

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



29 листопада 2019 р.

Матеріали
VII Міжнародної заочної
науково-практичної конференції

Запоріжжя
Класичний приватний університет
2019

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., доцент
Нацюк І. М., к. е. н., доцент

Ф 79 *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали VII Міжнародної заочної науково-практичної конференції 29 листопада 2019 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2019. 608 с.*

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

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

УДК 330.59
ББК 65

ЗМІСТ

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

| | |
|---|----|
| <i>Александрова Н. Б., Нестеренко Г. Б.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ | 17 |
| <i>Ахе О. Т.</i> СУЧАСНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ І ПОСЛУГ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ | 20 |
| <i>Барковська Т. М.</i> СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ | 23 |
| <i>Барковський Д. Є.</i> ПРАВО ЛЮДИНИ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ..... | 25 |
| <i>Бачурін Г. В.</i> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... | 27 |
| <i>Бачуріна М. Г.</i> СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ | 29 |
| <i>Бачуріна О. І.</i> СУЧАСНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОВІДНОСИН ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ПОЛІТИЧНИМИ ПАРТІЯМИ | 31 |
| <i>Білецький О. В.</i> НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ | 33 |
| <i>Боклаг В. А.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ СТВОРЕННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 35 |
| <i>Борисенко В. П.</i> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕТНОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ | 37 |
| <i>Вишегородцев О. Є.</i> МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА | 40 |
| <i>Воронецкая Л. Г.</i> ОПЛАТА ТРУДА НАУЧНИХ РАБОТНИКОВ БЕЛАРУСИ И ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ | 42 |
| <i>Вороніна О. О.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІІ В УКРАЇНУ | 44 |
| <i>Гаврікова О. П.</i> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ | 46 |
| <i>Гайдаржі І. В.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ..... | 50 |
| <i>Гнатюк А. П.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ | 51 |

| | |
|---|----|
| <i>Гнітько І.</i> ПРОФЕСІЙНЕ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... | 53 |
| <i>Гончаренко І. О.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ..... | 54 |
| <i>Груба А. П.</i> МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ | 57 |
| <i>Гудзь М. В., Гудзь П. В., Овчаренко С. В.</i> НОВІТНІ ФОРМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ | 59 |
| <i>Дарибекова А. С., Омарова А. У.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ, КАК НАПРАВЛЕНИЕ БОРЬБЫ С УКЛОНЕНИЕМ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ..... | 61 |
| <i>Дарибекова Н. С.</i> РОЛЬ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ | 65 |
| <i>Дегтяр А. О.</i> МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ | 67 |
| <i>Дегтяр О. А.</i> РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ | 69 |
| <i>Живиця Д. Г.</i> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ | 72 |
| <i>Забара В. В.</i> СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОБІГУ ЗЕМЕЛЬ | 74 |
| <i>Зубкова О. В.</i> УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... | 76 |
| <i>Івченко Є. П.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ | 79 |
| <i>Ігнат'єв О. М.</i> СИТУАЦІЙНІ ЦЕНТРИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МОНІТОРИНГОМ І ПРОГНОЗУВАННЯМ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ | 81 |
| <i>Ільєнко А. С.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ | 84 |
| <i>Карпеко Н. М.</i> РЕГІОНАЛЬНА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В ЗАГАЛЬНІЙ СЕРЕДНІЙ ОСВІТІ | 86 |
| <i>Кириченко О. І.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ВОДОГОСПОДАРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 89 |
| <i>Кікарош О. М.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ | 91 |
| <i>Кічангін Є. В.</i> ДЕРЖАВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УКРАЇНІ..... | 93 |

| | |
|---|-----|
| <i>Клімов О. А.</i> АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ У КОНЦЕПЦІЯХ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ТЕОРІЇ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 95 |
| <i>Коренюк Л. В., Донець А. Р., Коток А. В.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ..... | 98 |
| <i>Коренюк П. І., Лагода С. О., Тимченко Є. Р.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ... | 101 |
| <i>Корецький Ю. О.</i> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ..... | 103 |
| <i>Кот А. А.</i> СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ | 106 |
| <i>Кравчук О. В.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ..... | 108 |
| <i>Крук Е. В.</i> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОПИТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛЮВАННЯ МИГРАЦІЇ КАДРОВ..... | 110 |
| <i>Курбатов О. Г.</i> УПРАВЛІННЯ І ЕМОЦІЇ: ПОГЛЯДИ ФІЛОСОФІВ МИНУЛОГО | 113 |
| <i>Лядська О. В.</i> ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ..... | 114 |
| <i>Мамонова В. В., Пуль С. С.</i> РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | 117 |
| <i>Мерзляк А. В., Скрябіна Д. С.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В СФЕРІ ЗАХИСТУ СУСПІЛЬНОЇ МОРАЛІ ... | 119 |
| <i>Мишленник В. М.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ..... | 123 |
| <i>Молодцов О. В.</i> АКТУАЛІЗАЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГУ ЯК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... | 126 |
| <i>Мордвінов О. Г.</i> ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РЕГУЛЯТОРІВ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ..... | 129 |
| <i>Набока К. О.</i> РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ | 132 |
| <i>Наприклад В. І.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ..... | 134 |
| <i>Науменко А. О.</i> ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ | 136 |
| <i>Овчаренко А. В.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| <i>Олійникова Т. О.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ | 141 |
| <i>Otarova Balnur</i> APPROACHES TO STUDYING INNOVATIVE SYSTEM OF THE COUNTRY | 143 |
| <i>Омельчак М. О.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ | 145 |
| <i>Панасенко Д. І.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ | 147 |
| <i>Педак І. С.</i> ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ | 149 |
| <i>Петрова В. О.</i> АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЕЗРОБІТТЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО МІНІМІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ | 151 |
| <i>Пирог А. І.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ..... | 155 |
| <i>Полковникова Н. О.</i> ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я ЯК СТРУКТУРНА СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ..... | 157 |
| <i>Поплавський А. С.</i> ФОРМИ ТА МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ | 159 |
| <i>Поплавський А. Д.</i> ЗАСТОСУВАННЯ ГІС-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ЗЕМЛЕУСТРОЮ ТА ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ | 163 |
| <i>Попова Ю. М., Филоненко В. Ю.</i> ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 164 |
| <i>Романенко Є. О.</i> ПРО ПРОЦЕДУРУ СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТРАНЗИТНОЇ СИСТЕМИ..... | 167 |
| <i>Саржевський О. Н.</i> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ | 169 |
| <i>Серих І. В.</i> ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ | 171 |
| <i>Сидоренко Д. Л</i> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПАЛІАТИВНОЮ ТА ХОСПІСНОЮ ДОПОМОГОЮ В УКРАЇНІ | 173 |
| <i>Силкін М. О.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В РЕГІОНІ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)..... | 175 |
| <i>Сініцина Н. Ю.</i> МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ | 178 |
| <i>Смолін С. Ю.</i> ФОРМИ І МЕТОДИ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ТА ОХОРОНОЮ ЗЕМЕЛЬ..... | 180 |

| | |
|--|-----|
| <i>Строкань В. В.</i> РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... | 182 |
| <i>Тарасенко С. І., Трохименко О. О.</i> ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА | 184 |
| <i>Тивоненко Г. І.</i> СІЛЬСЬКЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ | 186 |
| <i>Тунда О. В.</i> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... | 189 |
| <i>Фрішко І. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОСТІ..... | 191 |
| <i>Хохлова К. П.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ..... | 194 |
| <i>Хуторянська З. Я.</i> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ | 196 |
| <i>Чумак Т. О.</i> МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ | 198 |
| <i>Шумляєва І. Д., Кушнірчук Р. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОМ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 200 |
| <i>Юхимчак О. В.</i> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ | 203 |
| ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ РЕФОРМИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ | |
| <i>Балашов Д. Г.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ... | 206 |
| <i>Бобровська О. Ю.</i> ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... | 209 |
| <i>Бурдига Д. М.</i> ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ ЗАБУДОВИ В УКРАЇНІ..... | 213 |
| <i>Ворона П. В., Ропан А. С.</i> ГЕНЕЗА СИСТЕМИ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ: ВІД «МАЖОРИТАРКИ» ДО ВІДКРИТИХ ПАРТІЙНИХ СПИСКІВ | 216 |
| <i>Газарян С. В.</i> ПІДНЕСЕННЯ СЕРВІСНОГО САМОВРЯДУВАННЯ | 219 |
| <i>Гайдученко С. О., Кравченко Г. І.</i> ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ УСПІШНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 221 |
| <i>Гашенко С. В.</i> ДО ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ..... | 223 |

