : КМПУ ім. Б. Д. Грінченка, 2007. С. 49–53.

Сягло В. І.
здобувач
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

Цимбалістова О. А.
кандидат економічних наук, старший викладач навчального відділу
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОСТАЧАННЯМ

Підсистема постачання організує вхід матеріального потоку в логістичну систему. Логістика на цьому етапі називається закупівельною, однак у літературі часто можна зустріти й інші назви – заготівельна логістика або логістика постачання [1].

Логістика постачання - функціональна галузь логістики, що здійснює управління вхідними матеріальними потоками та пов’язаним з ними іншими логістичними потоками з метою забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

Метою логістики постачання є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю.

Процес управління матеріальними потоками в логістиці постачання складається з двох основних частин [1]:

– управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами;

– регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачанням.

Основними критеріями розробки логістичної політики здійснення постачання і формування загальної системи постачальної логістики є:

– оптимальна періодичність (час) постачань;

– оптимальна структура матеріальних потоків;

– мінімальні сукупні логістичні витрати на постачання.

В основі визначення партії постачання в логістиці постачання використовуютьпоказник оптимального (економічного) розміру замовлення. Даний показник виражає потужність потоку матеріального забезпечення, спрямованого постачальником за замовленням споживача і, який забезпечує для останнього мінімальне значення суми двох логістичних складових: транспортно-заготівельних витрат і витрат на формування та збереження запасів.

Відношення кінцевої продукції до вихідних –сировини, напівфабрикатів та матеріалів визначає показник потреби у закупівлі який

здійснюється у зворотному до виробничого процесу напрямку. Якщо на вхід виробничого процесу подаються вихідні матеріали або інші продукти, які протягом процесу переробляються і на виході перетворюються в готову продукцію, то потік інформації та потреби виступає проти потоком щодо матеріальних потоків: від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших придбаних товарів виробничого споживання.

На формування асортименту та якість продукції здійснює безпосередній вплив процеспостачання, завдяки тому, що є безпосереднім джерелом інформації про можливості постачальників та ринок конкуруючих матеріалів.

Логістичні системи постачання добре пристосовані для задоволення частих і невеликих коливань попиту за номенклатурою, властивих ринковій економіці, тому що в них практично відсутні запаси. Основним завданням цих систем є зв'язок з надійними постачальниками й споживачами, суворе дотримання строків поставки.

Задача логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, формування логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує рух матеріального потоку навході логістичної системи (табл.1).

Таблиця 1

Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві [3]

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	Спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії та тактики закупівлі.
Складська підсистема	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення
Транспортна підсистема	Забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті
Виробнича підсистема	Здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, обліку матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції
Збутова підсистема	Спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо

Для перевірки та діагностики на підприємствах системи логістики постачання, потрібно проводити дослідження, аналізувати дані, здійснювати моніторинг інформації. На основі отриманих даних адміністративний апарат розробляє альтернативні варіанти рішення, а консультативні ради обирати пропозиції для вдосконалення логістичних процесів.

Основними завданнями логістичних консультантів з постачання є:

– визначення стратегічних аспектів логістики, потреба в яких виникає, наприклад, у разі зміни стратегії діяльності підприємства, розробки нових ринкових концепцій та методів виробництва;

– розгляд оперативних аспектів логістики (наприклад, аналіз витрат на логістику, оптимізація існуючих систем управління, стандартизація пакувань тощо);

– оперативне планування, пов'язане, наприклад, із здійсненням принципу «точно в термін», нових автоматизованих систем складування і транспортування;

– планування перевезень (наприклад, оптимізація парку транспортних засобів, методів перевезення небезпечних вантажів з урахуванням вимог охорони навколишнього середовища).

Завданнями логістичного менеджменту постачання є координація й порівняння вимог фінансового, операційного та іншого видів менеджменту в розрізі загальної логістичної стратегії фірми, пов'язаної з управлінням матеріальними потоками. Оптимізаційні рішення логістичного менеджменту традиційно включають [2]:

1) мінімізацію загальних витрат управління закупівлями й запасами;

2) оптимізацію доставки товару при використанні концепції just-in-time (JIT);

3) зменшення логістичних ризиків (від недотримання параметрів поставок).

Отже, на даний час увага промислового менеджменту зосереджена на проблемахлогістики, оскільки в його середовищі вже з'явилося розуміння неефективності концентрації зусиль на підвищенні ефективності окремих процесів постачання.

Список використаної літератури

1. Окландер М. А., Логістика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.

2. Філіпенко А. С., Рогач О. І., Шнирков О. І. Світова економіка : підручник. Київ, 2010.

3. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.

Тихоновська С. Ю.

слухачка магістратури

наук. кер. – Безземельна Т. О., кандидат економічних наук, доцент

Класичний приватний університет

РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Система охорони здоров'я - це не стіни та ліжка. Найбільший капітал підприємства - це люди. Ефективність роботи лікувального закладу, якість надання медичної послуги, задоволеність клієнта - все це залежить від персоналу закладу. В умовах реформи децентралізації влади та змін фінансу-

вання в системі охорони здоров'я органи самоврядування набули більших повноважень на місцях, а заклади охорони здоров'я стали автономізованими підприємствами. Це дає можливість до стратегічного планування розвитку закладу й роботи над мотивацією працівників комунальних некомерційних підприємств для підвищення якості надання медичної допомоги.

Пріоритетним завданням будь-якого підприємства є створення такого середовища, яке б спонукало робітників працювати з максимальною зацікавленістю у реалізації свого фізичного, морального та інтелектуального потенціалу. Аналіз теоретичних засад із питань механізму мотивування праці управлінського персоналу та вивчення системи мотивації в медичних закладах дали змогу визначити основні напрями його вдосконалення за рахунок матеріальних і нематеріальних стимулів.

Упровадження цих заходів сприятиме підвищенню мотиваційного рівня працівників і росту продуктивності праці. Неможливо виділити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу на підприємстві, адже кожен із них має свої переваги та недоліки. Саме тому матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного. Складаючи програму мотивації співробітників, необхідно брати до уваги всі особливості колективу та підприємства у цілому, час від часу переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до думки підлеглих.

Система мотивації персоналу повинна розвиватися не лише на рівні підприємства, а й на регіональному рівні та на рівні держави. Система мотивації працівників має бути прозорою та зрозумілою для того, щоб усунути відчуття несправедливості та порівнянь. Кожен співробітник має знати, що за виконання якісної роботи, за ініціативу та нові ідеї, за творчий підхід до рішення завдань він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, знижок, безплатних квитків на участь у конференціях, новітнього обладнання, а також визнання з боку керівника та інших учасників.

Отже, нехтування мотиваційним чинником у певній сфері призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції в кожній конкретній організації чи компанії. Необхідно прагнути до орієнтування мотивації на цінності, які мають пріоритетне значення для конкретного медичного працівника.

Необхідно прагнути до орієнтування мотивації на цінності, які мають пріоритетне значення для конкретного медичного працівника.

Функцію мотивації визначають як таку, що покликана забезпечити якісне виконання персоналом своїх обов'язків. Вона передбачає розроблення системи заходів у певних сферах, а саме: визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за результати роботи, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Тобто, процес мотивації персоналу виконує такі завдання, як залучення персоналу в організацію, збереження співробітників в організації та

забезпечення їх лояльності, стимулювання продуктивної поведінки контроль за витратами на робочу силу, адміністративна ефективність і простота. Відповідне ставлення до праці вимагає створення таких умов, щоб персонал сприймав свою роботу як свідому діяльність, яка є джерелом самовдосконалення та основою службового і професійного зростання.

Як показують дослідження методи мотивації персоналу класифікують за різними факторами, найпоширенішими є групи матеріального та нематеріального стимулювання. Методи матеріального стимулювання передбачають фінансові витрати, які приймають різну форму. При використанні методів нематеріальної мотивації підприємство, або взагалі не несе витрат на мотивацію персоналу, або вони незначні.

У результаті теоретичного аналізу уточнено визначення терміну «мотив»: це відповідне реагування працівників на конкретну ситуацію, яке формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Запропоновано використання терміну «мотивація праці» як сукупності заходів, що мають на меті посилення зацікавленості працівника в підвищенні продуктивності і поліпшенні якості результатів своєї праці. В основі мотивації лежать фактори, що змушують людину діяти і посилюють її дії. Основні з них: потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Проаналізувавши дані про бажані види мотивації, ми зробили висновок про те, що у кожного конкретного співробітника є властива тільки йому мотиваційна система, яка залежить від особистісних якостей людини і життєвих обставин, в яких він знаходиться в даний час. Необхідно прагнути до орієнтування мотивації на цінності, які мають пріоритетне значення для конкретного медичного працівника.

Розглянувши теоретичні аспекти мотивації праці, ми використовували соціологічний, статистичний методи, метод вивчення документації та аналітичний метод для вивчення літературних джерел з даної тематики і аналізу існуючої системи мотивації медичного персоналу.

Актуальним принципом проектування системи мотивації для медичного персоналу у лікувальному закладі на сьогодні виступає принцип раціонального підбору і розміщення співробітників стосовно їх особистих і ділових якісних характеристикам. Мотивація та умови діяльності медичних працівників є важливими характеристиками стану системи охорони здоров’я та головними факторами, що визначають її результативність. У сучасному соціальному світі система охорони здоров’я займає одне з важливих місць, оскільки саме тут виробляються суспільно споживані блага – медичні послуги, тому проблема мотивації професійної діяльності медичних працівників залишається найбільш актуальною в системі охорони здоров’я України та потребує подальшого наукового плідного дослідження.

Варто також зазначити, що самі по собі фінансові стимули не є ефективними мотиваційними чинниками. Досить сильними мотивуючими факторами в роботі працівників закладів охорони здоров’я є: зворотній зв’язок від керівника, визнання, вдячність.

Тітова К. В.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Серед основних складових кадрового потенціалу підприємства фахівці зазначають: чисельність працівників, їх професійно-кваліфікаційні характеристики, статевовіковий склад персоналу, стаж роботи, рівень забезпечення підприємства людськими ресурсами, індивідуальні професійні характеристики та пізнавальні здібності працівників, творчий потенціал кожного працюючого, соціально-психологічний клімат колективу, організаційну культуру підприємства та професійні якості управлінців.

Найбільш ґрунтовним підходом до оцінювання кадрового потенціалу, на нашу думку, є методика В. Горбоконя, яка передбачає проходження трьох етапів:

1) визначення результативності підприємства взагалі, оскільки рівень прибутковості є найкращим показником ефективності роботи, зокрема і з персоналом. Інформаційним джерелом виступає форма № 2 «Звіт про фінансові результати підприємства» за період;

2) оцінка загальної результативності кадрового потенціалу, насамперед показнику продуктивності праці. Інформаційною базою обчислення загальних показників оцінки кадрового потенціалу є форми №№ 1-5 фінансової звітності підприємства;

3) визначення спеціальних показників кадрового потенціалу, що дають підстави для аналізу його складових елементів. Процес розрахунку даних показників вимагає використання бухгалтерської, управлінської, статистичної документації [1, с. 68].

Таким чином, автор здійснив угрупування показників оцінки у дві групи: загальні (9 показників) і спеціальні (48 показників). Аналіз загальних показників повинен допомогти зробити висновок про ефективність використання кадрового потенціалу в цілому. Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу характеризують стан, структуру та якість кадрового потенціалу в цілому та по елементах. При цьому визначення узагальнюючого показника рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства не можливо, оскільки наведені у методиці показники мають різні одиниці вимірювання, як-то: частки одиниці, відсотки, гривні, кількість осіб, кількість років, кількість годин (табл. 1).

Для усунення цього недоліку пропонуємо застосування кваліметричного підходу до визначення інтегрального показника, що передбачає виділення параметрів, чинників і критеріїв моделі оцінювання. Параметри у даному випадку – групи методів – загальні і спеціальні. Чинники для параметру «загальні показники» – дев’ять показників (коефіцієнтів), що входять до числа загальних, а чинники для параметру «спеціальні показники» – шість підгруп показників. Для кожного чинника у другому випадку будуть ще й критерії, що його деталізують (показники кожної з шести підгруп).

Таблиця 1

Загальні та спеціальні показники оцінювання кадрового потенціалу

Групи і підгрупи показників	Показники
Загальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства	Продуктивність праці (ПП) Прибутковість персоналу підприємства (ППП) Темп зростання виручки (ТЗВ) Зарплатоємність продукції (ЗЄП) Показник вартості управлінського персоналу (ВУП) Показник економії живої праці (ПЕ), од. Темп зростання заробітної плати (ТЗЗП),% Коефіцієнт випередження (КВ), од. Питома вага витрат на персонал у валових витратах (КВП), од.
Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства	
1. Рух персоналу	Коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства (КС), осіб Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК), од. Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од. Коефіцієнт з обороту (КО), од. Середній вік працівників підприємства (СВП), років Коефіцієнт гендерної рівності (КГР), од. Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.
2. Психофізіологічна складова кадрового потенціалу	Стан здоров'я працівників підприємства (СЗП), од. Показник травматизму (ТП),% Кількість профзахворювань, од. Витрати по листкам непрацездатності, грн. Питома вага працюючих у шкідливих умовах ($П_{шу}$),% Показник емоційної стій кості, ум.од.
3. Професійно-кваліфікаційна складова кадрового потенціалу	Показник кадрового складу підприємства (КС), од. Середній стаж керівних осіб (ССКО), років Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства ($ППК_п$), од. Показник професійнокваліфікаційного складу працівників підприємства (ПКСп), осіб Кількість сумісників, ос. Показник рівня освіти працівників підприємства ($РО_п$) Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО),% Коефіцієнт професійного розвитку (КПР), од. Коефіцієнт творчої активності (КТА), од.
4. Соціальна складова кадрового потенціалу	Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од. Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А),% Лояльність персоналу Коефіцієнт трудової праці участі Кількість конфліктів у колективі, од. Показник конфліктності (ПК), од. Показник соціально-психологічного клімату, од.

Продовження табл. 1

5. Мотиваційна складова кадрового потенціалу	Середня заробітна плата одного працівника (СЗПП), грн. Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од. Показник додаткової заробітної плати у фонді оплати праці (КДЗП),% Коефіцієнт плинності кадрів (КПлК), од. Коефіцієнт задоволеності праці працівників (КЗПП),% Показник демотивації праці (ПДМ),% Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної праці (КВЗП), од. (%) Коефіцієнт участі працівників у розподілі прибутку підприємства (КУП), од Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од. Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників (КВВ), од.
6. Організаційна складова кадрового потенціалу	Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од. Середня тривалість робочого дня (СТРД), год. Частка понаднормово від- працьованого часу у фактичному (ПНЧ), од. Втрати робочого часу (ВРЧ), год. Середні втрати робочого часу на 1 працівника (СВРЧ), год Коефіцієнт змінності праці робітників (КЗ), од. Коефіцієнт привілейованості (КПр), од.

**Складено автором на основі [1]*

Важливим елементом реалізації кваліметричного підходу є визначення вагомості (значущості) кожного критерію і чинника, що здійснюється на основі думок експертів. При цьому сума вагових коефіцієнтів критерії в межах одного чинника і чинників в межах одного параметру повинна дорівнювати одиниці.

Оцінка чинника визначається як сума добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості за формулою:

$$Ч_i = \sum_{i=1}^{n} K_{ваг,i} \times O,$$

де $K_{ваг,i}$ – ваговий коефіцієнт критерію і-того порядку; О – розраховане значення критерію (показника); n – кількість критеріїв, що характеризують чинник.

Оцінка кожного з параметрів – це сума добутків оцінок за кожний чинник і відповідного коефіцієнта вагомості:

$$П_i = \sum_{i=1}^{n} K_{ваг,ч} \times Ч_i,$$

де $Ч_i$ – зважена оцінка і-того чинника; $К_{ваг,ч}$ – ваговий коефіцієнт і-того чинника; n – кількість чинників, що характеризують параметр [2, с. 153].

Таким чином ми отримаємо два показники: «ефективність використання кадрового потенціалу» та «стан, структура і якість кадрового потенціалу», які можна використовувати для порівняння з аналогічними показниками минулих років, для планування і контролю.

Список використаної літератури

1. Безземельна Т. О., Стрілько Я. С. Методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. № 23. С. 149–154.

2. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.

Ткачов О. І.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

На підставі аналізу наукових джерел, можемо стверджувати, що інноваційний процес можна розглядати як організовану та керовану послідовність дій, в ході яких інноваційні ідеї перетворюються на інновації.

Інноваційний процес – це послідовність дій, вкладених у створення та впровадження інновацій. Він включає діяльність, пов’язану з генерацією інноваційних ідей, їх оцінкою, створенням інновації та забезпеченням її поширення серед споживачів.

Загалом, це процес розпізнавання потреб споживачів та інноваційних можливостей організації, формування інноваційних ідей та їх розробка, робота з інформацією та знаннями про інновації, реалізація інноваційної діяльності та забезпечення успішного поширення інновацій серед споживачів організації.

Оскільки нові потреби споживачів створюються на основі розширення та використання нового продукту, інноваційний процес можна розуміти як процес, що постійно повторюється. При цьому кількість інноваційних процесів в організації не є обмеженою. Потреба чи незадоволеність сприймається як основний збудник інноваційного процесу.

Крім того, для ефективності інноваційного процесу важливим є рівень відкритості. Відкритий інноваційний процес є безмежним і дозволяє гнучко працювати з інноваційними ідеями, що надходять до організації як із внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Компанія може пропонувати невикористані інноваційні ідеї іншим підприємствам шляхом ліцензування, і навпаки, при необхідності може придбати інноваційні ідеї із зовнішнього середовища. Наступним надважливим елементом є зворотний зв’язок, який вирізняється в інноваційному процесі. Саме він дозволяє ефективно долати проблеми, що виникають на різних етапах інноваційного процесу.