| | |
|--|-----|
| <i>Герцен Д. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ РАЙОНІ УКРАЇНИ | 225 |
| <i>Гетман Ю. В.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ВЛАДИ В УКРАЇНІ З ОГЛЯДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД..... | 228 |
| <i>Корнійчук С. І.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ..... | 229 |
| <i>Кравченко Г. І.</i> ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ УСПІШНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 232 |
| <i>Кравченко Т. А.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЗДАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД... | 234 |
| <i>Кулинич О. В.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ | 236 |
| <i>Кучма О. М.</i> ПРАВОВІ АСПЕКТИ УТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... | 239 |
| <i>Лозинська Т. М.</i> ЩОДО ОЦІНКИ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... | 241 |
| <i>Лукач А. А., Матяш М. С.</i> ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ..... | 243 |
| <i>Нечипоренко О. П.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ | 247 |
| <i>Покацаєва Т. О.</i> МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ВІД НАЙДАВНІШИХ ЧАСІВ ДО НЕЗАЛЕЖНОСТІ..... | 250 |
| <i>Попович Л. М.</i> СУБМОДЕЛЬ ПІДСИСТЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ | 253 |
| <i>Сердюкова О. Є.</i> РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 257 |
| <i>Синьотуп С. М.</i> ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ІЗ ПОЛІТИЧНИМИ ПАРТІЯМИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ..... | 259 |
| <i>Смілянська Д. А.</i> РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ПРОЦЕС ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ПОБУДОВИ НОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ | 262 |
| <i>Ткаченко В. С.</i> ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ..... | 263 |

| | |
|---|-----|
| <i>Трайно М. А.</i> АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ФОРМУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ | 266 |
|---|-----|

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ

| | |
|--|-----|
| <i>Горбенко В. І., Горбенко Г. М.</i> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ | 269 |
| <i>Дєєв Б. В.</i> ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ШЛЯХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ «УРЯД-ГРОМАДЯНИ»..... | 271 |
| <i>Карімов Г. І., Орлов О. А.</i> СТАНДАРТНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ..... | 273 |
| <i>Кожуріна В. М.</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОТГ..... | 275 |
| <i>Коленко В. В.</i> РОЛЬ ПРЕС-СЛУЖБИ В ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ | 278 |
| <i>Лях Ю. І.</i> КРАУДСОРСИНГ ЯК СУЧАСНА ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ | 281 |
| <i>Мезенцева О. О.</i> MINDMAPS ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ МЕНТАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ | 284 |
| <i>Мусанова А. К.</i> РАЗВИТИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В КАЗАХСТАНЕ | 286 |
| <i>Хмиров І. М.</i> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ НАПРЯМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... | 289 |
| <i>Шумада Р. Я., Шумада А. С.</i> ВИКОРИСТАННЯ МОНІТОРИНГУ ТРАФІКУ ВІДВІДУВАЧІВ САЙТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ | 291 |

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

| | |
|--|-----|
| <i>Абрамова О. В.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІЛОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПП «СІТІ БУД» | 296 |
| <i>Авдєєв О. М.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХІМІЧНОГО ЦЕХУ ВП «ЗАЕС»..... | 297 |
| <i>Авраменко Н. В.</i> ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 300 |
| <i>Ахтирський О. І.</i> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: ЗМІСТ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ | 303 |

| | |
|---|-----|
| <i>Бавико Л. В.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ | 307 |
| <i>Бальченко І. А.</i> ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ | 308 |
| <i>Безземельна Т. О.</i> ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА НА СОЦІАЛЬНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ | 310 |
| <i>Бєлова Н. А.</i> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 313 |
| <i>Богомаз С. В.</i> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 316 |
| <i>Борзенко Ю. В.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 318 |
| <i>Бочарникова І. С.</i> МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.... | 321 |
| <i>Бригадир О. С.</i> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ | 324 |
| <i>Бурда А. І.</i> УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ | 325 |
| <i>Вербенко М. М.</i> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В СИСТЕМІ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА | 328 |
| <i>Весельський А. В.</i> УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ТА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ | 330 |
| <i>Віхорт Ю. В.</i> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ЯК РЕСУРС ДЛЯ ЗРОСТАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... | 332 |
| <i>Віцина І. Г.</i> РОЛЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ДІЄВИМ ІНСТРУМЕНТОМ ДОСЯГНЕННЯ РИНКОВИХ ПЕРЕВАГ | 336 |
| <i>Вовченко О. О.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ..... | 338 |
| <i>Водінова А. С.</i> СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 341 |
| <i>Воробйова Г. В.</i> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВІДДІЛУ ЯДЕРНОЇ БЕЗПЕКИ ВП «ЗАПОРІЗЬКА АТОМНА ЕЛЕКТРИЧНА СТАНЦІЯ»..... | 343 |
| <i>Вороніна А. В., Нестеренко С. В.</i> ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 346 |

| | |
|---|-----|
| <i>Гадомський В. І.</i> МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 348 |
| <i>Горпинич О. В., Фоменко Н. Ю.</i> ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ | 351 |
| <i>Гортенко Д. О.</i> УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ) | 353 |
| <i>Денищикова І. О.</i> ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ | 355 |
| <i>Дєднєва Т. В.</i> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 357 |
| <i>Диріна Л. Ю.</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 359 |
| <i>Дібров В. М.</i> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ ВП «ЗАЕС» | 362 |
| <i>Довбня О. Б.</i> ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МІСТОБУДІВНОЇ СФЕРИ | 364 |
| <i>Доценко О. В.</i> МЕТОДИ САМОУПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ | 367 |
| <i>Дудкін Р. Є.</i> АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 370 |
| <i>Єгоров Д. В.</i> МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ | 373 |
| <i>Єсаянц А. О.</i> ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ | 376 |
| <i>Єсаянц М. Г.</i> ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 379 |
| <i>Заворін Д. І.</i> УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМИ МЕРЕЖАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 381 |
| <i>Занора В. О.</i> ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕНЬ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ | 382 |
| <i>Злиднєва І. О.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 385 |
| <i>Іванов А. П.</i> УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 387 |
| <i>Казека В. Г.</i> СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 389 |
| <i>Kalashnikova K.</i> TIMELINE OF PROBLEMS OF URBAN DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF DEVELOPED COUNTRIES | 392 |

| | |
|---|-----|
| <i>Карпуніна М. С.</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ..... | 394 |
| <i>Кирилюк О. Д.</i> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 396 |
| <i>Клименко А. В.</i> МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ | 399 |
| <i>Коваленко А. О.</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ | 401 |
| <i>Коваль О. В.</i> ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... | 403 |
| <i>Коверда К. А.</i> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 405 |
| <i>Козаченко О. В.</i> СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ | 407 |
| <i>Кокоріна В. І.</i> ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ | 409 |
| <i>Колісник Н. С.</i> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОЇ МОТИВАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ | 413 |
| <i>Коломоєць С. П.</i> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ | 415 |
| <i>Конаков С. Ю.</i> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ..... | 417 |
| <i>Коробчук У. В.</i> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПП «ЕФА»..... | 419 |
| <i>Короткова М. Г.</i> АНАЛІЗ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН | 421 |
| <i>Костецька Н. І.</i> РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 424 |
| <i>Кошечкіна В. В.</i> РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «БРЕНД СТРОЙ»..... | 426 |
| <i>Кравченко Р. В.</i> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 429 |
| <i>Крамаренко В. І.</i> ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 430 |
| <i>Кузнецова О. В.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ | 433 |

| | |
|---|-----|
| <i>Курпаянді В. І.</i> | |
| ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 435 |
| <i>Курпаянді І. М.</i> | |
| УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 437 |
| <i>Курпаянді Т. В.</i> | |
| ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 440 |
| <i>Куртєв А. В.</i> | |
| КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ | 444 |
| <i>Куценко Д. М.</i> | |
| АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ | 446 |
| <i>Лаврик К. Ю.</i> | |
| КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ | 448 |
| <i>Ласточкин В. В.</i> | |
| МЕТОДИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ ІНІЦІАТИВИ Й ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ | 451 |
| <i>Лахтіонова Л. А.</i> | |
| ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У ФІНАНСОВИХ ТА АНТИКОРУПЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ В УКРАЇНІ | 454 |
| <i>Лісіцин В. О.</i> | |
| РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ТОВ «ЮГКОМ» | 457 |
| <i>Літвінов В. В.</i> | |
| ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ..... | 459 |
| <i>Марамуха А. А.</i> | |
| КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 462 |
| <i>Мартиненко Д. В.</i> | |
| УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 465 |
| <i>Меленюк В. О.</i> | |
| СКЛАД ПРИКОРДОННОГО ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВИЗНАЧЕННЯ | 467 |
| <i>Melnyk A., Budiakova O., Vagif M. I.</i> | |
| ECONOMIC ASPECTS OF THE MODERN DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST SYSTEMS | 471 |
| <i>Милиця К. М.</i> | |
| ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 474 |
| <i>Моїсеєва К. О.</i> | |
| РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 476 |
| <i>Некрасова Н. М.</i> | |
| ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ | 478 |
| <i>Нерянов К. Ю.</i> | |
| СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ | 481 |

| | |
|--|-----|
| <i>Нестеренко Д. О.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.. | 484 |
| <i>Новікова Л. В.</i> ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 486 |
| <i>Овчаренко В. І.</i> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.. | 488 |
| <i>Островський К. В.</i> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ..... | 490 |
| <i>Ostrohliad O.</i> TOOLS IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION OF THE CITY | 492 |
| <i>Паталах Ф. В.</i> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ | 494 |
| <i>Пащикова А. Ю.</i> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 497 |
| <i>Петровська О. Д.</i> МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 499 |
| <i>Пилипенко К. Ю.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ | 501 |
| <i>Пименов А. В.</i> ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ИНДУСТРИИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН..... | 503 |
| <i>Пивоваров М. Г., Дворний С. С.</i> СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ | 505 |
| <i>Подлужний С. Г.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 508 |
| <i>Познанська Н. К.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ | 510 |
| <i>Попова Д. Ю.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 513 |
| <i>Попович А. О.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗА РАХУНОК УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ | 515 |
| <i>Приходько Я. М.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ У ВИЩИХ ПРИВАТНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ | 517 |
| <i>Прокопенко І. О.</i> ІНДИКАТОРИ ТА РЕЙТИНГИ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ | 520 |
| <i>Пуліна Т. В., Сичов М. О.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 523 |

| | |
|---|-----|
| <i>Риженко П. О.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХОДАМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 524 |
| <i>Россіянська Є. В.</i> ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ЗАПОРІЗЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ» | 526 |
| <i>Россіянський І. В.</i> АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 530 |
| <i>Ротко В. П.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІН НА МЕДИЧНІ ПОСЛУГИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 533 |
| <i>Руденок Є. А.</i> РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 536 |
| <i>Рудченко Д. В.</i> МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 538 |
| <i>Саричев А. М.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ..... | 540 |
| <i>Саричева А. С.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ..... | 542 |
| <i>Сектименко В. С.</i> СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ | 544 |
| <i>Скороходова Н. О.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 547 |
| <i>Снегірьов Р. В.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 550 |
| <i>Стрелець С. В.</i> ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 552 |
| <i>Тайлак А. Е.</i> УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ ПРОЦЕССОМ В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ КАЗАХСТАНА | 555 |
| <i>Тихонова К. О.</i> УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 558 |
| <i>Тітов Д. Ю.</i> ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА | 560 |
| <i>Ткаченко Т. В.</i> ПІДХОДИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА..... | 563 |

| | |
|--|-----|
| <i>Томарева-Патлахова В. В., Юшков П. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... | 566 |
| <i>Ушакова В. В.</i> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 569 |
| <i>Фрішко І. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОСТІ..... | 572 |
| <i>Хлепінтько Р. І.</i> РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ВП «АТОМКОМПЛЕКТ» | 574 |
| <i>Чернобаєв С. С.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЕЛЕКТРИЧНОГО ЦЕХУ ВП «ЗАЕС»..... | 577 |
| <i>Чорний А. І.</i> УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... | 579 |
| <i>Чухалова І. В.</i> УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ..... | 583 |
| <i>Чухалова І. В.</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ | 584 |
| <i>Шапошнікова О. М.</i> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ..... | 586 |
| <i>Шевченко В. С., Марченко В. К.</i> МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 590 |
| <i>Шепель Н. Г.</i> СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ | 593 |
| <i>Шшика І. В.</i> ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ | 596 |
| <i>Якимчук А. Ю.</i> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ | 599 |
| <i>Ясенєв В. М.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ | 602 |
| <i>Ясенєва С. В.</i> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА | 605 |

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Александрова Н. Б.

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

Нестеренко Г. Б.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності.

Нині громадяни мають доступ у мережі Інтернет до офіційного урядового веб-порталу, а також веб-сайтів галузевих міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Здебільшого на сайтах розміщують загальну інформацію про орган, його структуру, повноваження, нормативно-правову базу. Також подають електронні адреси для зворотного зв'язку, гостьові книги, електронні форми для звернень до посадових осіб з конкретними питаннями, інколи працюють «громадські (Інтернет) приймальні», «гарячі лінії», де дають відповіді на актуальні питання, що стосуються діяльності цього органу. Інформацію на веб-сайтах постійно оновлюють.

Ще у 2013 році було схвалено «Концепцію Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року», розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 614-р.

В Концепції зазначено, що міжнародний досвід, зокрема Франції і Канади, свідчить, що застосування інформаційних технологій під час надання адміністративних послуг сприяє підвищенню рівня поінформованості громадськості про порядок та умови надання адміністративних послуг, а також надає можливість значно підвищити ефективність їх надання та створити зручні умови для одержувачів таких послуг.

Метою Програми було створення доступних і зручних умов для реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, підвищення якості надання адміністративних послуг шляхом здійснення заходів із створення та функціонування системи електронної міжвідомчої взаємодії державних органів, Єдиного державного порталу адміністративних послуг, цілодобової Урядової телефонної довідки про адміністративні послуги.

20 вересня 2017 р. було схвалено «Концепцію розвитку електронного урядування в Україні».

Метою Концепції є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни.

Реалізація Концепції повинна була дати змогу:

- підвищити ефективність роботи органів влади і досягти якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності;

- покращити якість надання публічних послуг фізичним та юридичним особам відповідно до європейських вимог, а також забезпечити необхідну мобільність і конкурентоспроможність громадян та суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах;

- мінімізувати корупційні ризики під час виконання владних повноважень;

- покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність країни;

- стимулювати соціально-економічний розвиток в Україні.

Реалізація Концепції передбачена на період до 2020 року та покликана підтримати координацію та співпрацю органів державної влади та органів місцевого самоврядування для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності розвитку електронного урядування, просування ідеї реформування державного управління та децентралізації на базі широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в усій країні, а також сприяти реалізації першочергових пріоритетів, визначених Стратегією сталого розвитку «Україна-2020».

Концепція була представлена Державним агентством з електронного урядування України.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 р. № 617-р було затверджено план заходів з реалізації «Концепції розвитку електронного урядування в Україні».

Документом визначено напрями, механізми і строки формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних і юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку держави. Реалізація Концепції повинна дати змогу: підвищити ефективність роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування та досягти якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності; покращити якість надання публічних послуг фізичним та юридичним особам

відповідно до європейських вимог, а також забезпечити необхідну мобільність й конкурентоспроможність громадян та суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах; мінімізувати корупційні ризики при виконанні владних повноважень; покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність країни; стимулювати соціально-економічний розвиток в Україні. Реалізація Концепції передбачена на період до 2020 року.

В 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України – головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії.

Основними завданнями Мінцифри є формування та реалізація державної політики:

- у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства;
- у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;
- у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;
- у сфері надання електронних та адміністративних послуг;
- у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації;
- у сфері розвитку ІТ-індустрії.