Проте, найбільш суттєвою проблемою дослідниками визначено те, що як правило, в організаціях відсутня єдина, складна і в той же час прозора модель управління інноваційними процесами.

Аналіз практичних досліджень довів, що в даний час багато організацій намагаються інтуїтивно керувати своєю інноваційною діяльністю та процесами. В зв'язку з чим, часто доводиться вирішувати різні проблеми, спричинені їхньою непідготовленістю до управління інноваційними процесами. Тому існує нагальна потреба у створенні комплексної та прозорої моделі інноваційних процесів, яка була б суттєвою підмогою для менеджерів. Можемо стверджувати, що вигоди від цієї моделі отримають не лише менеджмент організації, а й споживачі, оскільки їхня комунікація з організацією має на меті підготовку та забезпечення продуктами/послугами шляхом виконання їх вимог та забезпечення потреб. Це призведе усунення низки проблем як з боку організації, так і споживачів.

Управління інноваційними процесами у організації є складним завданням для менеджерів організації. Причин збоїв в управлінні інноваційними процесами може бути багато і вони мають різний характер. Наприклад, може бути брак інноваційної експертизи, нездатність забезпечити потік інформації у організації, недостатня підготовка та мотивація співробітників тощо. буд. Причини невдач управління інноваційним процесом торкаються кількох учасників.

По-перше, це менеджери, співробітники організації, які пасивно беруть участь в інноваційному процесі, та клієнти, які не зацікавлені у створенні доданої вартості.

Управління інноваційними процесами неможливо здійснювати інтуїтивно лише з урахуванням розвитку ситуації. Це складний процес із безліччю аспектів: станом інноваційного потенціалу, сформованою IT-інфраструктурою, системою оцінки співробітників та організацією. Ефективне управління інноваційними процесами має виявляти слабкі місця (прогалини) та вживати заходів щодо їх усунення. Він також повинен мати можливість донести інформацію пов'язаних із інноваціями відповідальним особам. Організація повинна бути готова до деяких ризиків, які можуть виникнути та призвести до провалу інноваційних проектів, що реалізуються. Якщо організація вчасно виявить ризики і підготується до них, можна збільшити ймовірність успішного управління інноваційними процесами у організації.

Важливим є те, що в управління інноваційним процесом має бути вбудовано і механізм навчання. Такий механізм має забезпечити оцінювання допущених збоїв та відхилень на кожному етапі інноваційного процесу. Багато дослідників вважає навчання критичним моментом в управлінні інноваціями. Організація може навчатися через процедуру в інноваційному процесі. і, таким чином, удосконалювати свої управлінські компетентності в цій сфері.

Під інноваційною компетентністю розуміють інструментарій, який дозволяє компанії використовувати в управлінні інноваційними процесами

інноваційні інструменти, що підтримуються комунікаційними та інформаційними технологіями, процесами управління та відповідним чином встановлювати критерії вимірювання успішності окремих фаз інноваційних проектів [1].

Механізм в обов'язковому порядку має підтримується зворотним зв'язком кожному етапі інноваційного процесу. Обов'язковою умовою ефективності механізму навчання має бути його відкритість, яка дозволить організації переймати інноваційні ідеї, необхідні ліцензії, патенти на дослідження та розробки із зовнішнього середовища.

Забезпечення ефективності управління інноваційними процесами в організації є реальною проблемою, з якою стикаються менеджмент організації. В цьому аспекті обов'язково необхідно використовувати всі можливі інструменти – від положень теоретичних концепцій через типові рішення до формування індивідуальних практичних підходів.

Список використаної літератури

1. Hamel G. Leading the revolution. New York : PLUME, 2002.

Томарева-Патлахова В. В.
доктор економічних наук, професор
Класичний приватний університет

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

Досягнення високого рівня фінансової інклюзії надає можливість значно скоротити витрати на обслуговування грошового обігу; скоротити рівень тіньової економіки за рахунок скорочення обсягу готівки; створити сприятливі умови для задоволення потреб населення у безпечному придбанні товарів і послуг, швидкому здійсненні комунальних платежів; отримати навички фінансового планування майбутнього. Однак наразі в Україні існує чимало соціальних, економічних і технічних перешкод для забезпечення фінансового включення населення. У зв'язку з цим основні напрями державної політики забезпечення фінансової інклюзії, на нашу думку, повинні бути спрямовані на вирішення визначених вище проблем, серед яких особливої уваги потребують: низький рівень доходів населення; незадовільний рівень фінансової грамотності і культури; розвиток платіжної інфраструктури; низький рівень довіри населення до банківської системи.

Перший напрям державної політики з забезпечення фінансового включення населення повинен передбачати реалізацію заходів з підвищення рівня доходів громадян, для чого необхідно: запровадити ініціативи із стимулювання розвитку підприємництва (забезпечення сприятливого податкового клімату, подальше вдосконалення програм кредитування малого бізнесу, запровадження проектів приватно-державного партнерства); забезпечити інфляційну та фінансову стабільність національної економіки; підвищити соціальні стандарти життя населення.

Другий напрям державної політики спрямований на підвищення фінансової грамотності населення. До наявних он-лайн курсів з цифрової

грамотності слід додати програми з фінансової математики і фінансового планування майбутнього. Для осіб, що не мають можливості користуватися Інтернетом, слід запровадити аналогічні оф-лайн курси з залученням до цього процесу навчальних і громадських організацій. Окремої уваги потребує фінансова освіта школярів, яка може здійснюватись у формі спеціальних навчальних дисциплін, он-лайн ігор з фінансової грамотності тощо.

Третій напрям державної політики повинен передбачати підвищення довіри населення до банківської системи шляхом забезпечення захисту персональних даних споживачів фінансових послуг, а також захист їхніх прав і інтересів (цифрова ідентифікація громадян і бізнесу, електронний підпис, заходи кібербезпеки, інформаційна програма НБУ «Шахрай Гудбай» тощо). Основним завданням за напрямом є розроблення однакових вимог для всіх постачальників послуг щодо захисту прав споживачів цифрових фінансових послуг та вдосконалення правової бази з захисту конфіденційності персональних даних споживачів.

Також слід зауважити, що ефективність заходів з підвищення довіри населення до банківської системи значною мірою залежить від масштабу та якості роз'яснювальної діяльності та пропагування переваг використання дистанційних фінансових послуг. З цією метою необхідно більш широко залучати ЗМІ до процесів підтримки активного діалогу між ключовими зацікавленими сторонами цифрової фінансової екосистеми (уряд, приватний сектор, громадянське суспільство) шляхом створення робочих груп, проведення прес-брифінгів, круглих столів, підготовки прес-релізів тощо [13].

Четвертий напрям державної політики забезпечення фінансової інклюзії повинен передбачати реалізацію заходів з розбудови платіжної фінансової інфраструктури, а саме:

– забезпечення більш широкого проникнення мережі Інтернет (відповідальні виконавці – КМУ, Мінцифри, Мінекономіки, Мінрегіон, оператори зв'язку, провайдери Інтернет-послуг);

– забезпечення цінової доступності персональних комп'ютерних і мобільних пристроїв шляхом встановлення соціальних пільг, надання безвідсоткового споживчого кредиту, спонсорської та благодійної допомоги (відповідальні виконавці – КМУ, Мінекономіки, банки, благодійні фонди);

– розширення мережі POS-терміналів завдяки їх встановленню у торговельних підприємствах та поштових відділеннях у сільській місцевості, а також розширення набору фінансових послуг, які пропонують платіжні термінали (відповідальні виконавці – КМУ, НБУ);

– надання підтримки особам старшого віку, які мають смартфон або доступ до Інтернету, у набутті навичок безготівкової оплати шляхом запровадження на базі державних банків спеціалізованих програм для здійснення дистанційних платежів (відповідальні виконавці – КМУ, НБУ, державні банки, розробники програмного забезпечення).

Реалізація системи заходів дозволить підвищити рівень життя населення завдяки скороченню безробіття, стабілізації грошової і фінансової

системи, зростанню розмірів доходів домогосподарств; підвищити рівень фінансової культури населення та впевненості у майбутньому; розширити можливості щодо залучення заощаджень фізичних осіб, що створить додаткові можливості для інвестування розвитку національної економіки; підвищити рівень проникнення фінансових сервісів у сільській місцевості.

З метою конкретизації напрямів та заходів державної політики визначено основні чинники впливу та умови досягнення фінансової інклюзії, а саме: рівень розвитку платіжної інфраструктури, рівень фінансової грамотності і культури населення, рівень довіри населення до фінансово-банківської системи та рівень життя громадян. З урахуванням чинних проблем забезпечення фінансового включення населення запропоновано систему заходів державної політики щодо забезпечення високого рівня фінансової інклюзії в Україні за чотирма напрямами, відповідно до визначених чинників впливу. Реалізація розробленої системи заходів дозволить підвищити рівень життя та фінансової культури населення, створити додаткові можливості для інвестування розвитку національної економіки, підвищити рівень проникнення фінансових сервісів у сільській місцевості.

Торубара В. В.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВА ЯКІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Робота керівника орієнтована на постійну взаємодію з іншими людьми для досягнення управлінської мети, підвищення ефективної діяльності кожного учасника та закладу загалом. І тому керівник, який прагне досягти успіху в управлінській діяльності, має бути високо інтелектуальним, з розвиненими організаторськими і творчими здібностями, толерантним, гуманним, чесним, уважним, комунікабельним, принциповим, тактовним, відповідальним, здатним до ризику, має володіти собою і співпрацювати з колегами. Щоб відповідати цим та іншим вимогам, керівник повинен розвивати власну управлінську культуру та, в першу чергу, її основну складову – професійну компетентність.

Набуті знання та рівень сформованості управлінських умінь визначають ступінь підготовленості керівника до управлінської діяльності. Саме готовність до управлінської діяльності суттєво впливає на ефективність і продуктивність управлінської праці керівників ЗДО. Все зазначене свідчить, що розвиток управлінської культури керівника навчально-виховного закладу має посідати значне місце у змісті і процесі педагогічної освіти.

Сам термін «культура управління» останнім часом придбав широке розповсюдження.

Завдання культури управління – сформувати такий управлінський кругозір, який підніме його на рівень сучасної професійної культури.

У предмет культури управління входять завдання:

– ознайомити управлінців практиків з методами рішення можливих організаційно-управлінських проблем;

– навчити їх ставити мету і науково - достовірно аналізувати труднощі, які заважають її досягненню;

– показати, як необхідно оцінювати переваги або мінуси певних управлінських рішень.

Сюди ж відносяться питання технологічного характеру, способи отримання і обробки інформації, визначення потреби кількості працівників апарату управління, підбір і розстановка кадрів та інше.

Культура управління передбачає:

– Планування людських ресурсів певної організації, визначення потреби в кадрах і джерел їх задоволення, розробка стратегічної кадрової політики.

– Формування кадрового складу - відбір, ухвалення на роботу, заміщення посади, скорочення, рух кадрів, звільнення з роботи. Розробка вимог до праці.

– Організація праці - розстановка кадрів, створення умов для продуктивної праці, підвищення кваліфікації, перепідготовка, самоосвіта працівників.

– Розподіл функціональних обов’язків і складання графіка роботи.

– Оцінка діяльності (атестація і переатестація) персоналу, визначення потенційних можливостей працівників.

– Оплата і матеріальне стимулювання праці.

– Охорона праці і здоров’я працівників.

– Формування системи комунікації усередині організації. Турбота про соціально-психологічний клімат, виховання, згладжування конфліктів.

– Інформаційно - аналітична робота з персоналом.

– Культура може стикатися з безкультурністю, не приймаючи його як, антипод. Щоб краще зрозуміти можливості такого зіткнення, звернемо увагу на характеристику самих антиподів.

Основні ознаки культури управління:

– Глибина наукового розуміння життя людьми, які причетні до управління.

– Широта їх думки.

– Чуйність, людяність і гуманне відношення до інших.

– Щедрість і природність в поведінці, вчинках, здатність в будь-яких умовах залишатися самим собою.

– Правдивість і чесність.

– Толерантність, чуйність і пошана до інших.

– Скромність, розвинене відчуття власної гідності.

– Чуйність, готовність відгукнутися на прохання інших

– Дотримання правив і норм поведінки, шанобливе відношення до звичаїв і норм життєдіяльності інших людей і народів.

Трибрат Є. С.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах, коли новітні промислові досягнення, програми управління фінансами та інформаційними технологіями стали широко доступними, кадри залишаються однією з небагатьох областей, реально пропонуючи довгострокові конкурентні переваги. Виникає гостра необхідність в ефективних оціночних механізмах системи управління персоналом як засобах підвищення якості менеджменту організації. При цьому в останні десятиліття із зростанням розуміння ролі людини в процесі виробництва росте увага до вбудовування в систему організації функціонування підприємств тих елементів (механізмів), які забезпечують взаємозв'язане вдосконалення соціальних, економічних і технологічних аспектів діяльності підприємств (організацій). Це знайшло відображення у формуванні особливого напряму в діяльності організацій, названого контролінг [2, с. 197].

Результатом впровадження методології контролінгу у сфери діяльності на підприємстві є виникнення контролінгу персоналу, основними функціями якого виступають: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координація планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства [3, с. 153].

Аналізуючи сучасні методи, інструменти та форми ефективної роботи кадрових служб вітчизняних підприємств та організацій, К. Б. Козак виокремлює наступні інноваційні системи управління персоналом, спрямовані на посилення взаємозв'язків усіх структурних підрозділів та удосконалення всієї комплексної системи управління персоналом, що включає в себе: персонал-маркетинг, кадровий лізинг, кадровий консалтинг, кадровий аудит, кадровий моніторинг, контролінг трудової поведінки, контролінг персоналу, програмні кадрові комплекси, база даних персоналу.

Контролінг в кадровій сфері дозволяє впливати на причини, що лежать на початку формування цілей і результатів кадрового процесу. Методологія кадрового контролінгу засновується на гармонійному поєднанні системного, процесного і ситуаційного підходів до управління персоналом сучасного підприємства.

Оскільки кадровий контролінг пов'язаний з поняттям «ефективність організації», вважаємо, що універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальної теоретичної моделі, яка служить як для оцінки проблемної ситуації, так і для вироблення критеріїв, показників й індикаторів, які дозволяють якісно і кількісно оцінити зміни, що відбуваються в організації.

Визначені підходи дозволяють виділити три завдання кадрового контролінгу на сучасних підприємствах:

1. Кадровий контролінг оптимізує систему управління персоналом.

2. Кадровий контролінг є інструментом переходу від класичної системи управління персоналом до системи управління персоналом на принципах інформаційного товариства.

3. Кадровий контролінг спрямований на отримання синергетичного ефекту в результаті гармонійного сполучення двох ас- пектів: реалізації потенціалу і компетенцій потенціалу [3].

Будучи інформаційно-аналітичною і методологічною підтримкою системи прийняття управлінських рішень, кадровий контролінг зменшує ступінь невизначеності при досягненні організацією поставлених цілей і завдань в умовах жорсткої конкуренції. Тому інформація, яку обробляє система кадрового контролінгу, повинна відповідати вимогам достовірності, повноти, релевантності, корисності, зрозумілості, своєчасності і регулярності, на що звертається особлива увага в роботах.

Дослідивши теоретичні підходи і практичні розробки і функціонування кадрового контролінгу в зарубіжних країнах , пропонується організаційна модель кадрового контролінгу, яка складається з функціональних компонентів і модульних блоків.

Модульні блоки організаційно- економічної моделі кадрового менеджменту спрямовані на досягнення основної мети – прийняття якісних управлінських рішень в умовах жорсткої конкуренції.

Набір факторних показників компонентів модульних блоків організаційної моделі кадрового контролінгу залежить від багатьох чинників (галузі, розміру організації, організаційної структури, стратегічних цілей і завдань та ін.).

На цьому етапі розвитку для України кадровий контролінг є нововведенням, яке ґрунтується на принципах управління, що дає можливість передбачити майбутнє для підприємства. Кадровий контролінг дає оцінку ефективності прийняття управлінських рішень з ефективного управління персоналом підприємства, запобігає виникненню несприятливих ситуацій. Але він не вирішує завдання самостійно, а взаємодіє з багатьма економічними дисциплінами та науками. Застосування системи контролінгу у виробничій практиці підприємства надасть можливість підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу на підприємствах, забезпечити її відповідними методами і засобами, що необхідні для якісного вирішення управлінських рішень.

Світовий досвід теорії та практики використання кадрового контролінгу свідчить, що він сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на вітчизняні підприємства. В першу чергу на тих підприємствах, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень у системі управління персоналом потребує обробки великих, часто змінних обсягів інформації та відповід-

ного коректування уже прийнятих. Створення кадрового контролінгу на підприєм- ствах вимагає глибшого аналізу умов його створення і адаптації на підприємствах різних галузей, що і буде предметом подальшого наукового дослідження [1].

Забезпечення ефективної системи управління трудовою поведінкою робітників на підприємстві сприятиме вирішенню багатьох як виробничих, так і соціальних проблем, зокрема: удосконалення структури управління трудовою діяльністю працівників; якісне оцінювання результатів праці промислово-виробничого персоналу; формування компетентного та висококваліфікованого складу виробничих підрозділів (цеху, бригади, дільниці) із відповідними психофізіологічними, ергономічними, професійними, соціальними та особистісними якостями; підвищення професійної надійності виробничого персоналу за рахунок якісного, поетапного та постійного відбору претендентів на відповідні робітничі посади; зростання результативних показників трудової діяльності робітників за умов чіткого дотримання трудової дисципліни працівників; підвищення вмотивованості до продуктивної праці робітників на основі врахування індивідуальних результатів їх трудової діяльності; покращення організації праці робітників за рахунок забезпечення процедури контролю та планування трудової поведінки робітників; формування єдиної інформаційної бази даних промислово-виробничого персоналу підприємства.

Контролінг виступає тим інноваційним інструментом, який сприяє одночасному управлінню, регулюванню та удосконаленню трудової поведінки робітників на підприємстві. При цьому, основною функцією контролінгу при управлінні трудовою поведінкою робітника серед обліково-аналітичної, інформаційної та сервісної є координаційна з орієнтацією на планування і контроль [2, с. 219].

До завдань контролінгу трудової поведінки входить також створення кадрової інформаційної системи. За допомогою автоматизованої системи обліку кадрів, яка міститиме інформацію щодо оцінювання трудової поведінки робітників та результатів їх трудової діяльності, відбуватиметься постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз щодо зниження продуктивності праці промислово-виробничого персоналу, а отже й виявлення причин зниження прибутковості функціонування всього підприємства.

Впровадження контролінгу як комплексної системи управління трудовою поведінкою робітників сприятиме досягненню оперативних виробничих цілей на підприємстві за рахунок системопов’язуючої і системоутворюючої координації підсистем планування, оцінювання, контролю, моніторингу і інформаційної підтримки складових управління трудовою поведінкою робітників. Завдяки цьому забезпечується основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення високих кінцевих результатів трудової діяльності працівників підприємства.

Список використаної літератури

1. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2015. 160 с.

2. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ : Центр навч. літератури, 2006. 318 с.

3. Савельєва В. С., Єськов О. О. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2014. 245 с.

4. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2015. № 1. С. 130–133.

Турчан Н. В.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСІВТИ

Проблема управління інноваційним розвитком є дійсно актуальною в освіті. Науковці здебільшого розглядають окремі питання даної проблеми на рівні середньої освіти. На рівні ж дошкільної освіти дуже мало розроблених питань. І як наслідок постає проблема в практичному впровадженні інновацій, та управлінні ними. Причинами цього можна виділити: недостатню дослідженість з боку фахівців дошкільної освіти, невизначеність понятійного апарату, навіть на науковому рівні. Таким чином, дослідження даної проблеми залишається досить відкритим і має кілька напрямків які мають місце для досліджень. Зокрема це розробка моделі управління інноваційним розвитком, визначення педагогічних та психологічних умов ефективного управління в інноваційному середовищі, підготовка фахівців дошкільної освіти до роботи в умовах інноваційного середовища.

Прийняття доктрини і низки заходів щодо її реалізації не вирішують усіх освітянських питань. Проблема залишається надзвичайно складною, суперечливою і потребує інтелектуальної і практичної уваги. Створені останнім часом заклади освіти нового типу, як їх прийнято називати, не мають, на жаль, удосконаленої нормативної бази для свого функціонування.

Педагогічна інноватика належить до системи загального наукового і педагогічного знання. Вона виникла і розвивається на межі загальної інноватики, методології, теорії та історії педагогіки, психології, соціології і теорії управління, економіки освіти і є однією з фундаментальних дисциплін, яка суттєво прискорює процеси оновлення освіти.

Інноваційна освітня діяльність – це складний процес, що потребує науково– методичного підходу на всіх рівнях управління. Всім учасникам процесу перетворень потрібно „знайти” себе: державним діячам освіти розробити відповідні проекти і пропозиції, регіональним органам використати у своїй практиці світовий досвід упровадження інновацій в освіту, керівникам освітніх закладів успішно реалізувати надану можливість самореалізації, педагогам –вміло використати свободу для відповідального вибору способів і методів навчання. Таким чином, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами в закладах дошкільної освіти дало змогу виявити чинники, які стимулюють таку діяльність і забезпечують їх прогресивний розвиток. Насамперед, це створення умов для інноваційної

діяльності цільовий та ціннісний аспект управління, його технологічне забезпечення. Безперечно, є і залишаються проблеми, з якими зустрічаються менеджери освіти у процесі управління нововведеннями, як от:розвиток інноваційного потенціалу педагога, долання опору змінам. Це важливі питання, які мають розв'язувати і науковці, і практики.

Теорія педагогічної інноватики поповнилась уточненими основними дефініціями, такими як: "інновація", "освітня інновація", "педагогічна інновація", "інноваційна діяльність", "інноваційна педагогічна технологія". А саме:

– інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни у навчально– виховному й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращання) суб'єкта та об'єктів управління й отримання економічного, соціального, науково– технічного, екологічного та іншого ефекту, а й процедурою їхнього постійного оновлення;

– освітня інновація характеризується нововведеннями в галузі психолого– педагогічних, соціально– економічних та науково– виробничих досліджень, спрямованих на якісне покращання освітнього процесу, а психолого– педагогічна (або педагогічна) характеризується дослідженнями в галузі дидактики, виховання, управління;

– психолого– педагогічна (педагогічна) інновація є складовою інновації і характеризуються новою чи вдосконаленою педагогічною системою чи технологією педагогічного процесу; складовими педагогічного процесу, які є органічним поєднанням навчання, виховання й розвитку вихованців;

– інноваційна освітня діяльність є процес внесення якісно нових елементів в освіту, яка характеризується вищим ступенем творчості учасників освітнього процесу і є однією з форм інвестиційної діяльності;

– педагогічна інноваційна технологія – якісно нова сукупність форм, методів і засобів навчання, виховання й управління, яка привносить суттєві зміни у результат педагогічного процесу.

Федоров А. В.
аспірант
наук. кер. – Салига К. С., доктор економічних наук, професор
Класичний приватний університе

ЩОДО МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО АБО ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап фінансової діяльності в державі характеризується складними, кардинальними перетвореннями, що відбуваються в різних регіонах (введення надзвичайного стану та введення воєнного стану) та в різних сферах фінансового забезпечення (зокрема рекламній). Це, в свою чергу, передбачає необхідність врахування цих факторів; розробки та додержання ефективної моделі діяльності рекламного підприємства в умовах надзвичайного або воєнного стану.

Рекламна діяльність сьогодні являється важливою складовою маркетингу, а її дієвість залежить від цілеспрямованості, влучності, врахування

особливостей реклами й рекламної аудиторії, ступеня вивчення ринку, вибору засобів рекламування тощо [1, с. 16]. За наявності різноманіття видів реклами (загальнонаціональна, інституціональна, інформаційна, роз'яснювально-пропагандистська, престижна, нагадувальна, опосередкована, порівняльна, у сфері торгівлі, в місцях продажу тощо) узагальненою під концепцією управління рекламною діяльністю є побудова системи прийняття рішень за наступними послідовними етапами: дослідження, бюджетне планування, оцінювання ефективності рекламної кампанії, оперативне управління її проектом, моніторинг рекламної діяльності [1]. Відповідно до цієї концепції: рекламні дослідження – це складова маркетингової діяльності та включають наступні напрями: вивчення потенційних споживачів, аналіз продукції, що рекламується, аналіз ринків збуту, вивчення рекламних засобів [1]. Це певні запобіжні засоби з убезпечення від невиправданих витрат коштів на рекламу [2, с. 148]. Обґрунтованість і достовірність результатів рекламних досліджень значною мірою залежить від повноти їхнього інформаційного забезпечення [3, с. 39]. Розвиток інформаційних комунікацій як дієвого інструменту у здійсненні ефективної економічної діяльності є підґрунтям до розбудови комунікативної політики підприємств, одним з аспектів якої є формування системи маркетингових комунікацій [15].

Інформація – це інструмент, з допомогою якого підприємства будують власні ланцюги комунікацій для поєднання свого внутрішнього економічного середовища зі зовнішнім. Чим тіснішою є подібна інтеграція, тим вищою є здатність підприємства реагувати на зміни ринків збуту власної продукції та послуг [2, с. 148; 5, с. 34].

Стосовно вибору засобів Інтернет-реклами, то їх вибирають з урахуванням специфіки фірми, її цілей і завдань, а також перевагі недоліків кожного окремого засобу [6]. Наприклад, ефективність реклами через E-mail дорівнює співвідношенню кількості відгуків на рекламні листи до кількості рекламних повідомлень. Ця ж методика справедлива і для розрахунку ефективності реклами в групах новин [7].

8 квітня 2022 року телевізійний сейлз-хаус Ocean Media Plus разом зі Starlight Media, Brand Booster, OMD OM Group, Razom Group, Dentsu Ukraine, Star Up Plus, Publicis Groupe Ukraine, Group M Ukraine, «Сиріус Медіа» і Starlight Digital Sales публічно оголосили про початок консультацій щодо відновлення рекламної галузі в країні. Це свідчить про готовність до відновлення продаж реклами; в перспективі, буде також поновлено можливість купувати спонсорство.

Надзвичайний стан – виняткова ситуація, коли під загрозою перебуває «життя нації»; офіційно проголошується державою [8]. Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводять у країні або в окремих її місцевостях у випадку збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, її територіальній цілісності [9]. На шляху побудови сучасної моделі рекламного підприємства, ми визначаємо основні його взаємопов'язані елементи: підтримання тренду українкості; відмова від російсь-

кої мови на сайтах (зокрема, заборона показувати рекламу тих компаній, чиї материнські офіси не забрали бізнеси з Росії); допомога на потреби оборони; сприяння влаштуванню людей на роботу та забезпеченню українців необхідними товарами й послугами тощо. Звісно, аби рекламний ринок знов запрацював, знадобиться чимало часу та сил багатьох учасників. До менших чи регіональних підприємств відновлення йтиме довше.

Список використаної літератури

1. Галіцин В. К., Дем'яненко В. В., Потапенко С. Д. Оптимальне планування процесу розміщення рекламних повідомлень. *Маркетинг в Україні.* 2008. № 1. С. 16–20.

2. Дем'яненко В. В., Потапенко С. Д. Моделювання процесу розповсюдження рекламних повідомлень засобами Internet. Моделювання та інформаційні системи в економіці. Київ : КНЕУ. 2006. Вип. 73. С. 148–154.

3. Дем'яненко В. В., Птапенко С. Д. Моделювання процесу фінансування рекламних проектів з урахуванням ризику. *Маркетинг в Україні.* 2002. № 4. С. 39–42.

4. Потапенко С. Д. Моделювання процесу рекламної діяльності : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.03.02 / Київський національний економічний університет. Київ, 2004. 19 с.

5. Дем'яненко В. В., Потапенко С. Д. Моделювання рекламних кампаній засобами сетьового планування та управління. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 1. С. 34–38.

6. Kamenica E., Gentzkow M. Bayesian Persuasion. *AmericanEconomic Review,* 2011.

7. Про профілактику злочинності : Проект Закону України від. 12 травня 1998 р. № 0924. *Офіційний сайт Верховної Ради України.* URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/-pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=294 (дата звернення: 01.10.2022).

8. Надзвичайний стан. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Надзвичайний_стан (дата звернення: 01.10.2022).

9. Воєнний стан. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Воєнний_стан (дата звернення: 01.10.2022).

Холод Ю. О.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Управління персоналом запропоновано розглядати як управління, в якому об'єктом є персонал, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює діяльність на засадах функціонального підходу із застосуванням засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, забезпечення розвитку персоналу та підвищення кадрового потенціалу.

Теоретико-практичні основи функціонування органу управління персоналом (ОУП) розвинуто на засадах запропонованої типологізації його видів за такими класифікаційними ознаками: за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства (одноособові та багатоособові); за рівнем управління (головний, виконавчий); за джерелом формування (із залученням нових працівників, із залученням наявного персоналу); за підходом до управління (реактивні, проактивні); за інноваційністю управ-

ління (традиційні, інноваційні). Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства забезпечить вибір відповідних механізмів та моделей побудови і організування роботи органу управління персоналом на конкретному підприємстві, а також забезпечить систематизацію, упорядкування наявних структурних підрозділів з управління персоналом за відповідними функціонально-рольовими ознаками задля здійснення порівняльного аналізування результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності роботи загалом, на засадах порівняльного аналізу їх між собою у цілях формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

З метою забезпечення ефективного процесу функціонування органу управління персоналом у роботі досліджено та систематизовано чинники впливу на формування та діяльність ОУП, що дасть змогу чітко і обґрунтовано приймати рішення, проаналізувавши наявність впливу того чи іншого чинника, а також рівень впливу виявлених чинників. Чинники згруповано за ознаками щодо зовнішнього та внутрішнього впливу на ОУП. До зовнішніх чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства віднесено: нормативно-правову базу у сфері персоналу, особливості зовнішньо-економічної діяльності, галузеві особливості, соціально-економічні процеси і явища, стан ринку праці, розвиток фінансово-кредитного сектору, розвиток техніки і технологій, стан ринку освітніх послуг, кадрову політику підприємств- конкурентів. До внутрішніх чинників: рівень задоволення матеріальних та професійних потреб працівника, інтелектуальний потенціал та капітал, умови праці на підприємстві, кадрову політику підприємства, ресурсне забезпечення управління персоналом, стратегію, цілі та завдання підприємства, величину та структуру організації, рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Концепція розвитку діяльності органів управління персоналом розвинута на засадах ідентифікації принципів управління персоналом підприємства за двома критеріями, сутністю та значенням, за якими виокремлено такі принципи: ієрархічність, колегіальність, узгодженість, системність, відповідальність, адаптивність, цільовість, ефективність та законність. Запропонований перелік принципів управління персоналом підприємства ґрунтується на специфіці цього різновиду управління, а також враховує ключові напрями та завдання, що стоять перед органом управління персоналом підприємства, дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства, а також діяльність органу з управління персоналом підприємства загалом.

Невід’ємним фактором ефективної роботу будь-якого суб’єкта господарювання є його персонал, роботу якого забезпечує відповідний орган управління. Однак практика господарювання вітчизняних підприємств дозволяє стверджувати, що побудова та економічне оцінювання органу управління персоналом не підкріплене відповідним інструментарієм, системою уніфікованих індикаторів здійснення таких процесів. Здійснювати

побудову та структурне наповнення органу управління персоналом запропоновано на засадах застосування індикативно-цільового підходу, який передбачає розроблення системи показників, на основі яких підприємство може обґрунтувати необхідність побудови чи структурного формування ОУП та розрахувати його кількісне наповнення відповідним штатним складом. В межах індикативно-цільового підходу запропоновано виокремити три групи індикаторів: індикатори обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру; індикатори економічного характеру щодо можливостей побудови чи формування ОУП та індикатори структурно- функціонального забезпечення ОУП. Застосування цих індикаторів дозволить аргументувати потребу у виокремленні ОУП, як окремого елемента апарату управління, здійснити економічне обґрунтування можливостей його створення та обчислити його структурно-змістове наповнення.

Результатом застосування індикативно-цільового підходу до побудови органу управління персоналом є виокремлення відповідних підсистем - структурних елементів ОУП, які повинні становити цілісну його оргструктуру та забезпечувати відповідну роботу, яку запропоновано оцінювати за трьома критеріями ефективності: економічна, організаційна та соціальна. Трикомпонентне оцінювання ефективності дозволяє розраховувати індикатори поточного рівня діяльності органу управління персоналом у трьох напрямах та визначити інтегральний показник результативності діяльності ОУП, який може відповідати високому, достатньому, середньому, низькому або критичному (проблемному) рівням, на основі чого прийматимуться подальші рішення щодо роботи відповідного ОУП. При цьому розрахунок за окремими складовими забезпечить оцінювання економічного результату діяльності підприємства за участі органу управління персоналом, визначатиме раціональність побудови ОУП відповідно до виконання ним визначених функцій та розвитку підприємства. Щодо соціальної ефективності, то її розрахунок дозволить визначити рівень впливу органу управління персоналом на соціальний розвиток працівників та підприємства.

Черніхова О. С.
викладачка
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

Міщенко В. С.
здобувачка
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ КРАЇНИ

Воєнний стан в Україні призвів до змін в логістичному просуванні товарних потоків через зміни в умовах доставки та прокладанні маршрутів.

Так, наприклад, значна частина українського експортного товарообороту просувалася за рахунок морського сполучення. Через блокування

морських портів з початком воєнних дій назріла потреба у пошуку нових логістичних маршрутів та можливостей доставки вантажів за кордон.

Реалії сьогодення висувають значні вимоги не лише для повсякденних сфер життя, а й до процесу маршрутизації вантажопотоків особливо. Це пов`язано з ризиками втрати вантажу при транспортуванні, складському зберіганні, проблемами з постачанням пально-мастильних матеріалів, простоями виробничих потоків. Тому оптимальним виходом у ситуації, що склалася, є можливість компанії пристосуватися та адаптуватися до сучасних умов.

З початком повномасштабного вторгнення морські логістичні шляхи були заблоковані. Це призвело до того, що значна кількість експортних та імпортних потоків, які обслуговувалися в портах, були переналаштовані на здійснення доставки суходолом. Тому особливого розвитку зазнала контейнеризація наземних постачань. Була розглянута можливість доставки контейнерів автомобільним або залізничним сполученням до морських портів Румунії та Польщі з наступним перевантаженням. На теперішній час завдяки Ініціативі з безпечного транспортування зерна та харчових продуктів з українських портів (Чорноморської зернової ініціативи) перевезення вантажів морським транспортом поступово почало відновлюватися, незважаючи на можливу небезпеку.