Велика кількість постанов та розпоряджень повинна була би привести до активного розвитку електронного урядування. Але на практиці ми бачимо тільки точкове впровадження деяких електронних документів. Проте і таке впровадження не є зручним, тому що більшість електронних документів потребує паперового підтвердження. Прикладом тому може слугувати впровадження ID-карток громадянина України. Більшість державних установ не може зчитати інформацію яка записана на чип, крім того необхідно носити із собою документ про реєстрацію.

Таким чином можна зробити висновки, що впровадження електронного урядування ще далеко від завершення. Вже прийняті Концепції реалізуються дуже повільно.

Ахе О. Т.

студент

Класичний приватний університет

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ І ПОСЛУГ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

Демократичний розвиток України як правової, соціальної держави потребує відповідних трансформацій у різних сферах життя країни. Європейська та євроатлантична інтеграція передбачає становлення нашої держави як країни із соціально орієнтованою економікою.

Сучасні процеси реформування національної системи охорони здоров'я, які відбуваються в Україні, покликані покращити функціонування всієї медичної сфери. Професійна діяльність медичного персоналу щодо надання медичної допомоги та послуг безпосередньо впливає на багато процесів, зокрема як чинник, який визначає здоров'я людини й суспільства загалом. Значна чисельність власне середнього медичного персоналу (за різними оцінками, від 3/4 до 2/3 усього медичного персоналу), розширення його функцій у наданні медичної допомоги та послуг потребують переосмислення механізмів державного регулювання в цій сфері.

З метою формування розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я був здійснений аналіз існуючих у світовій спільноті моделей системи охорони здоров'я, проаналізовано їх сильні і слабкі сторони. Основне завдання, яке постало сьогодні перед будь-якою національною системою охорони здоров'я, незважаючи на модель її побудови, це – дотримання адекватного балансу між постійним зростанням собівартості медичної допомоги внаслідок швидких інноваційних процесів і забезпечення рівного доступу до користування якісними й ефективними медичними послугами всіх громадян країни, незалежно від їхнього майнового та соціального статусу. Розглянемо детальніше деякі з них.

Державна система охорони здоров'я (система Беверіджа). Характеристикою системи Беверіджа є обмеження державою ринкових відносин між надавачами й користувачами медичної допомоги за умови гарантії всім громадянам отримання медичної допомоги та послуг, незалежно від їхнього соціального статусу й матеріального стану; найманий характер праці медичних працівників із залежністю грошової винагороди від обсягу наданої медичної допомоги та кваліфікації лікаря; відсутність у пацієнтів можливості ринкового вибору лікаря.

Країнами, в основі системи охорони здоров'я яких лежить система Беверіджа, є Великобританія, Італія, Канада, Скандинавські країни. Зрозуміло, що у всіх цих країнах є і власні національні особливості цієї системи.

Перевагами системи охорони здоров'я Беверіджа є такі: доступність і безоплатність медичної допомоги усім верствам населення держави; високий рівень адміністративної керованості системи, ефективніше управління й координація діяльності за умови надзвичайних ситуацій; гарантований рівень оплати наданої медичної допомоги та медичних послуг; можливість

швидкого впровадження змін у систему охорони здоров'я на всіх її рівнях; відсутність конкуренції у сфері надання медичних послуг (із збереженням прихованої конкуренції за розподіл державних фінансових ресурсів, які виділені бюджетом для фінансування медичної допомоги та медичних послуг); державний контроль і нагляд за якістю надання медичної допомоги та медичних послуг.

До недоліків системи охорони здоров'я Беверіджа фахівці [25] відносять такі положення: одностороння монополія держави на медичну допомогу і послуги; економія витрат бюджету на охорону здоров'я; незацікавленість системи в інноваційних змінах; недостатній розвиток системи первинної медико-санітарної допомоги; залежність доступності медичної допомоги від рівня фінансового забезпечення системи охорони здоров'я; відсутність економічних стимулів до підвищення якості надання медичної допомоги, розширення її обсягу; невисокий рівень стандартів медичного обслуговування; низький рівень задоволеності пацієнтів якістю надання медичної допомоги (соціальною доступністю, рівнем обслуговування, участю в лікуванні); високий рівень медико-етичних конфліктів між надавачами й користувачами медичної допомоги; обмежений доступ пацієнтів до якісних високоспеціалізованих медичної допомоги та практична відсутність контролю споживачів медичної допомоги за якістю її надання; слабка (подекуди – відсутня) кореляція заробітної платні медичних працівників з обсягом, якістю та ефективністю наданої пацієнтам медичної допомоги, що призводить до певного дефіциту медичних кадрів; авторитарний стиль керівництва галузю на всіх її рівнях.

Іншою моделлю системи охорони здоров'я, яка використовується у світовій медичній практиці, є *система Бісмарка, тобто ринкові відносини, які регулюються державою*. Характеристикою цієї системи є обов'язкове медичне страхування у національному масштабі; законодавче регламентування (примушування) солідарної участі роботодавців в оплаті медичної допомоги; законодавчо визначена неприбутковість страхових закладів (лікарняних кас) із зобов'язанням витратити всі зібрані кошти на оплату медичної допомоги й медичних послуг.

Суб'єктами ринку медичних послуг є лікарі та лікувально-профілактичні заклади, які пропонують свої послуги, страхові заклади (лікарняні каси), через які здійснюється оплата медичних послуг і незастраховані пацієнти.

Країнами, в основі системи охорони здоров'я яких лежить система Бісмарка, є Австрія, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Франція. Зрозуміло, що у всіх цих країнах є і власні національні особливості цієї системи.

Перевагами системи охорони здоров'я Бісмарка є такі: децентралізований тип фінансування галузі; право вибору лікаря, місця й умов отримання медичної допомоги; чіткий розподіл управлінських функцій між державними органами, органами, які здійснюють фінансування, і надавачами медичної допомоги; наявність конкуренції між суб'єктами ринку медичних послуг: страховими компаніями, лікувально-профілактич-

ними закладами, вільно практикуючими лікарями; підвищений рівень контролю за якістю медичних послуг і фінансових витрат на її надання; забезпечення солідарної оплати медичної допомоги населенням; дієздатність економічних механізмів управління ринковою моделлю системи охорони здоров'я.

Негативними моментами системи охорони здоров'я Бісмарка вважаються такі [52]: нерівномірність територіального та соціального доступу до ринку медичної допомоги для різних категорій населення; неадекватне реальним витратам підвищення ціни на медичні послуги; значні фінансові витрати на утримання аналітично-адміністративного персоналу для управління та фінансового обслуговування розрахунків страхових організацій з лікувально-профілактичними закладами та окремими вільно практикуючими лікарями, а також на правовий супровід відносин суб'єктів ринку медичних послуг; неналежний контроль за діяльністю медичного персоналу, який надає медичні послуги; незацікавленість у пацієнтах, які належать до групи високого ризику здоров'я; тривало- і частохворіючих або тих, хто не володіє соціальним страховим полісом; низький відсоток використання у діяльності стратегічного (довготривалого) планування

Ще однією моделлю системи охорони здоров'я, яка застосовується у світовій медичній практиці, є *ринкова модель*.

Характерними особливостями ринкової системи є такі:

- взаємодія лікарів і пацієнтів як вільних суб'єктів ринку. Надавачі медичної допомоги (лікарі) пропонують свої послуги, а споживачі (пацієнти) їх купують. За таких умов і наявності конкуренції між надавачами медичної допомоги встановлюється реальна ринкова їх ціна;
- кореляція споживання медичної допомоги громадян з диференціацією їх прибутків;
- відсутність єдиної системи державного медичного страхування;
- існування системи добровільного медичного страхування;
- здійснення державного регулювання ринку медичних послуг законодавчим шляхом та через запровадження соціальних медичних програм.

Типовим прикладом країни, де спостерігається ринкова система охорони здоров'я є США.

Позитивними сторонами ринкової системи охорони здоров'я є, на нашу думку, такі: високий рівень кадрової мотивації та інтенсивності професійної діяльності; швидкі темпи впровадження медичних інновацій для отримання конкурентних переваг; широкий спектр клінічних і параклінічних послуг для задоволення всіх потреб пацієнта; мобільність ресурсів.