Дещо складніша ситуація опинилася з контейнерним залізничним сполученням до закордонних портів. Це пояснюється відсутністю залізничних шляхів, які б дали можливість прокладати визначений маршрут. Також виникло ускладнення перевезення через відмінність ширини колій українських та європейських залізниць. Дана проблема була вирішена за рахунок прокладання через західний термінал залізничного маршруту, наприклад, сполученням Тернопіль-Констанца, що дозволило покращити постачання товарів першої необхідності. Матеріально-технічна база залізничного сполучення України здатна забезпечити постачання товаропотоків до прикордонних пунктів з подальшою перевалкою на закордонні транспортні засоби.

Але в той же час прикордонні термінали залізничного та автомобільного транспорту не здатні забезпечити пропускну спроможність, що значно збільшилася. Для збільшення перевізної здатності на прикордонних переходах потрібне вирішення питань на державному рівні України та сусідніх країн. Здійснити це можна за рахунок розвитку та збільшенню вже існуючих та створенню нових термінальних хабів, будівництва мобільних перевалочних пунктів, спрощення митних та інших видів процедур, адаптації та пришвидшення зміни залізничних візків на євроколію, в тому числі автоматизовано без здійснення перевалки вантажів та зміни колісних пар.

У загальному до проблем, які виникли у логістичному середовищі в умовах воєнного стану в країні, можна віднести:

– мінімізація зберігання та накопичення на складах товарів. На разі товаровласники намагаються скоротити термін перебування речей на складах через можливість їх втрати у разі ракетного удару. Це також стосується і термінальних поштових компаній;

– ускладнення у прокладанні та потреба у плануванні запасних маршрутів через закриті райони;

– труднощі у виконанні логістичних операцій, значна витрата часу на їх здійснення через пристосування маршрутизації, проходження блок-постів, обмеження часу поставки та обробки вантажів через впровадження комендантської години;

– скорочення кількості залученого персоналу підприємств через мобілізацію та вимушене переселення;

– зменшення партнерів, особливо іноземних тощо.

Адаптація до сучасних умов вітчизняних підприємств полягає у швидкому і ефективному реагуванні логістичної ланки, вирішенні нагальних потреб виробництва та постачання. У сучасних реаліях досягти це можна за рахунок:

– залучення провідних фахівців, які мають значний досвід в різних сферах, адже це дозволить прораховувати усі можливі варіанти та передбачати проблеми та ризики у просуванні товаропотоків в умовах воєнного стану;

– можливості швидкого реагування у разі виникнення форс-мажорних або надзвичайних ситуацій;

– забезпечення формування та функціонування складських хабів та терміналів для зберігання та накопичення товарів, які повинні бути облаштовані системами захисту та контролю, а також забезпечення можливості розподілу та відвантаженню товаропотоку в додаткових місцях;

– запровадження аутсорсингу логістичних та організаційних питань, що дозволить впровадити лінійний процес для обробки замовлень, оформлення документації та вирішення питань, наприклад, в митних та інших дозвільних органах при просуванні товарів, у тому числі і за кордон;

– формування запасів асортименту товарів таким чином, щоб зменшити час їх знаходження на складах, пришвидшити товарооборот при просуванні до споживача.

Незважаючи на сучасні умови в становищі країни, Україна не зупинила експортні постачання товарів та налагодження зовнішньоторговельних зв`язків, що значно підтримує та стабілізує національну економіку. Таким чином, адаптація до умов сьогодення дозволить також використовувати логістичне забезпечення просування товаропотоків і у післявоєнний час, враховуючи способи їх налагодження в критичних умовах.

Список використаної літератури

1. Гончарук А. М., Молчанова К. М. Діяльність логістичних операторів в Україні в умовах воєнного стану. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища :* зб. доп. XIX Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2022. С. 65–67.

2. Логістика під час воєнного стану – досвід SYNEX Logistics. URL: https://trademaster.ua/articles/313567 (дата звернення: 15.11.2022).

3. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. URL: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/ (дата звернення: 17.11.2022).

Чижеликов О. Л.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Опрацювання літературних джерел та існуючих підходів до визначення категорії «ефективність» дозволило сформулювати авторську дефініцію з позиції інтегральної характеристики глибини та всебічності залучення у відтворювальний процес всіх складових ресурсно-виробничого потенціалу. Формування рівня ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод відзначається помітною специфікою, оскільки затратність цієї продукції тісно корелює з рівнем плати за користування надрами для добування мінеральних вод.

Однією із прикметних характеристик нинішньої діяльності підприємств стало набуття ними ознак виникнення та загострення кризового стану. Це спонукало до поглибленого аналізу запровадження інструментів антикризового менеджменту в систему управління розвитком підприємств. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття та економічної сутності антикризового менеджменту, обґрунтовано доцільність його розгляду як комплексу цілеспрямованих заходів превентивного, відшкодувального, санаційного та модернізаційного спрямування, передбачених антикризовою програмою підприємства, виходячи з ресурсних і кон'юнктурних обмежень розширеного відтворення, фази кризового стану та етапу життєвого циклу підприємства.

Ретроспективний аналіз ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод показав, що більшість із них перебуває у кризовому стані, що потребує впровадження сучасних систем антикризового менеджменту, здатних упередити поглиблення кризи та забезпечити вихід підприємств на висхідну траєкторію розвитку. Система антикризового менеджменту представляє собою сукупність методичних прийомів, що послідовно використовуються для визначення проявів кризового стану підприємства, виявлення резервів і чинників його подолання та обґрунтування програми антикризових заходів.

Встановлено, що пріоритетними напрямами використання резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод є: у сфері використання фінансових ресурсів – мобілізація внутрішніх резервів фінансової стабілізації шляхом реструктуризації активів, зменшення (заморожування) витрат, продаж дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку; у сфері використання матеріальних ресурсів – застосування ресурсозберігаючої техніки, удосконалення матеріальних нормативів, поліпшення організації матеріального забезпечення виробництва; у сфері використання трудових ресурсів – застосування програм підвищення продуктивності праці та впровадження у практику діяльності підприємств.

З урахуванням досягнутого рівня ефективності використання виробничих ресурсів на підприємствах з виробництва мінеральних вод обґрунтовано необхідність застосування інструментів антикризового менеджменту. Підґрунтям для розроблення антикризових програм окремих підприємств мають стати результати аналізу показників платоспроможності, ліквідності та фінансової автономії. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища функціонування підприємств з виробництва мінеральних вод, головною складовою антикризових заходів має стати формування системи стратегічного управління на основі побудови дерева цілей антикризового розвитку бізнесу, використання сценарного підходу до вибору базових антикризових стратегій, формування типового портфелю антикризових стратегій, стратегічного аналізу сильних і слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання.

З метою ідентифікації центрів відповідальності за рух грошових коштів на підприємствах з виробництва мінеральних вод запропоновано в управлінську діяльність впровадити технології бюджетування, які базуються на схемі формування зведеного бюджету підприємства та системі контролю за реалізацією стратегії підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Впровадження систем бюджетування дасть можливість скоригувати операційні витрати підприємств з власними інвестиційними можливостями і коригувати їх співвідношення залежно від кон'юнктурних коливань як на ринку мінерально-сировинних ресурсів, так і на ринку готової продукції.

Для підприємств з виробництва мінеральних вод із низьким рівнем забезпечення власними інвестиційними ресурсами розроблено механізм нарощення інвестиційного потенціалу розвитку. Він базується на диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення впровадження інструментів антикризового управління, що передбачає емісію боргових корпоративних зобов'язань, які, на відміну від дольових цінних паперів, знизять ймовірність втрати господарської незалежності суб'єктом господарювання внаслідок упередження можливості його поглинання.

Шведова С. В.
слухачка магістратури
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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 забезпечення 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 рефлективності, 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. Імплементація 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 контрагентамиконтрагентами, якість фармацевтичної продукції, кваліфікація та відповідальність персоналу підприємства торгівлі лікарськими засобами.

Результати дослідження поведінки факторів формування ризиків сукупності підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією в динаміці 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; визна-

чення 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.

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ

Tkachenko S.
Master of Law, Master of Economics, PhD in Engineering Sciences,
Associate Professor of the Department of Information Technologies
and Design of the Institute of Management
Classic Private University;
deputy of the Zaporizhzhia district council of Zaporizhzhia region VII convocation

MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT AND ELECTRONIC GOVERNMENT

To date, the state of development of public management of local finances is in the process of transition to the implementation of new directions of optimization of the system of redistribution of local budget finances. The formation of a new political and socio-economic development of the potential of the local finance management system takes place in the context of the reform of local self-government and territorial organization of power. The search for new mechanisms for the implementation of budget policy increasingly emphasizes the need to use various integration mechanisms, models and modern technologies, including information technologies, which will provide significantly wider opportunities to regulate the processes of planning and control over the use of financial resources of local communities. Currently, the methods and mechanisms of financial planning and territorial development are not always aimed at determining the practical needs of the territorial community. That is why electronic governance, the use of open programs and platforms for public access to planning processes and the use of funds from local budgets - all this is a strategically powerful means of modernizing the system of public management of local finances, which in turn requires appropriate organizational and legal support [1]. Defining e-governance as «a form of public administration organization that contributes to increasing the efficiency, openness and transparency of the activities of state authorities and local self-government bodies using information and telecommunication technologies to form a new type of state focused on meeting the needs of citizens» [14], it is possible to conclude that the lack of detailing of its implementation at the local level is not critical. We believe that it will be sufficient to establish certain standards of information protection, admission and access of citizens and business entities with a high level of personal identification and the impossibility of manipulating such information and communication technologies. Defining e-governance as «a form of public administration organization that contributes to increasing the efficiency, openness and transparency of the activities of state authorities and local self-government bodies using information and telecommunication technologies to form a new type of state focused on meeting the needs of citizens» [14], it is possible to conclude that the lack of

detailing of its implementation at the local level is not critical. We believe that it will be sufficient to establish certain standards of information protection, admission and access of citizens and business entities with a high level of personal identification and the impossibility of manipulating such information and communication technologies [11]. Therefore, it is worth developing a typical interface for citizens'access points to the portal of state and municipal services [2, p. 89-91]. Already after that, it can be supplemented with new functions and opportunities for accessing the processes of public management of the distribution of local finances in real time. At the current stage of the development of information and communication support for the process of public management of local finances, the following platforms can be identified for citizens to implement relevant opportunities [12].

1. Information and analytical system «Transparent Budget». The unified web portal for the use of public funds (E-data - Spending) is the Unified web portal for the use of public funds. The purpose of use is to provide access to information about the use of public funds by managers and recipients of funds from local budgets (Law of Ukraine «On the Openness of the Use of Public Funds»). 2. State budget web portal for citizens (E-data – Openbudget). The form of presentation of the main budget indicators, aimed at informing a wide range of the public in an accessible form about the main goals, tasks and priorities of the budget policy, sources of filling the budget, justification of budget expenditures, planned and achieved results of the use of budget funds (Law of Ukraine «On the Openness of the Use of Public Funds»). 3. Prozorro. Platform for the organization of state and municipal procurement, which implements business access to processes of redistribution of budget funds in the implementation of territorial development programs. On public procurement: Law of Ukraine dated 25.12.2015 № 922-VIII. 4. DoZorro. The monitoring portal is a platform where each system participant (supplier, customer, regulatory authority, citizen) can give feedback to the state customer or supplier (Legislation in the field of public procurement and antimonopoly legislation). 5. «E-contract». An integration platform designed to automate the processes of three state systems: the State Treasury Service, the Ministry of Finance of Ukraine (E-data – Spending – expenditures of budget funds), of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture (Prozorro).

So, the current level of development of the use of information and communication technologies in the field of public management of local finances is characterized by the following. Firstly, today there are a certain number of online platforms for citizens to access the process of monitoring the use of local budget funds, and businesses to the process of redistribution of local finances, in particular, in terms of participation in municipal procurement. However, the quality of their software-operational support demonstrates limited possibilities in terms of planning local budget expenditures, determining the most strategic areas of financing local needs, which, in our opinion, is a significant drawback, since it only allows controlling the distribution of local finances exclusively within the limits predetermined by local authorities. municipality. This reduces

the effectiveness of the practical implementation of access to public management of local finances, since community involvement occurs only at the final stage of the implementation of power and management functions. Secondly, it was established that it is quite difficult to fully ensure the development of e-government at the legislative level, since the development of technologies is much faster than the state's ability to adopt relevant legal acts, which regulate the use of specific electronic platforms or software capabilities for the development of expanded access of citizens to the process of public management of local finances. This indicates the need to develop a set of legal acts that will determine only the requirements for the functional capabilities of information and communication technologies, as well as the configuration of relations regarding access to them by the public, business, financial institutions with their own scope of authority for each subject in in all segments of the implementation of management functions (from the planning function to the control function).

References

1. Tkachenko S., Vyshniakov V. The influence of European integration on the prospects of economic development of local self-government in Ukraine. *Challenges and prospects of the development of the new economy at the world, state and regional levels :* Collection of materials of the 12th International scientific and practical conference. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University Publishing House, 2017. P. 58–60.

2. Tkachenko S. Implementation of the concept of decentralization in the Zaporizhia district of the Zaporizhia region. *Formation of effective mechanisms of state administration and management in the conditions of the modern economy: theory and practice* : materials of the 5th International Scientific and Practical Conference November 24, 2017. Zaporizhzhia : Classical Private University, 2017.

3. Tkachenko S. Socio-ecological-economic system of Zaporizhzhya district of Zaporizhzhya region. *Integration of education, science and business* : monograph / ed. by A. Cherep. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, 2018. Vol. 6. P. 66–73.

4. Tkachenko S. The influence of local self-government on the law of Ukraine in international commercial contracts. *Management of socio-economic development of the state and regions* : a collection of materials of the XII International Scientific and Practical Conference, Zaporizhia, April 26–27, 2018. Zaporizhzhia : Zaporizhia National University Publishing House, 2018. P. 150–151.

5. Tkachenko S. Socio-economic development of local self-government of Ukraine within the framework of the concept of personnel policy. *Bulletin of the Zaporizhzhya National University: Collection of Scientific Works. Economic sciences*. 2018. № 3 (39).

6. Tkachenko S. Strategic prioriteti of the use of management of industrial enterprises competitiveness. *Bulletin of the Zaporizhzhya National University: Collection of Scientific Works. Economic sciences*. 2021. № 1 (49).

7. Tkachenko S. Features of theory of effective competition are within the framework of strategic priorities of the use of management of industrial enterprises competitiveness. *Bulletin of Zaporizhzhya National University: Collection of Scientific Works. Economic sciences*. 2021. № 2 (50).

8. Tkachenko S. Modern going is near management of enterprise competitiveness. *Bulletin of the Zaporizhzhya National University: Collection of Scientific Works. Economic sciences.* 2021. № 2 (52).

9. Tkachenko S., Baranik Z., Dashko I., Hamova O., Beridz T. Assessment of investment risks of an industrial enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice.* 2021. № 5 (40).

10. Tkachenko S., Mishchuk I., Hamova O., Tkachenko S., Skliar N. Influence of vertical integration of enterprises on change of their financial indicators and economic security. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2021. Vol. 25. Iss. 5.

11. Tkachenko S., Mishchuk Y., Riabykina N., Ushenko O., Hamova I. Intellectual capital as a factor forming economic security of enterprises in Society 5.0. *Wseas transactions on business and economics*.

12. Tkachenko S., Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Dashko I. Modeling of investment impacts on industrial enterprise profits. *Naukovyi visnyk natsionalnogo hirnychoho universyetetu.* 2022. № 4 (190).

Бречко Н. А.
старший викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

ОГЛЯД ПЕРСПЕКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БЕЗПАРОЛЬНОЇ АУТЕНТИФІКАЦІЇ КОРИСТУВАЧІВ

Твердження, що пароль не найнадійніший спосіб захисту, навряд чи хто піддасть сумніву. Паролі легко піддаються фішингу, причому зловмисники постійно вигадують все більш витончені види атак. Позбавлення від паролів пропонує миттєвий захист від грубих атак. Безпарольна автентифікація забезпечує підвищення рівня кібербезпеки.

Аутентифікація без паролів – сучасний напрямок розробок з кібербезпеки. В індустрії відомі різні способи обходу прямого введення паролю: за допомогою біометрії та біхевіоральних даних для підтвердження особистості. Але всі ці спроби не дали бажаного результату.

Перспективною частиною розроблюваних технологій став стандарт під назвою WebAuthn. WebAuthn – мережевий стандарт, який забезпечує швидку та безпарольну автентифікацію користувача. Заснований на технології FIDO (від англ. Fast Identity Online) - технологія онлайн-автентифікації особи користувача.

Важливо: пристрій повинен підтримувати цей стандарт мережі.

Спочатку WebAuthn розроблявся з прицілом на абсолютне виключення паролів з системи аутентифікації. Однак на практиці мова до певного часу йшла про його використання тільки в якості другого компонента двоетапної (двофаторної) автентифікації, тобто на додаток до паролю. Стандарт передбачає що, єдиний відбиток пальця або пристрій ідентифікатор дозволятиме проходити аутентифікацію в усі необхідні ресурси.

По суті, WebAuthn є API управління обліковими даними. Він дозволяє веб-програм аутентифікувати користувачів без використання паролів – наприклад, з допомогою біометрії або флеші. Всю роботу робить криптографія з відкритим ключем. З WebAuthn ви можете використовувати один аутентифікатор (наприклад, Yubikey) на будь-якому сайті, що підтримує стандарт. Таким чином, вам не потрібно мати паролі для кожного сайту, який ви відвідуєте, а тільки надійний аутентифікатор, який працює з WebAuthn (про то, как це влаштовано, трохи нижче).