Недоліками ринкової системи охорони здоров'я вважаються такі [108]: незабезпечення соціальних гарантій громадянам в отриманні медичної допомоги; значний відсоток економічної недоступності медичної допомоги; складність коригування системи в національних масштабах; потреба й необхідність утримання громіздкої судово-правової системи для вирішення конфліктних питань щодо надання й отримання медичної допомоги; високий рівень сукупних витрат на охорону здоров'я; високий рівень і

постійне зростання вартості лікування; можливість виникнення криз надвиробництва та стимулювання надання клінічно необґрунтованої медичних послуг.

Ще однією моделлю організації системи охорони здоров'я, яка зустрічається у світовій практиці, є *державна нормативно-адміністративна модель (система Семашка)*. Характерним для системи Семашка є таке:

- регламентованість взаємодії у системі лікар (лікувально-профілактичний заклад) – пацієнт (діяльність лікувально-профілактичного закладу здійснюється за планово-розподільчими принципами її організації; статус лікаря набуває ознак державного службовця, надання медичної допомоги ним є максимально уніфікованим; пацієнти без права вибору закріплені за певним лікувально-профілактичним закладом і відповідним лікарем);
- вертикальний принцип побудови управління системою охорони здоров'я, є централізованим;
- фінансування системи охорони здоров'я є винятково бюджетним.

Типовими представниками країн з моделлю Семашка в основі системи охорони здоров'я є постсоціалістичні країни.

Позитивними моментами цієї системи охорони здоров'я є такі: рівень керованості системи є найвищим (пряме адміністративне управління); висока економічна ефективність.

До негативних моментів моделі охорони здоров'я Семашка можна віднести такі: кореляція доступності медичної допомоги з бюджетним фінансуванням (бюджетний метод фінансування є орієнтованим на можливості бюджету, не враховуючи при цьому реальні витрати системи охорони здоров'я, він здійснюється за залишковим принципом); украй низькі темпи впровадження медичних інновацій у галузі; низький рівень вимог до умов та якості надання медичної допомоги та медичних послуг; відсутність мобільності кадрових і фінансових ресурсів.

Провівши аналіз сильних і слабких сторін різних моделей побудови систем охорони здоров'я, які є присутні у світовій медичній практиці можна узагальнити, що для ефективного використання будь-якої моделі є потреба у формуванні інституційної матриці. Це дасть змогу врівноважити з одного боку конституційні основи держави, і конституційні гарантії прав громадян на охорону здоров'я й медичну допомогу.

Барковська Т. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Розпочата медична реформа загострила цілий ряд проблем, які стосуються зміни підходів до управління сферою охорони здоров'я, створення конкурентного ринку медичних послуг, автономізації медичних закладів та їх ресурсного забезпечення, запровадження нового механізму фінансуван-

ня медичних закладів, формування сучасної моделі компетенцій для керівників некомерційних медичних установ, модернізації внутріорганізаційного менеджменту закладів охорони здоров'я.

Соціальний захист населення у науковому слововживанні розуміється двояко: у широкому значенні – як реалізація ефективної соціальної політики держави через систему законодавчо закріплених гарантій, що підтримує дотримання найважливіших соціальних прав усіх громадян, гідний рівень їх життєдіяльності, захист добробуту кожної особи в конкретних економічних умовах; у вузькому значенні – як комплекс заходів економічного, правового й організаційного спрямування для здійснення опіки найбільш вразливих верств населення. Відтак уся діяльність будь-якої держави у кінцевому підсумку повинна бути спрямована на гарантування прав і свобод особистості та задоволення її базових потреб.

Система соціального захисту в Україні спрямована на реалізацію таких двох основних функцій:

- а) зменшення негативних наслідків бідності через надання адресної допомоги соціально вразливим верствам населення;
- б) запобігання бідності через систему соціального страхування працездатних громадян.

Дослідження змісту діяльності системи соціального захисту в Україні виявило існування фондів державного соціального захисту та недержавного соціального забезпечення. Хоча надання соціальних послуг традиційно вважалось прерогативою держави, в реаліях сучасного світу перевага в отриманні послуг на рівні громади стосується насамперед недержавних організацій.

Головна мета соціального захисту полягає у забезпеченні добробуту населення, котрий визначається передусім як системний показник стабільності в державі. Ключові принципи суспільного добробуту досить суперечливі, оскільки можуть бути ефективно зреалізовані лише у гармонійному соціумі, в якому ефективно поєднуються економічні показники розвитку і високі моральні критерії.

Невід'ємною частиною загальної політики держави постає система соціального захисту у сфері охорони здоров'я. Перешкоди, з якими стикнулася дана галузь, дуже змінилися з часів набуття Україною незалежності. Як і в низці країн світу, здоров'я українців перебуває під впливом таких потужних чинників, як старіння населення, швидка урбанізація та глобальне поширення нездорового способу життя. Звідси прослідковується головна мета державної системи соціального захисту у царині охорони здоров'я на сучасному етапі – збереження і поліпшення здоров'я всіх верств населення, підвищення якості та ефективності медико-санітарної допомоги, забезпечення соціальної справедливості і прав громадян на її отримання в умовах трансформації соціально-економічних відносин шляхом удосконалення організації і фінансування галузі та раціонального використання ресурсів. Основними засадами діяльності системи соціального захисту на предмет надання соціальних послуг у сфері охорони здоров'я є: а) сприяння особам, котрі перебувають у нужден-

ному становищі, яке вони не в змозі подолати за допомогою наявних засобів і можливостей; б) попередження виникнення ситуацій фінансового зубожіння; в) створення сприятливих умов для самостійного розв'язання скрутних життєвих проблем, що виникають.

Діюча система охорони здоров'я потребує суттєвого реформування, оскільки не може забезпечити належної доступності, якості та ефективності медичної допомоги усім громадянам, проведення потрібних профілактичних заходів, спрямованих на збереження і зміцнення здоров'я населення України.

Своєчасність реформування згаданого сектору зумовлена суттєвими суперечностями між зростаючими потребами населення в медичній допомозі та спроможністю галузі їх задовольнити на засадах якості, доступності, ефективності, рівності та справедливості. Виходячи з цього, основними завданнями реформування сфери охорони здоров'я в Україні визначено покращення якості медичних послуг; підвищення доступності медичних послуг; збільшення ефективності державного фінансування; спонукання громадян до ведення здорового способу життя й підтримка безпечних сприятливих умов праці; підготовка умов для переходу до страхової моделі (соціального медичного страхування). Критичний аналіз сьогочасних трансформаційних перетворень медичної галузі показав, що в Україні має місце позитивна тенденція щодо реалізації поставлених завдань реформування, простежується послідовність і наукова обґрунтованість цих кроків. Водночас прослідковується низка проблемних питань та ризиків, пов'язаних з впровадженням задекларованого реформування. Тому на даному етапі надзвичайно важливою є консолідація зусиль когорти урядовців, чиновників, експертів, науковців, а також усієї медичної спільноти та української громади загалом у напрямку вироблення оптимальної моделі вітчизняної сфери охорони здоров'я з урахуванням можливих ризиків та попереднього вітчизняного досвіду.

Барковський Д. Є.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПРАВО ЛЮДИНИ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Людина, її життя і здоров'я визнаються найвищими цінностями в цивілізованих державах. Рівень їх захищеності є загальним показником розвитку суспільства різних країн. Дані цінності закріплюються у Загальній декларації прав людини, Конвенції ООН про права дитини, Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права, інших міжнародних документах. Крім того, вони знайшли відображення на конституційному рівні у більшості цивілізованих країн світу.

Державна політика охорони здоров'я – сукупність цілей, завдань, засобів, узгоджених дій та заходів органів державної влади, органів місцево-

го самоврядування та їх посадових осіб, спрямованих на збереження і зміцнення здоров'я людини, розвиток системи громадського здоров'я, забезпечення права людини на охорону здоров'я.

Суб'єктами державної політики охорони здоров'я є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, органи професійного самоврядування медичних, фармацевтичних працівників, їх посадові особи.

У розробленні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я беруть участь інститути громадянського суспільства, наукові установи і організації, навчальні заклади, інші юридичні особи, а також фізичні особи.

Об'єктами державної політики охорони здоров'я є функціонування національної, включно з регіональними, систем охорони здоров'я, діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, спрямовані на збереження і зміцнення здоров'я людини та розвиток системи громадського здоров'я.