На додаток до зручності, WebAuthn забезпечує конфіденційність, після якої жодний сайт не може визначити за аутентифікатором, для яких інших сайтів ви його використовували.

Зловмисники також не можуть перехопити і успішно відтворити запит аутентифікації, тому шкідливі сайти не можуть використовувати ключ для атак на справжні сайти, що виокремлюють атаки типу «людини посередині». WebAuthn також дозволяє вам вибрати власний аутентифікатор на свій пристрій (смартфон, комп'ютер) або зовнішній аутентифікатор (наприклад, USB-система безпеки).

WebAuthn – результат спільної роботи Консорціума Всесвітньої павутини та альянсу FIDO (Fast Identity Online). Нова технологія повинна стати продовженням існуючих специфікацій FIDO – U2F та UAF. Зараз вони використовуються для так званої двохфакторної аутентифікації. Під час неї користувач, крім вводу паролю, також повинен вказати другий, тимчасовий код для отримання доступу до аккаунта. Часто аутентифікація без паролю стає другорядною опцією, а за допомогою WebAuthn браузери будуть підтримувати її нативно.

Для єдиного логіна у всіх браузерах та онлайн-акаунтах з'явиться дві опції. Перша – універсальний USB-донгл з підтримкою нового протоколу FIDO. Приклад такого – Yubikey від компанії yubico.

Друга опція – використання біометричного ідентифікатора (наприклад, за допомогою відбитку пальця). У процесі аутентифікації беруть участь три елементи. Перший - це WebAuthn Relying Party. Він являє собою сайт, на який хоче зайти користувач. Другий елемент - WebAuth API. Один створює реквізити доступу при реєстрації нового аккаунта і пов'язує пару ключів з уже існуючим. Інший - використовує відомі дані для авторизації на сайті. Обидва методи застосовують захищене з'єднання для передачі інформації (наприклад, HTTPS). Третій елемент - це аутентифікатор. Він керує ідентифікаційними даними користувачів і відповідає за генерацію публічних ключів облікових записів.

У такому випадку процедура авторизації може виглядати наступним чином:

1. Користувач заходить на сайт і вибирає опцію беспарольної аутентифікації (наприклад, за допомогою телефону).

2. Сайт направляє клієнту WebAuthn (браузеру) відповідний JavaScript-запит.

3. Браузер звертається до аутентифікатору (смартфону), щоб той згенерував ключі і направив їх перевіряючій стороні.

4. Сервер перевіряє дані для входу.

5. Якщо все в порядку, то користувач авторизується на сайті. Впровадження таких нововведеннь в браузерах дозволять підвищити захист від фішингу, атак посередника (MITM) і атак повторного відтворення.

Одна з проблем на шляху безпарольної аутентифікації полягає в тому, що, хоча технічно WebAuthn працює, у кожного веб-ресурсу свій спосіб настроювання. Як називаються параметри безпеки і де вони знаходяться, сильно відрізняються від одного сайту до іншого. У новому браузері або операційній системі користувачеві доводиться знову розбиратися з потрібними для аутентифікації параметрами.

Список використаної літератури
1. A demo of the WebAuthn specification. URL: https://webauthn.io (date of request: 11.10.2022).

Будякова О. Ю.
кандидат економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки
Київський національний університет технологій та дизайну

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 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.

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.

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.

На даному етапі цифровізації структур господарювання потрібна комплексна консолідована модель управління. ЇЇ відсутність або недосконаліть 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 [1].

В якості інтегрованої характеристики рівня розвитку цифрової економіки суспільства аба його струккурних елементів використовуються композитні інформаційно-комунікаційні технологічні індекси (ІКТ-індекси), які побудовано на основі наборов ІКТ-індикаторів. При тому, набір індикаторів та методика розрахунку індексу в значній мірі залежать від обраних пріоритетів.

В святі розповсюджено більш 20 міжнародних ІКТ-індексів. Найбільш використовані узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Найбільш розповсюджені міжнародні композитні ІКТ-індекси

Назва індексу (англ)	Показник	Розробник	Рік розробки
Digital Opportunity Index, DOI	Індекс Цифрової здатності, або цифрової перспективи	ITU в межах WPIIS	2015
Digital Access Index, DAI	Індекс цифрового доступу	ITU	2015
Information Society Index, ISI	Індекс інформаційного суспільства	IDC	2005
Networked Readiness Index	Індекси Гарвардської методики оцінки мережевого світу	Гарвардська школа	З 1990

Для підвищення точності та надійності даних доречно здійснити їх об'єднання з різних джерел та забезпечити надання користувачам згідно з їх вимогами щодо якості відповідної інформації. Відповідно до цієї мети необхідно координувати зусилля різних суб'єктів, які причетні до рішення даної проблеми.

Одним з важливих напрямів цифрової економіки – створення єдиного інформаційного простору для всіх господарчих суб'єктів та суб'єктів управління. Обгрунтовано, що даний підхід дозволить підвищувати ефективність державного управління на всіх рівнях. Потреба в усуненні негативних тенденцій та необхідність рішення проблем, які перешкоджають рухатись країні до цифрового суспільства, потребують проведення реформ, в першу чергу, в сфері державного управління. В даному контексті безумовно актуалізуються питання дослідження моделей державного управління, які склалися та реалізуються в різних країнах. Таким чином, є можливість порівняти основні цифрові параметри вітчизняних та зарубіжних органів влади, що дозволить питання державного управління орієнтувати на кращі світові практики.

В цілому, під моделлю управління можливе розуміння теоретично вибудована цілісна сукупність наративу про те як виглядає (або як повинна виглядати) система управління, її структура та принципи функціонування, як вона взаємодіє з різними суб'єктами, як адаптується до змін в зовнішній середі.

Модель структури державного управління повинна відповідати вимогам конкретних періодів побудови інформаційного суспільства. Для побудови моделі необхідно: визначити етапи розвитку цифрової економіки; визначити, які показники (індикатори) розвитку (стану) цифрової економіки відповідають визначеним фазам та етапам; розробити перелік важливих заходів цифровізації та цифрової трансформації в різних напрямках діяльності для досягнення необхідних показників, тощо.

Список використаної літератури

1. Будякова О. Ю. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика* : матер. IX Міжнар. заоч. наук.-практ. конф. 24 листопада 2021 р. Запоріжжя : КПУ, 2021. С. 385–387.

Гайданка С. М.
аспірант
наук. кер. – Салига К. С., доктор економічних наук, професор
Класичний приватний університет

ЩОДО «ДІЯ СІТІ» ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ

Відповідно до пункту 12 частини четвертої статті 5 Закону «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» Уряд визначив види діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті (регламентуються організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму Дія Сіті, що запроваджується з метою стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні шляхом створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів) [1]. Також, на шляху стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні 1 січня 2022 року набрав чинності Закон України від 14.12.2021 № 1946-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [2]. Цим законом передбачається запровадження низки заходів щодо стимулювання розвитку ІТ-індустрії, зокрема, спеціального режиму оподаткування резидентів Дія Сіті – ІТ-компаній, що відповідатимуть передбаченим Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» вимогам та будуть включені до спеціального реєстру, ведення якого здійснюватиме Мінцифри [3].

Відповідно до Постанови Кабінету міністрів України № 467 «Про визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті», шляхом створення «Дія Сіті», стимулюється: розробка, запровадження та технологічна підтримка продуктів і рішень міжнародних карткових платіжних систем; виробництво та реалізація електронних компонентів і плат, комп'ютерів і периферійного устаткування, обладнання зв'язку, інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, оптичних приладів і фотографічного устаткування для використання в оборонній (безпековій), промисловій та побутовій сфері та надання у користування потужностей з обробки та зберігання даних у сфері інформатизації (обчислювальна інфраструктура) у вигляді хмарного (віртуального) дата-центру, ресурсів віртуальної інфраструктури, надання послуг із зберігання та обробки інформації з використанням функціональності ліцензійного програмного забезпечення, а також надання інфраструктури для зберігання та обробки даних і розміщення (хостингу) комп'ютерного обладнання в центрі обробки даних [4].

Хоча режим «Дія Сіті» доступний лише для юридичних осіб, зареєстрованих в Україні, а фізичні особи-підприємці (ФОП) не можуть стати резидентами «Дія Сіті» чи обрати таку систему оподаткування. Крім вибору режиму оподаткування, резидент «Дія Сіті» має вибір форми залучення фізичних осіб: як працівника; як гіг-спеціаліста; як ФОП. Таким чином, «Дія

Сіті» обмежує роботу резидентів з ФОП, вона суттєво зменшує оподаткування працівників та гіг-спеціалістів. «Дія Сіті» збільшує оподаткування доходу на 1,5% порівняно зі спрощеною системою оподаткування ФОП, однак відносини між фізичною особою та резидентом «Дія Сіті» стають законними і не створюють ризику перекваліфікації у працевлаштування зі сплатою податків за вищими ставками. Можна назвати ще низку переваг «Дія Сіті»«: резидент може наймати директором юридичну особу, а не лише фізичну особу; резидент може укладати з фізичними особами опціон (надавати частку в резиденті на певних умовах), договір про нерозголошення та договір про неконкуренцію; забороняється безпідставно проводити обшуки у резидентів та вилучати у них техніку; протягом 25 років держава гарантує чинність правового режиму «Дія Сіті» та стабільність його умов. На всіх резидентів «Дія Сіті» та їх учасників поширюється система державних гарантій захисту інвестицій, передбачена законодавством про інвестиційну діяльність, та режим іноземного інвестування; добровільність резидентства в «Дія Сіті» та неприпустимість прямого чи опосередкованого примусу юридичних осіб до набуття статусу резидента. Сподіваємося, державні органи не будуть поводити масові перевірки існуючих ІТ-компаній з метою рекомендувати їм зареєструватися резидентами «Дія Сіті», адже таким чином держава може добитися збільшення надходжень до бюджету (1,5% військового збору) та виокремити ІТ-спеціалістів (яких зараз налічується близько 250 тис.) з решти ФОП (яких зараз налічується близько 2 млн), а потім поступово погіршити умови оподаткування ІТ-спеціалістів, наражаючись на спротив лише ІТ-спеціалістів, а не всіх ФОП; сприятлива система оподаткування дає можливість резидентам «Дія Сіті» виробляти готовий ІТ-продукт та акумулювати основний дохід, а не лише бути аутсорсинговою складовою ІТ-продукту [5]. При цьому, фізичні особи – підприємці, які мають основне місце роботи або уклали гіг-контракт з резидентом Дія Сіті, звільняються від сплати за себе єдиного внеску за місяці звітного періоду, за які роботодавцем (резидентом Дія Сіті) сплачено страховий внесок за таких осіб у розмірі не менше мінімального страхового внеску (22 відс. від мінімальної заробітної плати) [3].

Розглянемо, також, можливі недоліки «Дія Сіті»: на сьогодні, ще не ухвалено всі необхідні підзаконні нормативні акти щодо роботи режиму Дія City. Невідомо, як запрацюють окремі положення новоухвалених законів та чи будуть до них вносити певні зміни; складно спрогнозувати напрямки майбутньої судової практики щодо застосування норм про гіг-контракти, договори про нерозголошення і неконкуренцію тощо. Таким чином, уряд намітив відповідний шлях діяльності ІТ-компаній. Результати реалізації якого, ми будемо досліджувати в своїх майбутніх дослідженнях.

Список використаної літератури

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX. *Ліга 360.* URL: https://ips.ligazakon.net/document/T211667 (дата звернення: 12.10.2022).

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 14 грудня 2021 р. № 1946-IX.

Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.-ua/laws/show/1946-20#Text (дата звернення: 25.09.2022).

3. Дія Сіті: переваги для IT-індустрії. *Центральне міжрегіональне управління ДПС по роботі з великими платниками податків. gov.ua. Державні сайти України.* URL: https://cvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/569106.html (дата звернення: 25.09.2022).

4. Про визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті : Постанова Кабінету міністрів України від 19 квітня 2022 р. № 467. *Верховна рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2022-п#Text (дата звернення: 25.09.2022).

5. Монастирський В. «Дія Сті для IT-компаній». *Юридична газета online.* URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/-diya-siti-dlya-itkompaniy-.html (дата звернення: 25.09.2022).

Горбенко В. І.
кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри програмної інженерії
Запорізькій національний університет

Шепель В. Є.
слухачка магістрант
Запорізькій національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ШАБЛОНУ ФАСАД У КОРПОРАТИВНИХ ДОДАТКАХ НА ОСНОВІ JAVA

Для побудови корпоративних додатків широко використовуються технології Java, як реалізація специфікацій JavaEE, або JakartaEE [1]. Будь-які розробки корпоративної інформаційної системи з часом веде до накопичення артефактів різного типу, серед яких особливе місце займають пакети та класи. Крім того, при у розробках, як правило, додатково використовують деякі фреймворки, що можуть покращити ефективність реалізацій та прозорість коду. При вирішені нових проблем часто виникає потреба до адаптації вже створених артефактів до потреб нового рішення, або агрегації одних класів з іншими існуючими, або новими, що створюються в проєкті. Саме для вирішення цього найкраще підходить загальний структурний шаблон фасад.

Застосування шаблону фасад розглянуто на прикладі створення підсистеми замовлень та оплати для Інтернет магазину. На момент реалізації підсистеми замовлень та оплати в проєкті вже було розроблено та використовувались класи для товару в магазині, сервісу пошуку товару, кошику замовлень, адреси доставлення замовлення, банківських карток та стороннього класу, що реалізує процес оплати на основі даних картки та замовлення. Для реалізації проєкту Інтернет магазину зручним є агрегація названих класів для подальшого використання в сесії покупця. Загальну діаграму класів, що реалізують цей структурний підхід показано на рис.1.

Клас ShopCustom агрегує основну логіку здійснення покупки в Інтернет магазині, яка полягає в наповненні відповідним товаром кошика покупця, який реалізовано класом Cart та здійснення оплати за його вмістом, що реалізується на рівні класу ShopServiceConnector.

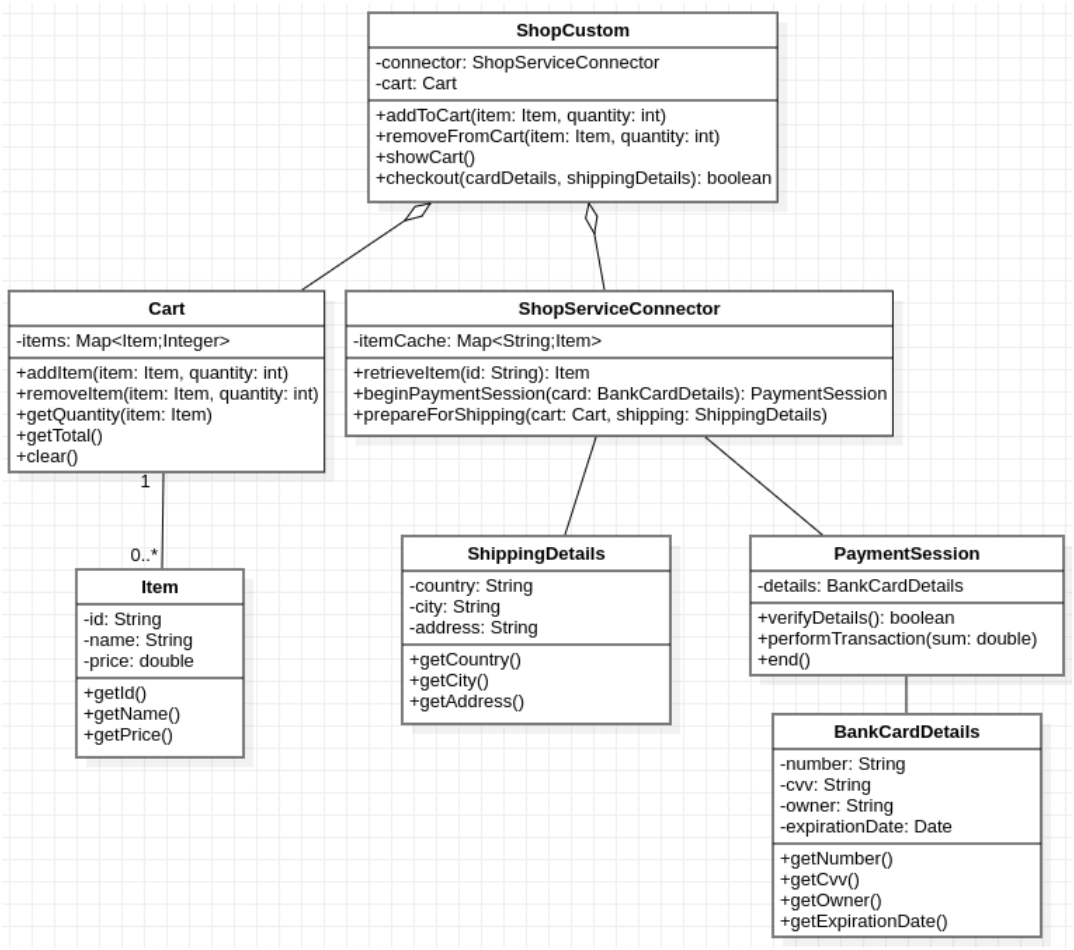


Рис. 1. Діаграма класів проєкту

Інші класи діаграми реалізують цю логіку, але її деталі приховуються класом ShopCustom (рис. 2). Методи цього класу імплементовано з роллю делегування виконання дії екземплярам інших класів. Тому самі методи мають у своїй реалізації всього від одного до декількох рядків задля забезпечення коректного передавання параметрів методам екземплярів інших класів. Також у класі використовується зовнішній клас PaymentSession, що забезпечує виконання транзакції коштів за даними банківської картки покупця на суму, що надається з екземпляру класу ShopServiceConnector. Для реалізації логіки виконання покупки необхідно контролювати можливість виконання транзакції за наданими параметрами картки, а також безпосереднє її виконання, якщо дані картки верифіковано.

Перевірка проходження верифікації даних картки та контроль виконання транзакції переведення коштів реалізовано у методі checkout(), через екземпляр класу ShopServiceConnector. Метод цього класу beginPaymentSession() також реалізовано за концепцією делегування дії до зовнішнього класу PaymentSession. Деталі та складність реалізації цього класу приховано навіть від розробника Інтернет магазину, але перевагою його використання є можливість, у випадку необхідності, замінити цю реалізацію процедури оплати іншою. Саме завдяки використання шаблону фасад для архітектури класу ShopCustom заміна реалізації процедури оплати не

буде потребувати внесення змін у його код, а тільки у класах його фасаду. Тому не буде потрібно вносити зміни у коді проєкту, що використовує екземпляри класу ShopCustom.

```
public class ShopCustom {
        private ShopServiceConnector connector = new ShopServiceConnector();
        private Cart cart = new Cart();

        public void addToCart(String id, int quantity) {
                var item = connector.retieveItem(id);
                cart.addItem(item, quantity);     }

        public void addToCart(String id) { addToCart(id, 1); }

        public void removeFromCart(String id, int quantity) {
                var item = connector.retieveItem(id);
                cart.removeItem(item, quantity); }

        public void removeFromCart(String id) {
                removeFromCart(id, cart.getQuantity(connector.retieveItem(id))); }

        public void showCart() {
                cart.forEach((item, quantity) -> { Out.print("*%d%s", quantity, item); }); }

        public boolean checkout(BankCardDetails cardDetails, ShippingDetails shippingDetails) {
                var session = connector.beginPaymentSession(cardDetails);
                if (!session.verifyDetails()) { session.end();       return false; }
                if (!session.performTransaction(cart.getTotal())) { session.end(); return false; }
                var trackingId = connector.prepareForShipping(cart, shippingDetails);
                session.end();
                return true; }
}
```

Рис. 2. Реалізація шаблону фасад в класі ShopCustom

Список використаної літератури

1. Juneau J., Telang T. Java EE to Jakarta EE 10 Recipes. CA : Apress Berkeley, 2022, 683 p.

Заблоцький В. В.
доктор наук з державного управління, професор кафедри
публічної служби та управління навчальними
й соціальними закладами, заслужений працівник освіти України
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

За останні тридцять років в світі відбулися суттєві зміни в системі публічного управління, які пов’язані з процесами становлення глобального інформаційного простору, подальшого розвитку громадянського суспільства, зростання ролі місцевого самоврядування та вдосконалення системи

комунікації між органами публічної влади та громадськістю, що забезпечує максимальну участь політично активних громадян у процесі обговорення, прийняття, реалізації управлінських рішень та контролю за їх виконанням на місцевому та регіональному рівнях. Саме на цих рівнях найбільш активно відбувається налагодження контактів з населенням, узгодження надання публічних послуг та здійснюється контроль за якістю послуг і ефективністю діяльності місцевих органів публічної влади, зокрема місцевого самоврядування. Тому одним з викликів державної влади в Україні є найскоріше подолання „традиційних’’методів управління з неефективним, недемократичним використанням комунікативних технологій між державою та громадянським суспільством, та перехід на новий рівень розвитку, який створить умови зниження соціальної напруги й досягнення необхідного рівня політичної та громадянської злагоди в суспільстві.

Сьогодні вже не можливо уявити наше життя без комунікації, тому що складні процеси, які відбуваються, в першу чергу, пов’язані з розповсюдженням інформації різноманітними каналами, методами та засобами. Комунікаційне середовище стає важливим фактором ефективного функціонування суспільства та його підсистем, оскільки забезпечує зв’язок між людьми, робить можливим накопичення і передачу соціального досвіду, розподіл праці, організацію сумісної діяльності та спілкування [1]. Кожний з комунікаційних засобів, будь то знак, друк, телефон, фотографія, радіо, кіно, електронні інформаційні системи – це продукт конкретної історичної епохи, що призвані задовольняти певні економічні, політичні і культурні інтереси суспільства [2].

Треба зазначити, що інформаційна політика нашої держави з моменту набуття нею незалежності, розвивалася за радянськими принципами. Спілкування державних органів влади чи органів місцевого самоврядування, як правило, відбувалося в форматі інформування населення про прийняті рішення. Інтеграція у європейське співтовариство та задекларований українською владою курс орієнтації на європейські стандарти, у тому числі, публічної служби, передбачало побудову, так званої, маркетингової моделі публічного управління в державі. Сутністю цієї моделі було встановлення партнерських взаємовідносин між публічною владою на всіх рівнях та громадськістю, що передбачало встановлення нового рівня комунікації, який базувався на партнерських відносинах інституцій публічної влади та інститутів громадянського суспільства. Така комунікативна взаємодія дозволяє забезпечити баланс державно-управлінських, державно-громадських, державно-приватних інтересів у суспільстві [3].

Важливою ланкою в процесі комунікації між владою та суспільством виступають засоби масової інформації. В Україні основними джерелами отримання інформації є телебачення, інтернет та соціальні мережі [4]. Найбільш вагому аудиторію мають приватні телеканали, які практично завжди виконують політичний заказ. Як слідство, актуальність тем, які формують приватні засоби масової комунікації, виходить далеко не з потреб суспільства або влади. Дослідження свідчать, що серед державних та сус-

пільних інституцій найчастіше довіра висловлюється до ЗСУ (їм довіряють 69% опитаних), волонтерських організацій(66%), Державної служби з надзвичайних ситуацій (64%). Недовіра висловлюється державному апарату (78%), судам (78%), ВР України (76%), Уряду (75%) [5].

У чому криється причина такої низької довіри до державних інституцій? На наш погляд, це пов'язано з низьким рівнем обізнаності пересічних громадян о сутності процесів, які відбуваються в Україні. Так тільки 10-11% опитаних засвідчили, що знають багато , на їх особисту думку, у сфері охорони здоров'я та децентралізації. До цього треба додати, що оцінки впливу реформ різняться від рівня поінформованості. Хто добре обізнані, схильні вважати вплив реформ позитивним, зі зменшенням рівня обізнаності значно зростає відсоток тих, хто не відчуває впливу реформ або відчуває її негативний вплив [6]. Тобто, дефіцит інформації про процеси, які відбуваються у суспільстві, невміння або не бажання критично мислити значною мірою обумовлено відсутністю системи комунікації у суспільстві та об'єктивно сприяє тому, що значна частина пересічних громадян стають жертвами популізму та маніпулятивних технологій в політиці. У той же час, пересічних громадян вже не задовольняє отримання дозованої, „ідеологічно виваженої''інформації. Найбільш активна частина громадян прагне бути не тільки пасивними отримувачами інформації, а впливати або брати активну участь у прийнятті управлінських рішень, визначати пріоритетні напрями розвитку територій на яких вони мешкають і які знаходяться в межах компетенції місцевих органів публічної влади.

Засоби залучення громадськості до управління суспільним розвитком включають різні організаційні форми, в основу яких покладена інформаційна складова. Так до основних інформаційних каналів залучення громадськості до управління суспільним розвитком належать: соціологічні дослідження суспільної думки відносно різних аспектів соціокультурного, економічного і політичного життя на національному, регіональному та місцевому рівнях; інформаційні запити і звернення громадян до органів влади і представників виборчих органів (письмові, усні звернення, особисті зустрічі з представниками влади); громадські ради при регіональних і місцевих органах влади; неурядові аналітичні центри, які здійснюють комунікацію між владою і громадянським суспільством, моніторинг дій влади, аналіз та оцінка її рішень і формування альтернативних політичних пропозицій; веб-сайт регіональних і місцевих органів влади, які надають інформацію про власну діяльність, а також певні управлінські послуги; друковані засоби масової інформації, телебачення та радіо; громадські слухання, референдуми, органи самоорганізації населення, періодичні публічні звіти всіх рівнів влади на відповідальне виконання програм їх діяльності.

Участь неурядових організацій у процесі прийняття рішень органами державної влади та місцевого самоврядування може бути у двох напрямах: консультування і активна участь. Серед сучасних методів встановлення добровільного зворотного зв'язку найбільш популярні адреси електронної пошти, на які громадяни можутьнадсилати коментарі з певних проблем.

Другим методом зворотного зв'язку є електронні звернення, сутністю якого є робота зі зверненнями громадян через інтернет до органу публічної влади. Сьогодні можна ефективно отримати зворотній зв'язок за запитом через такі методи як: встановлення часу, що виділяється для надання коментарів, що означає фіксований час, у який представники органу влади отримують зауваження від громадян відносно законопроектів, програм, управлінських рішень та інформують громадськість про початок начала консультацій; електронні списки розсилок, що передбачує формування електронних списків на які органи публічної влади розсилають проекти документів з подальшим запрошенням до обговорення проблем всіх зацікавлених сторін; дорадчі опитування громадської думки. Згідно з цим методом формуються групи з 250-600 громадян, що представляють визначену соціальну чи вікову групу населення. Учасники групи збираються разом на 2-3 дні та отримують інформаційний матеріал з певними проблемами для обговорення. Після ознайомлення з матеріалами і проблемами, учасники зустрічі надають оцінку проблеми та шляхи її вирішення [7]. Серед методів проведення консультацій можна виділити такі як: громадські приймальні; інтернет чати; громадські комітети; громадські журі, соціальний діалог.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що розглянути форми і методи участі громадськості в процесах управління набувають поширення в усьому світі, тому що публічне управління не може існувати без комунікації, як форми взаємодії влади та суспільства. Дуже важливо, що така взаємодія підвищує довіру громадян до влади, її легітимність та зміцнює громадянське суспільство.

Список використаної літератури

1. Гончарова А. К. Інтернет мережа як комунікативна сфера. *Держава та регіони. Серія: Соціальна комунікація.* 2010. № 4. С. 14–18.

2. Ільганаєв В. О. Соціальна комунікація як об'єкт теоритизації. *Філософія людського спілкування: філософія, психологія, соціальна комунікація.* 2009. С. 60–68.

3. Романенко Є. О. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості налагодження. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. Вип. 37. С. 235–241.

4. Як змінилися уподобання та інтереси українців до засобів масової інформації після виборів 2019р. та початку пандемії COVID-19. Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва». URL: http://dif.jrg.ua/articlw/yak-zminilizia-upodobannya-ta-interesi-ukraintsiv-dozasobiv-masovoi-infomatsil-pislya-viboriv 2019-r-ta pochatku-pandemii- covid-2019/ (дата звернення: 11.10.2022).

5. Україна – 2020: невиправдані очікування. Неочікувані виклики. Підсумки року у дзеркалі громадянської думки (грудень 2020 р.). *Соціологічна служба центру Разумкова.* URL: razymkov.org.ua./napriamky/vyklyky-pidsumky-u-dzerkali-gromadskoi-dymky-gruden-2020r (дата звернення: 11.10.2022).

6. Рівень поінформованності населення України про реформи, оцінки впливу реформ на особисте становище громадян, 2018. *Соціологічна служба центру Разумкова*. URL: http://razymkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven/poinfurmovanosti-naselennia-ppro-reformmy-otsinka-vplyvu-reform-na –osobeste-stanovyshche (дата звернення: 11.10.2022).

7. Дрешпак В. М. Комунікація в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НФДУ, 2015, 168 с.

Ковтун В. А.
викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ FLUTTER У РОЗРОБЦІ ДОДАТКІВ

Міжплатформна розробка стає все більш популярною, оскільки попит на випуск мобільних і веб-додатків для всіх платформ одночасно зростає. Щоб задовольнити цей попит, було створено різні інструменти розробки, які забезпечують ефективну та ефективну кросплатформенну розробку програм без необхідності кодувати різні версії вашої програми для кожної платформи. Часто вважають, що Flutter випереджає всіх, оскільки він здатний створювати єдину кодову базу для програм Android, iOS, Windows, Linux і Mac [1].

Хоча багато людей, включаючи Google, посилаються на Flutter як фреймворк, це насправді набагато більше, ніж те, що базується на розумінні фреймворку багатьма людьми.

У багатьох визначеннях фреймворк – це структура для створення програмного забезпечення, де заповнюється прогалини кодом. З фреймворком може знадобитися використовувати інші бібліотеки та інструменти комбінування та підбору. В той самий час Flutter надає усе необхідне для створення кросплатформних додатків, починаючи з фреймворку, а також API, бібліотек і документації. Це дозволяє не лише створювати, а й тестувати та розгортати програми за допомогою єдиної кодової бази для всіх платформ.

Flutter використовує мову програмування Dart, яка також розроблена компанією Google. Dart – це об’єктно-орієнтована, оптимізована для клієнта мова, яку можна скомпілювати у рідний код як для комп’ютерів, так і для мобільних пристроїв (ARM, машинний код Intel і JavaScript).

Переваги використання Flutter у розробці додатків:

– Створює дуже швидкі та високопродуктивні програми. Основною причиною цього є те, що мова кодування Flutter, Dart, використовує пряму компіляцію коду. Без прямої компіляції потрібен міст, який може уповільнити роботу під час компіляції. Не потребуючи моста, програми, створені за допомогою Dart, працюють стабільно швидко.

– Ефективне кодування досягається використанням мови програмування Dart, тому розробникам не потрібно багато писати створювати потрібні функції та функції. Менше коду також залишає місце для меншої кількості помилок і помилок, що робить процес розробки більш оптимізованим і ефективним.

– Гарячі перезавантаження використовуються розробниками для швидкого перегляду змін в додатку, як тільки вони закодували їх для Flutter. Це чудово підходить для експериментів із новими функціями та справді допомагає у виправленні помилок. Гаряче перезавантаження працює для розробки програм для мобільних пристроїв, а гаряче перезавантаження – для настільних комп’ютерів.

– Єдина кодова база для розробки додатків для багатьох платформ, а саме Android, iOS, Windows, Linux і Mac. Це значно спрощує їх роботу, економить багато часу та дозволяє випускати програми для всіх цих платформ одночасно.

– Дозволяє створювати красиві програми з контролем над усіма візуальними елементами. Використовувати елементи інтерфейсу користувача, які можна налаштувати, або створити власний дизайн з нуля.

– Має дуже швидкий механізм візуалізації, тож можна створювати прекрасні та безперебійні ефекти й анімацію. для програми.

– Надзвичайно для підтримки добре представлений як на GitHub, так і на Stackoverflow із їхніми живими та корисними спільнотами. Оскільки він належить і використовується Google, це також гарантує довговічність і постійну підтримку від Google.

– Дуже швидко та легко почати використовувати. Люди з дуже обмеженими знаннями програмування змогли створювати програми за підтримки чудової документації, наданої для Flutter.

– Використовується не лише для створення програми з нуля, але й для додавання нових елементів до існуючих програм.

Недоліків використання Flutter відносно мало:

– Щоб використовувати Flutter необхідно вивчити нову мову програмування Dart.

– Створює більші розміри файлів для програм, що може викликати занепокоєння у деяких кінцевих користувачів, якщо їх пристрій має обмежені можливості простір. Хоча зі збільшенням обсягу пам’яті пристрою це стає набагато меншою проблемою.

– Порівняно з деякими іншими крос-платформними інструментами розробки, у Flutter все ще може бути порівняно мало сторонніх бібліотек, але ця кількість постійно зростає.

– Оновлення системи для певних платформ, таких як Android або iOS, ймовірно, з’являться у Flutter трохи пізніше, ніж для їхніх рідних SDK, хоча Google володіє і Android, і Flutter, імовірніше, це буде проблема з iOS [2].

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Flutter Multiplatform. URL: https://flutter.dev/multi-platform (дата звернення: 17.09.2022).

2. Документація Flutter. URL: https://docs.flutter.dev (дата звернення: 17.09.2022).

Лопатченко І. С.
аспірант
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕДІА-КОМУНІКАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розвиток суспільства та прогрес у формуванні нових напрямків комунікації призвів до серйозних змін в цих процесах на всіх рівнях взаємодії - безпосередньо між громадянами, громадянами та організаціями, а та-

кож між організаціями. Сутність комунікаційної парадигми розвитку публічного управління була доволі сталою й визначалася науковцями, як елемент нестихійної, переважно стабільної дії. Тривала суспільно-політична та соціально-економічна нестабільність в нашій державі висуває на перший план важливість сталого інформаційного стану в країні, який має певним чином стабілізувати загальні настрої суспільства та суттєво вплинути на трансформацію комунікаційного процесу. Гібридні та інформаційні впливи, які направлені останні декілька років на нашу країну вивели державну інформаційну політику в одну з надважливих у взаємодії держави та громадськості, а також у протидії зовнішнім негативним діям. Заборони соціальних мереж, які формують антиукраїнські настрої, розпалювання ворожнечі у ЗМІ та інші інформаційні фактори призвели до поступового розуміння важливості ефективного застосування медіа-комунікативної складової державної інформаційної політики в умовах розвитку інформаційних технологій в Україні й саме ця складова повинна стати певним стабілізуючим чинником у суспільстві.

Застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління в процесах трансформації інформаційних технологій має неабияке значення. Для будь-якого сучасного суспільства, яке знаходиться в умовах кардинальних змін засобів виробництва, світогляду людей, міждержавних, культурних і суспільних відносин визначальним чинником стає саме рівень можливості доступу до глобального інформаційного простору, який все більше впливає на економіку, політику та національну безпеку. Невідворотність процесу глобалізації, що супроводжує цей етап, докорінно змінює не лише традиційні суспільні устрої, а й знищує міждержавні кордони, нівелює основні функції держави щодо контролю за інформацією та засобами її масового поширення. Термін «інформаційна територія держави» – це досить умовний термін, тому що на сучасному етапі розвитку держава не в силах остаточно перекрити канали трансляції відеопродукції з інших країн, зокрема інформації що передається через численні штучні супутники Землі. Сучасна держава, за посередництвом регулюючих органів, може лише контролювати наземну ефірну та кабельну трансляцію на своїй території [2].

Надзвичайно важливою є інша функція засобів масової інформації – комунікативна, яка забезпечує такі зворотні зв’язки:

– по-перше, між аудиторією, на яку розраховане повідомлення;

– по-друге, між аудиторією та засобами масової інформації, а також між аудиторією та органами державної влади;

– по-третє, між органами державної влади та засобами масової інформації [3].

На сьогодні питання комунікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, засобів масової комунікації, громадськості регулюються Законами України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про засади дер-

жавної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування», а основні засади взаємодії визначаються Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. З переліку зрозуміло, що філософія комунікацій знаходиться лише в процесі входу в нормотворчу лексику й поки що не стала базовою концепцією для інформаційних обмінів у суспільстві, а отже, − засадничою в державній політиці. Законодавчі акти, що регулюють питання обміну інформацією між органами державної влади та громадськості, не враховують розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас певні форми комунікацій між громадськістю та засобами масової комунікації визначаються рішеннями Кабінету Міністрів України, а тому поширюються тільки на виконавчу владу [4].

Ці технології не стосуються інших органів державної влади, в тому числі судової, законодавчої, органів місцевого самоврядування. Досі залишається не визначеним механізм здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування, організації процесу роз'яснювальної роботи (аналогу європейського «стратегічного інформування»). Науковці наголошують, що варто розглянути питання про поширення інституту речників чи запровадження посад омбудсмена з громадянських прав при органах виконавчої влади. Відсутність загальних стандартів двостороннього інформаційного обміну між органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськістю, засобами масової комунікації призводить до зниження якості рішень через неврахування інтересів усіх зацікавлених сторін [5].

Отже, публічне управління в процесі трансформації інформаційно-комунікаційних технологій є нічим іншим як медіа-комунікативною функцією держави, суть якої полягає в одержанні, використанні, поширенні і зберіганні інформації, забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень і забезпечення права кожного на доступ до інформації. Саме тому застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління має неабиякий потенціал для формування якісного інформаційного простору та розвитку нової парадигми сучасного публічного управління у розрізі якісної взаємодії та комунікації між державою та суспільством.

Список використаної літератури

1. Singer P. W., Brooking E. T. LikeWar. The Weaponization of Social Media. New York : Houghton Mifflin Harcourt, 2018. 416 p.

2. Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. *Публічне адміністрування: теорія та практика* : ел. зб. наук. пр. 2009. Вип. 1 (1). URL: http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf (дата звернення: 11.09.2022).

3. Соловйов С. Г. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / заг. ред. Н. В. Грицяк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : К.І.С., 2018. 320 с.

4. Запровадження комунікацій у суспільстві / за заг. ред. Н. К. Дніпренко, В. В. Різуна. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.

5. Карлов Т. В. Вдосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2018. Вип. 3 (38). С. 69–74.

Марчевський Д. І.
аспірант
наук. кер. – Калюга К. В., доктор юридичних наук, доцент
Класичний приватний університет

КРИМІНАЛІСТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЮТЕРІВ ТА КОМПЮТЕРНИХ МЕРЕЖ

Сьогодні одним із важливих досягнень науково-технічного прогресу є якісні зміни в інформаційному обслуговуванні суспільства у зв'язку зі зростаючими його потребами. У міру ускладнення завдань соціального, економічного, політичного та воєнного розвитку змінилася сутність та роль інформації, збільшилися її потоки. Інформація стала могутнім засобом наукової організації праці сучасної людини, необхідним елементом організації та управління економічними, соціальними, політичними та воєнними процесами.

Вирішення таких завдань відбувається за допомогою створення глобальних інформаційних мереж (типу Інтернет) і, відповідно, яким загрожують комп'ютерні злочини (це протиправне використання засобів комп'ютерної техніки у великих, середніх та малих, у тому числі персональних комп'ютерів, програмних засобів, технології і комунікативних систем зв'язку з корисною метою) [1].

Отже, засобом (знаряддям) вчинення комп'ютерного злочину є комп'ютер, засоби зв'язку та програмні засоби забезпечення. Звідси термін "комп'ютерний злочин" зокрема в етимологічному та криміналістичному аспектах є неточний. Зараз використовується термін «кримінальне правопорушення у сфері використання комп'ютерів та комп'ютерних мереж» [2].

Криміналістична характеристика – це інформаційна модель, яка являє собою якісний і кількісний опис типових ознак конкретного виду (групи) злочинів [3, с. 307], у тому числі комп'ютерних [4, с. 10].

Предмет безпосереднього посягання – це матеріальний предмет органічної чи неорганічної природи, з яким злочинець входить у взаємодію, змінює та перетворює його. Разом з тим змінюється й впливаючий (світло утворюючий) об'єкт, оскільки взаємодія включає не тільки дію, але й протидію. Внаслідок цього утворюються сліди. Звідси предмет безпосереднього посягання – це об'єкт, на який спрямовано вплив злочинця. Для комп'ютерного правопорушення предметами безпосереднього посягання є фізичні тіла, так чи інакше пов'язані з використанням електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку; де комп'ютер є предметом, знаряддям або засобом вчинення злочину (в криміналістичному значенні).

Предмет безпосереднього посягання – це матеріальний предмет органічної чи неорганічної природи, з яким злочинець входить у взаємодію, змінює та перетворює його. Разом з тим змінюється й впливаючий (світло утворюючий) об'єкт, оскільки взаємодія включає не тільки дію, але й протидію. Внаслідок цього утворюються сліди. Звідси предмет безпосереднього посягання – це об'єкт, на який спрямовано вплив злочинця. Для комп'ютерного правопорушення предметами безпосереднього посягання є фізичні тіла, так чи інакше пов'язані з використанням електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку; де комп'ютер є предметом, знаряддя або засобом вчинення злочину (в криміналістичному значенні) [5].

Спосіб вчинення комп'ютерного злочину досить складний і являє собою багатоходові шахрайські операції і комп'ютерній системі. Слідова картина комп'ютерного злочину складна і опосередкована характером слідів, які виникають внаслідок взаємодії предмета безпосереднього посягання з енергетичним впливом злочинця. Існують два види впливу: механічний та фізичний. Особа злочинця. Той, хто вчиняє комп'ютерний злочин, – це не просто людина, яка вміє користуватися комп'ютером. Це зовсім нерядова особа, яка володіє технологіями розроблення програмних засобів.

Список використаної літератури

1. Кримінальний кодекс України редакція від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. *Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Te (дата звернення: 13.09.2022).

2. Кримінальні правопорушення у сфері використання комп'ютерів та комп'ютерних мереж. *«WikiLegalAid». Довідково-інформаційна платформа правових консультацій.* URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Кримінальні_правопорушення_у_сфері_використання_комп%27ютерів_та_комп%27ютерних_мереж (дата звернення: 13.09.2022).

3. Криминалистика : специализированный курс / под ред. М. В. Салтевского. Киев : НИ и РИО КВШ МВД СССР, 1987. 384 с.

4. Салтевський М. В. Основи методики розслідування злочинів, скоєних з використанням ЕОМ : навч. посіб. Харків : Національна академія України, 2000. 35 с.

5. Вехов В. В. Цифровая криминалистика : учебник для вузов / под ред. В. Б. Вехова, С. В. Зуева. Москва : изд-во Юрайт, 2022. 417 с. URL: https://urait.ru/-bcode/497080 (дата обращения: 19.09.2022).

Мамонова В. В.
доктор з державного управління, професор кафедри
менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова

Мураєва В. О.
заступник голови
Харківська обласна рада

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СПЕКТР ІНСТРУМЕНТАРІЮ

Публічне управління охоплює широку сферу діяльності органів управління різного статусу (органів державного управління та органів місце-

вого самоврядування) на різних рівнях управління в державі, а також участь громадськості і бізнес-структур в прийнятті управлінських рішень в публічній сфері. Різноманіття суб'єктів публічного управління можна систематизувати у кілька його складових: державне управління, місцеве самоврядування, громадське управління. Крім того, суб'єкти господарювання беруть участь у розробці, прийнятті та реалізації рішень щодо державної, регіональної і місцевої політики, але достатньо фрагментарно, виходячи із конкретних інтересів у конкретних питаннях (наприклад, прийняття конкретного регуляторного акта, реалізація певного пріоритету стратегії розвитку території тощо).

У широкому сенсі комунікація в публічному управлінні представляє собою взаємодію його суб'єктів, проте, оскільки останні займають різне місце в структурі публічного управління і мають різну компетенцію, спектр інструментарій комунікації є достатньо широким.

Перш за все, вважаємо за доцільне впорядкувати комунікації в публічному управлінні в окремі типи за такими ознаками:

– міжсистемні – між суб'єктами системи державного управління, суб'єктами системи місцевого самоврядування та громадськістю;

– внутрісистемні – між органами державного управління, між органами місцевого самоврядування;

– внутріорганізаційні – між підрозділами органу публічного управління.

Слід відзначити, що вищеназвані типи комунікацій в публічному управлінні можуть бути як вертикальні, так і горизонтальні. Вертикальні – перш за все, здійснюються між публічними органами в ієрархії державного управління, наприклад:

– Кабінет Міністрів України → міністерства та інші центральні органи виконавчої влади;

– Кабінет Міністрів України → місцеві державні адміністрації (згідно із Законом України «Про місцеві державні адміністрації» місцеві державні адміністрації (МДА) є відповідальними перед Кабінетом Міністрів України, підзвітними і підконтрольними йому);

– міністерства та інші центральні органи виконавчої влади → територіальні органи центральних органів виконавчої влади;

– міністерства та інші центральні органи виконавчої влади → місцеві державні адміністрації (згідно із Законом України «Про місцеві державні адміністрації» МДА взаємодіють з відповідними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, а структурні підрозділи МДА є підзвітними та підконтрольними відповідним міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади);

– обласні державні адміністрації (ОДА) → районні державні адміністрації (згідно із Законом України «Про місцеві державні адміністрації» ОДА спрямовують діяльність районних державних адміністрацій та здійснюють контроль за їх діяльністю) тощо.

Крім того, вертикальні комунікації виявляються, як це не дивно, і у системі місцевого самоврядування, яка в теоретичному аспекті відображає

переважно горизонтальне управління, але в реаліях нерідко має елементи підпорядкування сільських, селищних, міських (міст районного значення) рад обласній раді.

Здійснимо огляд проблематики комунікацій органів і посадових осіб місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління, оскільки саме вони, на нашу думку, віддзеркалюють публічність управління в державі.

За результатами проведеного дослідження сформовано таку типологію комунікацій суб'єктів місцевого самоврядування:

– з органами виконавчої влади (зокрема – з місцевими державними адміністраціями);

– між представницькими і виконавчими органами місцевого самоврядування;

– між структурними підрозділами виконавчих органів місцевого самоврядування;

– з громадськістю;

– з іншими стейкхолдерами (суб'єктами господарювання, засобами масової інформації та ін.).

Зазначимо, що комунікації суб'єктів місцевого самоврядування з місцевими державними адміністраціями необхідно досліджувати не тільки за формою, а й характером взаємовідносин. Складність останніх обумовлюється тим, що в основу територіальної організації влади в Україні покладено концептуальну модель, яка ґрунтується на теорії муніципального дуалізму – коли на проміжному рівні управління в державі (в Україні це регіональний і субрегіональний (районний) рівні) представлено дві системи управління в державі: 1) державного управління – місцевими органами виконавчої влади загальної компетенції (якими є МДА) та місцевими органами виконавчої влади спеціального призначення (якими є територіальні органі міністерств та інших центральних органів виконавчої влади); 2) місцевого самоврядування – органами місцевого самоврядування, які представляють спільні інтереси територіальних громад (обласні і районні ради відповідно). При цьому обласні і районні ради в Україні не мають виконавчих органів, тому ключовою їх комунікацією з місцевими органами виконавчої влади є делегування повноважень обласних і районних рад відповідним місцевим державним адміністраціям. Формами комунікацій між ними можуть бути не тільки передбачене законодавством звітування голів МДА перед відповідними радами стосовно виконання делегованих повноважень, а й проведення спільних нарад, утворення на паритетних засадах спеціальних (координаційних) органів для реалізації спільних цільових та комплексних програм розвитку громад та територій, спільне проведення масових заходів конкретної спрямованості тощо. Проте, у чинному законодавстві, на жаль, відсутнє чітке розмежування повноважень між органами державного управління та органами місцевого самоврядування, що призводить до різного розуміння ними меж реалізації

функцій і здійснення повноважень та становиться підґрунтям виникнення між ними конфліктів компетенції. На відмінність від цього, практика застосування теорії муніципального дуалізму в зарубіжних країнах свідчить про реальну можливість встановити раціональні взаємовідносини між органами державного управління та органами місцевого самоврядування на регіональному і субрегіональному рівнях – у законодавстві європейських країн чітко встановлено межі їх функцій і кола компетенції, а також способи вирішення компетенційних спорів між ними, якщо виникають непорозуміння.

Крім того, на базовому рівні місцевого самоврядування – рівні територіальних громад – органи місцевого самоврядування згідно із законодавством здійснюють не тільки власні повноваження, а і повноваження, делеговані їм на виконання державою. Проте, таке делегування нерідко не синхронізовано з передачею відповідних ресурсів, хоча за загальними принципами теорії управління делегування повноважень повинно супроводжуватися передачею фінансових, матеріально-технічних та інших необхідних ресурсів в обсягах, достатніх для їх здійснення.

Отже, по-перше, необхідно застосовувати функціональних підхід до визначення галузевої компетенції органів державного управління та об'єкти впливу органів місцевого самоврядування – здійснити чітке розмежування повноважень в залежності від функцій управління, які вони мають виконувати; по-друге, можливо вживання контрактної форми комунікації органів державного управління та органів місцевого самоврядування з укладанням угод стосовно розмежування або спільної діяльності з визначенням об'єктів впливу, прав і обов'язків кожної сторони у конкретній сфері життєдіяльності громад та територій (економічній, екологічній. соціальній, культурно-духовній та інших сферах життєдіяльності суспільства).

Що стосується комунікацій органів місцевого самоврядування з громадськістю, відзначимо такі положення щодо реалізації комунікаційного інструментарію. У ході дослідження у складі громадськості виокремлено два так звані сектори згуртованості: 1) територіальна громада як сукупність жителів, яких з'єднує інтерес проживання у межах села, селища, міста; 2) громадські об'єднання як групи громадян, інтегровані як однодумці щодо певного спільного інтересу в організаційно оформлене утворення. Крім того, є громадянин як виборець, який шляхом реалізації права голосу на відповідних виборах довіряє представляти свої інтереси тим чи іншим публічним діячам (головам громад, депутатам місцевих рад). Виходячи з цього, публічний діалог з громадськістю має відбуватися за різними цілями, а комунікативні технології – диференціюватися. Для прикладу, якщо органи місцевого самоврядування прагнуть мобілізувати громадськість стосовно вирішення питань місцевого значення – це технології місцевого референдуму, місцевих ініціатив тощо. Якщо йдеться про легітимізацію рішень органів місцевого самоврядування, спектр комуні-

каційного інструментарію може бути доволі широким – від інформування про зміст проєкту нормативно-правового акта, до використання множини моделей публічного обговорення («круглі столи», фокус-групи, громадські експертизи, консультації, слухання тощо). Якщо ціллю комунікативних заходів визначається з'ясувати ставлення громадян до програми діяльності голови громади та процесу її реалізації – це бесіди і співбесіди, зустрічі з виборцями і звітування, опитування і соціальні комунікації та ін.

Разом з тим, ще немало питань реалізації комунікаційної діяльності органів публічного управління не знайшли свого вирішення і потребують подальшого наукового дослідження.

Онішкевич Ю. В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри
інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

Неделко А. С.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗВО В УМОВАХ COVID-19 ЗАСОБАМИ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

В умовах сьогодення інформаційну активність зацікавлених осіб у будь-якій сфері можна вважати одним з параметрів структури їх інформаційної діяльності та ділової активності у відповідній сфері господарювання. Саме інформаційна активність характеризує ступінь зацікавленості суб'єкта в конкретній області, виступає індикатором характеру поведінки суб'єктів на ринку та виступає базою для обґрунтування прийняття управлінських рішень. Ще більшого розповсюдження та актуальності зазначене положення зазнало в умовах Covid-19, коли карантинні обмеження не дозволяють стейкхолдерам безпосередньо взаємодіяти з суб'єктами господарювання та приймати рішення щодо подальшої взаємодії.

Поведінку стейкхолдерів закладів вищої освіти онлайн в умовах Covid-19 є можливим дослідити за допомогою динамічних рядів частоти запитів за ключовим словом, де в нашому випадку це назва ЗВО.