Право людини на охорону здоров'я закріплене в Конституції України. Так, ст. 49 регламентує, що кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Ще до прийняття Конституції України, 19 листопада 1992 р. Верховна Рада України ухвалила спеціальний закон: «Основи законодавства України про охорону здоров'я», який встановлює найважливіші засади в галузі охорони здоров'я, визначає права й обов'язки громадян, закріплює державні гарантії щодо юридичного захисту громадян, визнає політику світового співтовариства в галузі охорони здоров'я. Охорона здоров'я і на сьогоднішній день залишається пріоритетним напрямом розвитку суспільства та держави. Право на охорону здоров'я має будь-яка людина – громадянин України, іноземець, особа без громадянства, яка постійно або тимчасово перебуває на території України. Проте, крім проголошення певних прав існує також необхідність створення конкретних механізмів реалізації цих прав, оскільки їх забезпечення, гарантування та реалізація є однією з найважливіших ознак правової держави. Гарантіями права громадян на охорону здоров'я, відповідно до ст. 7 Основ законодавства України про охорону здоров'я, є: – створення розгалуженої мережі закладів охорони здоров'я; – організація та проведення системи державних і громадських заходів щодо охорони та зміцнення здоров'я; – надання всім громадянам гарантованого рівня медико-санітарної допомоги; – здійснення державного та можливості громадського контролю та нагляду в галузі охорони здоров'я; – організація державної системи збирання, обробки та аналізу соціальної, екологічної та спеціальної медичної статистичної інформації; – встановлення відповідальності за порушення прав і законних інтересів громадян у галузі охорони здоров'я. Якщо виходити з теоретичної класифікації юридичних гарантій, то найбільш важливим критерієм їх розподілу вважаємо суб'єкта застосування. Так, у сфері охорони здоров'я забезпечувати дотримання і захист прав людини покли-

кані суди, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство охорони здоров'я України та інші установи, організації та заклади охорони здоров'я. Характеризуючи більш детально юридичні гарантії права на охорону здоров'я за суб'єктами застосування, треба зазначити, що Конституція України встановлює, що права і свободи людини і громадянина в Україні захищаються в судовому порядку, отож провідне місце в системі захисту прав людини в загальному, та прав в сфері охорони здоров'я зокрема, займають суди. Це є особливістю суду, виходячи з функціонального розподілу влади на три основні гілки.

З 1 вересня 2017 р. набула чинності у повному обсязі Угода про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС), підписана ще у 2014 р., якою передбачається, зокрема, необхідність проведення ряду реформ, у тому числі у сфері охорони здоров'я. Наближення до європейських стандартів у сфері охорони здоров'я – один із пріоритетів державної політики України.

В жовтні 2017 р. Верховна Рада України ухвалила медичну реформу, що докорінно змінює систему охорони здоров'я. Концептуальні засади, закріплені нормативно, започатковують напрям державної політики у сфері охорони здоров'я на профілактику захворювань, запобігання загрозам для здоров'я населення та реагування на них, а також системи, орієнтованої на пацієнта при наданні медичних послуг. Останнє передбачає поступовий перехід на нову модель фінансування галузі, що охоплюватиме все населення. З 2018 року в Україні почала працювати національна страхова система, яка буде покривати лікування кожного українця. Перехід на страхову медицину триватиме протягом трьох років, і за цей час буде запущена сімейна страхова медицина європейського зразка, при якій пацієнт вибирає фахівця і укладає з ним угоду. Отже, в Україні сьогодні діє реформа щодо удосконалення законодавства в сфері охорони здоров'я. Пріоритетність розвитку системи громадського здоров'я в Україні визначено у відповідній Концепції розвитку системи громадського здоров'я в Україні та Плані дій Уряду.

Бачурін Г. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У світовому співтоваристві зростає розуміння ролі освіти як інструмента стійкого розвитку і забезпечення добробуту людей, оскільки саме освіта значною мірою обумовлює завтрашній день планети та людства в цілому. В Україні, яка є частиною світового глобального простору, також усвідомлює важливість розвитку освіти, яка б відповідала вимогам часу, сприяла зростанню конкурентоспроможності держави на міжнародній арені, була надійним фактором забезпечення добробуту власних громадян. Завдяки відкритості кордонів та інтенсифікації інформаційного обміну наша країна все більше інтегрується у світовий простір, проводить реформування усіх сфер життєдіяльності суспільства, зокрема і вищої освіти. У ком-

плексі питань реформування вищої освіти особливо виділяється проблема забезпечення її якості.

Перед системою вищої освіти України сьогодні стоять нові завдання, зумовлені суспільними, політичними та соціально-економічними змінами. Зокрема потребує наукового обґрунтування потреба удосконалення державного управління забезпеченням якості вищої освіти в умовах євроінтеграції. Серед стратегічних напрямів державної політики питання забезпечення якості вищої освіти має посісти центральне місце, оскільки від рівня якості та доступності вищої освіти залежить майбутнє соціальне та економічне благополуччя нашої країни. Також якість освіти являється ключовим фактором, який впливає на статус системи вищої освіти на міжнародному рівні.

Враховуючи інтеграцію України в європейський освітній простір, варто взяти до уваги політику провідних європейських країн щодо вимірювання стандартів якісної освіти в контексті міжнародних вимог. З метою визначення реального стану вітчизняної освіти Україні слід приймати участь у проведенні моніторингових досліджень з якості освіти на міжнародному рівні. Такий крок дає змогу прогнозувати розвиток системи освіти згідно європейських стандартів. Важливим елементом системи забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та вищої освіти в Україні є моніторинг освітнього процесу, який повинен стати одним з основних завдань Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Не викликає сумніву той факт, що моніторинг сприяє ефективному управлінню якістю освіти та відіграє ключову роль у підвищенні ефективності системи управління якістю освіти. Моніторинг дозволяє безперервно спостерігати за ситуацією в системі освіти, своєчасно виявляти зміни та чинники, які спричиняють ці зміни. Завдяки моніторингу можна попереджати та запобігати негативним наслідкам, здійснювати прогнозування розвитку освітньої системи та проводити оцінку якості вищої освіти. Також, сприяти покращенню якості вищої освіти, допомагає використання новітніх інформаційно-комунікативних засобів та методів навчання.

Що стосується внутрішніх механізмів забезпечення якості вищої освіти – то кожен ЗВО повинен мати програму заходів із забезпечення якості освіти. Такі програми покликані сприяти вдосконаленню якості освіти з врахуванням розвитку тенденцій освітніх програм та вимог до них. Вони можуть включати рекомендації та шляхи покращення якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу, вдосконалення навчальних програм, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників; вдосконалення методів викладання і підвищення рівня об'єктивності оцінювання; встановлення зворотних зв'язків між учасниками навчального процесу тощо.

Відповідно, на державному рівні також повинен існувати стандарт чи певного роду затверджені рекомендації щодо того, як правильно заклади вищої освіти повинні складати ці програми, які розділи матимуть обов'язковий характер, а які ні.

Проблема створення системи гарантій якості є складною, комплексною та потребує системного вирішення. Накопичений Європою досвід

управління якістю вищої освіти для України є взірцем, але його імплементація в нашій країні може не дати очікуваних результатів. Це пов'язано з тим, що вища освіта європейських країн пройшла тривалий історичний шлях і їй притаманні численні властивості, які є підґрунтям побудови сучасної системи. Також кожна країна, в тому числі й Україна, має певні, сформовані роками, традиції у вищій освіті. Тому ці властивості, які є природними для вищої освіти Європи, можуть не спрацювати як обов'язкові умови гарантій якості у нашій країні.

Загалом, формування Єдиного європейського освітнього простору зорієнтовано на розробку державного управління освітньою системою за напрямками: якісної професійної підготовки фахівців за умов глобалізації, підвищеної мобільності студентів та викладачів, соціально-культурної та політико-економічної інтеграції з усім сучасним світом тощо. У цьому процесі пріоритетне місце відведено як зовнішнім, так і внутрішнім механізмам забезпечення якості та впровадженню державно-громадського управління.

Для вітчизняних закладів вищої освіти обов'язковою умовою забезпечення якості вищої освіти є наявність внутрішньої системи забезпечення якості. Враховуючи сучасні підходи до управління якістю та умови євроінтеграційного курсу України, пропонуємо застосовувати загальну теоретичну схему системи внутрішнього забезпечення якості, що базується на поєднанні системного, процесного та компетентнісного підходів.

Забезпечуючи високий рівень якості вищої освіти на державному та інституційному рівнях можна розраховувати на успішне входження України до Європейського простору вищої освіти, підвищення довіри до системи вищої освіти з боку українських та міжнародних здобувачів, визнання національних ЗВО на міжнародному рівні. Отже, базовою стратегією розвитку державного управління забезпеченням якості вищої освіти є постійне вдосконалення системи забезпечення якості та систематичне підвищення якості вищої освіти. У контексті євроінтеграційних та глобалізаційних процесів та інтернаціоналізації вищої освіти, важливим є створення системи забезпечення якості відповідно до вимог Європейських стандартів вищої освіти. Ефективність системи забезпечення якості вищої освіти в Україні повинна підвищуватися разом із зростанням культури якості всіх учасників навчального процесу.

Бачуріна М. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Зміст, обсяг і темпи реформ, що здійснюються в Україні та охоплюють всі інституції держави, призводять до глибоких суспільних трансформацій, що відбуваються через системні зміни в механізмах державного регулювання. Можна стверджувати, що на третьому десятилітті незалежності

Україна вийшла на якісно новий етап перетворень, що за своїми масштабами, потенційними наслідками та здатністю продукувати нові соціальні практики, зокрема у сфері публічного управління, у сучасній історії держави можна порівняти лише з першим етапом державотворення 1990-х рр.

Стратегічний розвиток України та її регіонів має визначальне значення, оскільки спрямовані на забезпечення інноваційної моделі економічного зростання, створення надійних передумов для довгострокових якісних перетворень. Головним завданням розбудови держави та її інтеграції у міжнародний простір є досягнення гідних умов життя населення, зниження міжрегіональної диференціації, підтримка та розвиток наявного потенціалу територій. Вирішення питань просторового розвитку має здійснюватись одночасно з системним розглядом ролі та підходів органів публічної влади в даній сфері, що зумовлює необхідність, в першу чергу, розгляду сутності стратегічного розвитку регіону як об'єкту державного регулювання.

Регіон як об'єкт державного регулювання являє собою комплексну, багатоструктурну, відкриту систему, специфіка якої зумовлюється особливостями її історико-культурного формування та територіального розташування. Регіон як суб'єкт державного регулювання є складною багатокомпонентною системою, що функціонує в державному зовнішньому середовищі і має багатоцільовий характер розвитку та реалізує власні регіональні інтереси. Як самокерована система державного регулювання, регіон з точки зору складової частини системи більш високого рівня – «держава», демонструє власну можливу поведінку в цій глобальній системі.

Науковці трактують «розвиток регіону» як розвиток соціально-економічної територіальної системи, що поряд з просторовим розвитком цілісної системи також включає комплексний розвиток її соціально-економічних територіальних підсистем. Розглядаючи стратегічний розвиток регіону як єдину, неподільну систему, що базується на певних принципах і взаємозв'язках, технологіях управління і розвитку, Л. Баришнікова виділяє його особливості: наявність безлічі фізично неоднорідних, взаємозалежних підсистем; диференціація структур управління; недостатня координація керуючих впливів; нестабільність окремих елементів системи; прагнення до високих темпів розвитку та ін.

Враховуючи представлені особливості, доцільно розглядати регіон з точки зору використання переваг стратегічного підходу як відособлену територію в межах держави, що характеризується власною системою адміністративних органів управління, системністю ведення господарства, спеціалізацією економіки, збалансованістю розвитку продуктивних чинників на основі ефективного поділу праці. Стратегічний розвиток регіону має бути стійким, що передбачає тривалість збереження основних передумов для збалансованого відтворення багатостороннього потенціалу території. Неприпустимо, щоб розвиток здійснювався за рахунок якого-небудь з основних факторів, який у процесі експлуатації не відновлюється. В іншому випадку вичерпання даного чинника призведе до кризи розвитку з непередбачуваними наслідками.

Метою економічного розвитку регіону є економічне зростання відповідної території, соціального – підвищення рівня життя населення, екологічного – збереження навколишнього середовища в інтересах майбутніх поколінь. Узгодження цих факторів та їх впровадження у вигляді конкретних заходів, що є засобами досягнення сталого розвитку, – завдання надзвичайно важливе, оскільки всі три його елементи мають бути збалансованими.

Використання сучасних теорій стратегічного розвитку регіону в діяльності регіональних органів публічної влади дає змогу розробляти дієві стратегічні документи та стратегії, що необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень з регулювання територіальних змін. До основних умов ефективного СРР як об'єкта державного регулювання слід віднести:

- врахування інтересів і задоволення запитів населення регіону, кон'юнктури ринку, суб'єктів ринкових відносин;
- адаптація економічної системи регіону до факторів зовнішнього оточення і внутрішнього устрою;
- формування стратегії сталого розвитку регіону.

Окрім того, під час розгляду стратегічного розвитку регіону як об'єкта державного регулювання враховувати той факт, що концентрація ресурсів та їх участь у процесі реалізації територією власного потенціалу та саморозвитку, є передумовою покращення рівня розвитку сусідніх регіонів та регіонів-партнерів. Саме тому реалізація такого підходу передбачає пошук і імплементацію інноваційних технологій управління щодо стимулювання реалізацію потенціалу території через прийняття стратегічних управлінських рішень. При цьому вирішальну роль відіграють механізми державного регулювання, які є запорукою та основою дієвості державної політики в даній сфері.

Бачуріна О. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМВІДНОСИН ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ПОЛІТИЧНИМИ ПАРТІЯМИ

Сьогодні питання взаємовідносин органів державної влади та політичних партій є досить складним, будучи зумовлене тим, що політичні партії виконують достатньо функцій і відіграють провідну роль у побудові демократичної політичної системи. Їхні взаємовідносини побудовано на нормативно-правовій основі. Як зазначає у своїх наукових працях Т. Яценко, взаємовідносини здійснюються на підставі таких форм: інституційних – створення спільних органів (координаційних, консультаційних, дорадчих); правових – прийняття спільних актів, участь у розробленні певних правових актів; організаційних – проведення спільних заходів; інформаційних – обмін інформацією. Зокрема, в основу взаємовідносин покладено взаємини або взаємодію, що являють собою взаємні стосунки між ким-, чим-небудь.

Аналізуючи суб'єкти, сфери впливу та розмежування політичного та адміністративного складників у взаємодії, можна визначити, що політичні взаємовідносини – це певні відносини з приводу політики як такої та її окремих ознак (складників), наприклад влади. Українські політологи В. Мирончук і В. Храмов наголошують на необхідності розмежовувати суспільно-політичні відносини та відносини в політиці. Вони зазначають, що суспільно-політичні відносини – це такий тип зв'язку сукупних учасників взаємодії, який стає політичною структурою суспільства. Його інституціональний носій – система державного управління, яка у своєму функціонуванні більшою або меншою мірою відчужується від конкретних індивідів.

Політичні взаємовідносини існують у двох основних формах: формальній та неформальній. Формальна форма взаємодії проявляється через спільну діяльність політичних інститутів. У процесі формальної взаємодії громадяни делегують формальним організаціям свою волю, настанови з метою реалізації їх. Неформальна форма проявляється як процес взаємного впливу (комунікації) між особами, групами без участі політичних інституцій. Тому розглядати політичні взаємовідносини як у формальній, так і в неформальній формі неможливо без урахування громадської думки, що являє собою певну сукупність уявлень про світ, суспільство і різні його сфери, у яких відображено ставлення (оцінку) великих соціальних груп та суспільства в цілому до всіх явищ, що становлять суспільний інтерес.

У той же час при всіх відмінностях теоретичної інтерпретації політичних взаємовідносин вважається загальновизнаним, що вона віддзеркалює реальну взаємодію суб'єктів влади, що склалася не тільки відповідно до намірів керівників органів державної влади або лідерів політичних партій, а в результаті дії різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Інакше кажучи, політичні взаємовідносини демонструють, як індивіди, групи, суб'єкти влади взаємодіють одне з одним, реалізуючи специфічні ролі і функції, захищаючи свої інтереси.