Дослідження багатьох складних систем, як природних, так і штучних, доводять, що вони мають яскраво виражену рекурентну поведінку, тобто їм властиві періодичність та циклічність. Зазначені властивості повторюваності станів динамічних систем були відмічені ще у 1890 р. французьким математиком А. Пуанкаре і сформульовані у вигляді «теореми рекурентності»: якщо система зводить свою динаміку до обмеженої підмножини фазового простору, то система майже напевно, тобто з ймовірністю практично рівною одиниці, скільки завгодно близько повертається до якого-небудь, від самого початку заданого, режиму. Це означає, що через деякий проміжок часу, система намагатиметься повернутися до стану, близького до одного з попередніх. Прослідити за такими процесами до-

зволяють рекурентні діаграми – проекції n-вимірного псевдофазового простору на двомірну площину. Такі геометричні структури дозволяють наочно представити динамічну картину зміни поведінки системи в цілому, виявити приховані залежності, різкі зміни станів системи, судити про наявність станів повторюваності та завмирання.

Суть та параметри такої категорії, як поведінка, також можуть бути представлені у вигляді траєкторії змін показників, що її описують. Якщо в офлайн режимі досить складно сформувати базу вхідних даних щодо зацікавленості тим чи іншим закладом вищої освіти, що описують поведінку суб'єктів чи об'єктів у часі, то в середовищі онлайн використаємо частоту запитів ЗВО в додатку Google Trends.

Досліджено дані про частоту запитів в онлайн середовищі таких ЗВО Запорізького регіону: Запорізький національний університет, Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького, Національний університет «Запорізька Політехніка», Бердянський педагогічний університет, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного. Дані сформовано за допомогою системи GoogleTrends за період з 18.10.2017 р. по 18.12.2021 р., тобто дані охвачують як до карантинний, так і безпосередньо карантинний періоди.

Виявлено, що поведінка стейкхолдерів онлайн усіх досліджуваних ЗВО має періодичний, яскраво виражений сезонний характер зі сплесками інформаційної активності зацікавлених осіб у літні періоди, що відповідає визначеним етапам освітнього процесу, та сплеском активності стейкхолдерів всіх ЗВО на початку дії карантинних обмежень. Дослідження вхідних даних визначили сегменти траєкторій, що повертаються в одну й ту саму область фазового простору в різні періоди, але в іншому якісному стані. Значний період поведінка стейкхолдерів ЗВО більш стабільна, простежується прагнення системи до ламінарності. Фазові портрети поведінки стейкхолдерів досліджуваних ЗВО за показником частоти онлайн запитів характеризуються наявністю циклів, діаметр та довжина яких змінюються, що відповідає змінам активності стейкхолдерів у різні проміжки часу освітнього процесу.

Збільшення розмірності фазового простору призводить до відхилень стану системи від рівноважного, точка рівноваги губиться, відбувається перебудова атрактора, виникають коливання фазової траєкторії від одного простору до іншого. Траєкторії в такому випадку окреслюють певну фігуру – атрактор Лоренца, а досліджувана система здійснює перехід від одного крила атрактора до іншого несподівано і непередбачувано.

Такі стани характеризують поведінку стейкхолдерів ЗВО онлайн як непередбачувану, з'являється чергування хаотичної і періодичної поведінки.

Побудовано рекурентні діаграми часових рядів поведінки стейкхолдерів обраних ЗВО (рис. 1, 2). З метою порівняння побудованих рекурентних діаграм часових рядів поведінки стейкхолдерів ЗВО онлайн проведено їх кількісний аналіз.

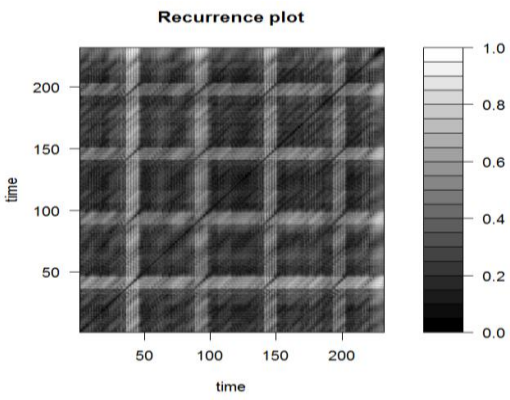


Рис. 1. Рекурентна діаграма поведінки стейкхолдерів Запорізького національного університету

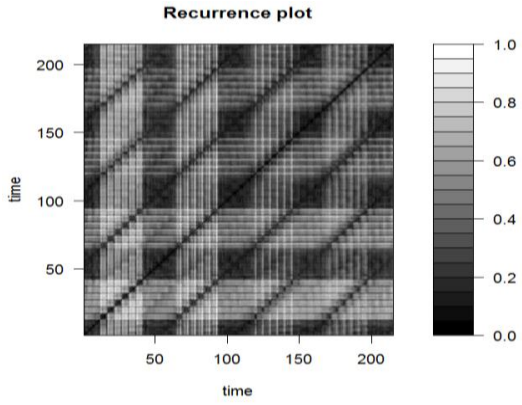


Рис. 2. Рекурентна діаграма поведінки стейкхолдерів Запорізького національного університету

Отримані результати свідчать про те, що у поведінці стейкхолдерів ЗВО прослідковуються короткочасні втрати рекурентності станів у певний проміжок часу, тобто у різних періодах дослідження присутня випадкова компонента та перенавантаження концентрації уваги в активній стадії компаній вступу до ЗВО та на початковому етапі дії карантинних обмежень, обумовлених Covid-19.

Список використаної літератури

1. Гаріна С. М. Можливості застосування інтернет-сервісу Google Trends для аналізу пошукових запитів цільової аудиторії закладів освіти. *Сучасна педагогіка та психологія: методологія, теорія і практика* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 28–29 вересня 2018 р. Київ : Таврійський нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, 2018. С. 84–86.

2. Гончаренко Ю. В. Концептуальний підхід до моделювання поведінки стейкхолдерів закладів вищої освіти онлайн в умовах обмеженої інформаційної прозорості. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. С. 95–102.

3. Кириченко Л., Барановский А., Кобицкая Ю. Рекуррентный анализ самоподобных и мультифрактальных временных рядов. *Information Content and Processing*. 2016. № 3 (1). С. 16–37.

Хожило І. І.
доктор з державного управління, професор кафедри
державного управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»

ФОРМУВАННЯ У СТУДЕНТІВ-ПЕРШОКУРСНИКІВ ІНТЕРЕСУ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ В УМОВАХ ОНЛАЙН-ОСВІТИ

Сьогодні вища освіта України переживає значні виклики зовнішньої природи, як-то пандемія коронавірусної інфекції та період воєнного стану, а тому надзвичайно актуальними постають вимоги щодо оновлення цілей і змісту освіти на основі компетентнісного підходу та особистісної орієнтації, урахування світового досвіду та принципів сталого розвитку; побудова ефективної системи національного виховання на засадах загальнолюдських, полікультурних, громадянських цінностей, формування соціально зрі-

лої творчої особистості, громадянина України і світу, підготовка молоді до свідомого вибору сфери життєдіяльності тощо. З огляду на це великого значення набуває розгляд питання про технології формування інтересу студентів-першокурсників інтересу до вивчення навчальних дисциплін в умовах освітнього онлайн-середовища.

Зазначимо, що пандемія COVID19 та збройна агресія проти України обумовили великий попит на соціально-орієнтовані професії та соціальні послуги. У відповідь на цей суспільний запит національні виші пропонують широку палітру спеціальностей з підготовки фахівців соціальної сфери. Так, в рамках спеціальності 231 «Соціальна робота» у 2022 році Навчально-науковий інститут державного управління НТУ «Дніпровська політехніка» здійснив набір студентів за новою освітньо-професійною програмою першого рівня підготовки «Соціальна та молодіжна робота» [1]. Однією із навчальних дисциплін циклу спеціальної фахової підготовки є навчальна дисципліна «Громадське здоров'я». Її мета – формування у спеціалістів з соціальної та молодіжної роботи компетентностей на основі отримання сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок для пошуку шляхів збереження індивідуального та громадського здоров'я, здійснення професійної діяльності з урахуванням ризику небезпек, забезпечення ефективного управління охороною праці, а також усвідомлення цінності «здоров'я» як ключового аспекту безпеки людини та суспільного розвитку.

Акцентуємо, що соціально-молодіжна робота передбачає тісні соціальні контакти, соціальні зв'язки, соціальну підтримку та багато такої практики, яка заснована на принципах соціальної безпеки як для соціального працівника, так і для особи, яка отримує соціальні послуги. Саме такий підхід обґрунтовує включення навчальної дисципліни «Громадське здоров'я» в навчальну програму першого курсу. Тобто, до часу виходу студентів на першу практику вони будуть обізнані з основними принципами формування безпечного соціального середовища при роботі з клієнтами різних вікових та соціальних груп.

З огляду на це перед викладачем постає важливе завдання – докласти чималих зусиль (застосувати новітні інформаційно-комунікативні технології, передовий світовий педагогічний досвід тощо), щоб сформувати інтерес у студентів першого курсу до вивчення навчальної дисципліни «Громадське здоров'я», володіння якою б у майбутньому стало би запорукою їх успішної реалізації в професії та кар'єрного зростання. Все це забезпечує якісна освіта, яка ґрунтується на балансі інтересів такого тріумвірату: студенти – викладачі – адміністрація навчального закладу.

Відомо, що інтерес буває двох видів: прямий, що пов'язаний безпосередньо з певним явищем (предметом) та опосередкований, який проявляється, наприклад, у колективній співпраці, конструктивній творчості і може з часом перерости у прямий інтерес.

Для успішного розвитку та підтримки інтересу студентів у вивченні навчальної дисципліни «Громадське здоров'я» викладачеві необхідно до-

тримуватися таких умов: підбирати навчально-методичний матеріал та будувати інтерактивний діалог зі студентами у такий спосіб, який би формував та підтримував постійний інтерес; сприяти усвідомленню студентами того, що наданий навчальний матеріал збагачує їх новими знаннями, уміннями та навичками, тобто формує компетентність у сфері не тільки популяційного, але й індивідуального здоров'я; вивчення навчальної дисципліни має приносити індивідуальне задоволення та індивідуальний успіх.

До ефективних шляхів формування інтересу у студентів-першокурсників спеціальності «Соціальна робота» до вивчення дисципліни «Громадське здоров'я», перш за все, належить створення певного практико-орієнтованого контексту на заняттях. Викладач може, спираючись на зміст навчальної програми, підручника з дисципліни та поєднуючи те, у чому зацікавлені студенти, створити певний мотиваційний та практико-орієнтований контекст. Чималу роль відіграють практичний досвід викладача у медичній сфері, подача на перших заняттях понятійно-категоріальної бази навчальної дисципліни із застосуванням специфічної медичної термінології. Велике значення має й впровадження новітніх методів викладання, беручи до уваги особистісно-орієнтоване навчання. Наприклад, метод проєктів, метод проблем, метод аналогій, інтерактивні методи тощо. Значну зацікавленість студенти висловлюють під час застосування аудіо-візуальних засобів на заняттях, як-то прослуховування та обговорення експрес-вебінарів, читання професійно-орієнтованих текстів, написання термінологічних диктантів, аналіз контенту профільних вебресурсів, застосування специфічної медичної лексики тощо. Також підсилюють освітній інтерес студентів такі методичні підходи як демонстрація викладачем власних принципів до формування індивідуального здоров'я, життєвої позиції, формування належних професійних та особистих якостей, повага до навчальної дисципліни.

Список використаної літератури

1. Бородін Є. І., Тарасенко Т. М., Липовська Н. А., Хожило І. І. Освітньо-професійна програма «Соціальна та молодіжна робота» спеціальності 231 Соціальна робота. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. URL: https://palsg.nmu.org.ua/-ua/ONP/ONP.php (дата звернення: 11.09.2022).

Черніхова О. С.
викладачка
Кременчуцький льотний коледж Харківського
національного університету внутрішніх справ

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність організації та функціонування логістичного забезпечення просування матеріальних потоків значною мірою залежить від можливості здійснення управління, контролю та планування ними, за можливості зменшуючи вплив людського фактору. Дана функція виражена в інформаційному забезпеченні логістичної діяльності.

Необхідність застосування інформаційних технологій в логістиці була зумовлена розширенням можливостей та широким впровадженням у сферу господарської діяльності інформаційно-комп`ютерних технологій, що дало змогу спростити, модернізувати, автоматизувати та оптимізувати процес просування матеріальних потоків між виробником, посередником до споживачем.

Інформаційно-логістичне забезпечення діяльності підприємств полягає у застосуванні сукупності технічних елементів: програмного забезпечення, навігаційних систем, комп`ютеризованих програмних засобів, автоматизованих систем управління, інформаційних мереж, які охоплюють та дозволяють забезпечити постачання, виробництво, складування та збуту матеріальних потоків.

Інформаційні технології в логістиці утворені інформаційними потоками, що дозволяють забезпечувати зв`язок як всередині логістичної системи підприємства, між функціональними підрозділами, так і ззовні, між підприємством і зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, клієнтами, посередниками, конкурентами, а також ринком в цілому, у тому числі і міжнародним).

До основних вимог використання інформаційних технологій в логістиці можна віднести наступні:

– своєчасність надходження та обробки інформації, що дозволяє вчасно отримувати відомості про постачання та збут товаропотоків, їх стан та необхідність здійснення логістичних операцій з ними;

– точність, що полягає у прогнозування попиту на ринку та потреб підприємства, планування діяльності підрозділів, які є взаємозалежними при виконанні логістичних операцій;

– визначення оптимальних меж наявних ресурсів, необхідних для генерування товарообороту;

– орієнтація на потреби зовнішнього середовища, формування клієнтського сервісу на всіх етапах логістичного процесу, наприклад, за рахунок підтримки зворотного зв`язку з постачальниками та споживачами, формування клієнтської бази;

– уніфікація бази інформаційних систем, що використовуються при управлінні логістичними потоками, яка дозволяє одночасно застосовувати їх як всередині підприємства між підрозділами, так і в інтегрованому інформаційному просторі.

Логістичні інформаційні системи в управлінні діяльності підприємств як збутових, так і виробничих здатні забезпечити виконання наступних кроків:

1. Планування. Наприклад, забезпечення маршрутизації, оптимізації просування матеріальних потоків, визначення стратегічних прогнозів функціонування підприємства.

2. Контроль. Наприклад, слідкування за переміщенням транспортних та вантажних одиниць за допомогою навігаційних систем (приміром GPS), збір даних, контроль за наявним рівнем запасів на складах.

3. Автоматизація і оптимізація: формування бази даних товарів, клієнтської бази. Наприклад, можливість автоматично оновлювати дані щодо переміщення ресурсів всередині підприємства між підрозділами, надсилати клієнтам інформацію про можливі акції та новинки тощо.

Інформаційні системи забезпечують функціонування кожного елемента логістичної системи. Так, при плануванні попиту і прогнозуванні інформаційні системи дозволяють визначити рівень необхідних товаропотоків, що забезпечить потребу в них при виробництві та збуті, та стратегічну модель діяльності підприємства. У даному процесі виконується збір даних (історії продажів та акцій минулих періодів, сезонність продажів, АВС-аналіз, проблеми, що виникли у зв`язку з недопоставками в минулому періоді), базове статистичне прогнозування, переваги активності (діяльність конкурентів, маркетингові активності). До інформаційних систем, що забезпечать планування і прогнозування можна віднести S&OP (Sales & OperationPlanning) - систему планування продажів та операційної діяльності.

Управління запасами за допомогою інформаційних систем, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) - системи управління ресурсами підприємства, забезпечується за рахунок визначення потреб та аналізу ринку, формування стратегій закупівель, операційної співпраці з постачальниками, формування оптимального рівня запасів, визначення точки замовлення.

Система управління складом WMS (Warehouse Management System) забезпечує автоматизоване приймання та ідентифікації товарів на складах за допомогою сканування та внесення в базу, розподіл вантажів на товарні групи всередині складу з можливістю їх швидкого пошуку в системі, інвентаризація та облік наявних складських одиниць тощо.

Система управління взаємовідносинами з постачальниками SRM (Supplier Relationship Management) та система управління взаємовідносинами з замовниками CRM (Customer Relationship Management) дає можливість формувати клієнтську базу та регулювати зв`язки з клієнтами.

Таким чином логістичні інформаційні системи, впроваджені в структурну діяльність підприємств, дають можливість:

– введення та виведення складських одиниць SKU в асортимент;

– автоматизації замовлень для закупівель або переміщення всередині підприємства між підрозділами;

– оптимізації групування замовлень;

– врахування сезонності при формуванні запасів;

– взаємодії з клієнтами, формування промо-компаній;

– здійснення автоматичного розрахунку, актуалізації запасів, в тому числі страхових, тощо.

Отже, інформаційні технології направлені на автоматизацію та оптимізацію логістичних процесів діяльності підприємств, зниження впливу людського фактору, що забезпечить найбільш ефективне управління.

Список використаної літератури

1. Яценко Р. М., Ніколаєв І. В. Інформаційні системи в логістиці : навч. посіб. Харків : вид-во ХНЕУ, 2012. 232 с.

2. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 566 с.

3. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 176 с.

4. Кір'янов О. Ф., Мороз М. М., Бойко Ю. О. Інформаційні технології на автомобільному транспорті: навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2015. 272 с.

5. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Юденко Є. В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 148–154.

6. Глухова Д. А. Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід'ємної складової міжнародної торгівлі. *Конференції державного університету «Житомирська політехніка».* URL: https://conf.ztu.edu.ua (дата звернення: 10.11.2022).

Наукове видання

Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика

Матеріали ювілейної
X Міжнародної заочної науково-практичної конференції
25 листопада 2022 р.

Матеріали подано в авторській редакції
Технічний редактор Ю. В. Бабич
Дизайнер обкладинки Я. В. Зоська

Підписано до друку 27.12.2022.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ризографний. Гарнітура Times.
Умовн.-друк. арк. 16,34. Обл.-вид. арк. 17,57. Тираж 300 пр. Зам. № 2-11-2022К.

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