Розкриваючи зміст політичних взаємовідносин через реальні форми виконання суб'єктами своїх функцій, можна простежити, яким чином відбуваються зміни в політичній системі, як вона переходить від одного стану до іншого. Але при цьому учасники політичної взаємодії є незмінними – це органи державної влади та місцевого самоврядування, політичні партії, громадські об'єднання, асоціації, професійні спілки та суспільство, уособлене різними соціальними групами.

Політичні взаємовідносини становляють не тільки взаємодію органів державної влади з суспільством, а і взаємодію органів державної влади та місцевого самоврядування з політичними партіями, політичних партій між собою, політичних партій із суспільством та його елементами. По-перше – через реалізацію безпосереднього права громадян на управління (участь у виборах, референдумах, членство в політичних партіях). По-друге – через делегування своїх управлінських повноважень політичним партіям та органам влади.

У змістовному значенні політичний процес охоплює всі реальні дії пересічних громадян і політичних партій, які можуть як підтримувати чин-

ну владу, так і знаходитися до неї в опозиції. Він виражає всю сукупність дій, що здійснюються суб'єктами, носіями й інститутами влади щодо реалізації своїх прав і прерогатив у політичній сфері. У політичному процесі беруть участь усі суб'єкти політики й управління, унаслідок чого відбуваються зміни і перетворення в різних сферах життєдіяльності суспільства. Формами прояву політичного процесу є повсякденна діяльність політичних партій, органів державної влади та місцевого самоврядування, вибори, референдуми тощо. Результатом політичного процесу є розподіл влади і повноважень, ухвалення тактичних і стратегічних управлінських рішень, контроль їхнього виконання.

Можна стверджувати, що політичні взаємовідносини – це вся сукупність дій і відносин соціальних спільнот, політичних партій, органів державного управління та органів місцевого самоврядування, що реалізуються в політичному просторі та пов'язані з розподілом управлінських функцій і повноважень, визначенням тактичних і стратегічних векторів розвитку суспільства та держави. Специфічна особливість політичних взаємовідносин полягає в тому, що її неможливо розглядати як щось єдине та неподільне. З огляду на це науковці виділяють різні її види залежно від масштабу, рівня охоплення, змісту, форм перебігу, результатів тощо.

Білецький О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ

Земельне законодавство України передбачає здійснення моніторингу земель як складової частини управління у галузі використання та охорони земель безпосередньо з перших років незалежності України. Зокрема, стаття 191 Земельного кодексу України від 25.10.2001 № 2768-III розглядає «моніторинг земель» як систему спостережень за станом земель, яка має на меті своєчасне виявлення змін у стані земель, їх оцінки, відвернення та ліквідації наслідків негативних процесів.

Водночас, практичне здійснення заходів із моніторингу земель протягом останніх десятиріч практично не відбувалося, що пов'язано, безперечно, як із відсутністю цільового бюджетного фінансування на вказані потреби, так і з принципово помилковою системою організації моніторингу, адже функції з його здійснення наразі покладені переважно на різні центральні органи виконавчої влади, а не спеціалізовану дослідницьку установу. Цілком зрозуміло, що посадові особи органів виконавчої влади, на яких в Україні переважно покладається виконання організаційно-розпорядчих функцій, ніколи не мали і навряд чи матимуть належний рівень інженерно-технічної компетентності та наукової підготовки, а також матеріально-технічного забезпечення, які дозволяли б їм самостійно виконувати моніторингові дослідження, кваліфіковано та неупереджено інтерпретувати їх результати.

Важливим завданням сучасної землевпорядної, юридичної та економічної науки має стати переосмислення системи здійснення моніторингу земель в Україні. Результати такого аналізу мають стати основою для впровадження невідкладних та рішучих реформ, спрямованих на відродження системних моніторингових досліджень за станом земельного фонду країни.

В умовах зростання антропогенного навантаження на землі, що пов'язане з інтенсифікацією землеробства, в т.ч. масовим розорюванням кормових угідь, деградованих та малопродуктивних земель, розширенням урбанізаційних процесів, масштабною вирубкою лісів, освоєнням цінних прибережних та заповідних територій, існує значна потреба у відновленні системних спостережень за станом земель держави.

На перший погляд, Україна має надзвичайно розгалужене нормативно-правове регулювання моніторингу земель. Зокрема, основу такого регулювання становлять: Земельний кодекс України від 25.10.2001, № 2768-III; Положення про моніторинг земель, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.1993 р. № 661; Положення про моніторинг ґрунтів на землях сільгосппризначення, затверджене наказом Міністерства аграрної політики України від 26.02.2004 р. № 383/8982; Інструкція з організації та здійснення моніторингу зрошувальних та осушувальних земель, затверджена наказом Державного комітету України по водному господарству від 16.04.2008 р. № 108; Закони України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про охорону земель», «Про меліорацію земель», «Про державний контроль за використанням та охороною земель» та інші законодавчі акти.

Зважаючи на те, що моніторинг у загальноприйнятому розумінні передбачає систему збирання, реєстрації, зберігання та аналізу невеликої кількості ключових (явних або непрямих) ознак або параметрів опису певного об'єкта для винесення судження про його поведінку та стан в цілому, принципового значення набуває вибір конкретних характеристик (параметрів) земель, що підлягатимуть систематичному відстеженню.

Передовий європейський досвід моніторингу земель як складової моніторингу докільля доцільно розглядати у контексті реалізації проекту Copernicus, є європейською системою моніторингу Землі. При цьому моніторингові дані збираються з різних джерел, включаючи супутникові спостереження та датчики на місцевості. Обробка одержаних даних забезпечує постачання надійної та актуальної інформації за шістьма тематичними напрямками: земля, море, атмосфера, кліматичні зміни, управління надзвичайними ситуаціями та безпека.

Таким чином, виходячи з європейського досвіду та зважаючи на переважання приватної власності на землю та пов'язані з цим обмеження щодо фізичного доступу до земельних ділянок, найбільш актуальною та рентабельною формою здійснення моніторингу земель мають стати спеціальні зйомки та обстеження земель із застосуванням засобів супутникової та аерофотозйомки, оперативного картографування із використанням безпілотних лі-

тальних апаратів, що потребує від наукових установ та відповідних центральних органів влади відпрацювання відповідних технологій масового збирання, обробки та аналізу інформації про стан земельного фонду.

Матеріали моніторингу земель мають стати основою для оперативного здійснення заходів державного, самоврядного та громадського контролю (нагляду) за використанням та охороною земель, в т.ч. правопорушень, що пов'язані із використанням земель не за цільовим призначенням, зняттям родючого шару ґрунту без спеціального дозволу, самовільним відхиленням від документації із землеустрою, незаконним будівництвом, видобутком корисних копалин, лісо та водокористуванням тощо.

Необхідною передумовою удосконалення системи моніторингу земель як складової державного моніторингу довкілля має стати запровадження окремої бюджетної програми «Моніторинг земель» у Державному бюджеті України, що передбачатиме фінансування заходів зі створення та підтримання комплексної системи спостережень, постачання геопросторових даних, розроблення та удосконалення програмного забезпечення, інформаційної взаємодії з органами, що здійснюють державний контроль (нагляд) у сфері природокористування, опублікування даних моніторингу.

Боклаг В. А.

доктор наук з державного управління, доцент
Класичний приватний університет

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН
В УМОВАХ СТВОРЕННЯ ОБ'ЄДНАНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Серед стратегічних реформ, які проголошені українським Урядом у 2014 році та практична реалізація яких розпочалася у 2015 році, найпомітнішою та найрезультативнішою є реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації. В основних положеннях реформи декларується, що об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ) є лейтмотивом формування та реалізації нової політики сталого розвитку територій, і саме їм належить домінуюча роль у забезпеченні інтересів громадян в усіх сферах життя і життєдіяльності.

У зв'язку з прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» в Україні відбуваються істотні зміни у здійсненні органами державної влади і місцевого самоврядування владних і самоврядних функцій, в тому числі і тих, що стосуються регулювання відносин, які виникають в результаті користування та володіння земельними ділянками. Водночас, законом передбачається утворення об'єднаних територіальних громад, але при цьому закон не закріплює юридичного визначення поняття «об'єднана територіальна громада», а також не визначає її правове становище як суб'єкта права власності на землю, природні ресурси, інше майно у разі добровільного об'єднання територіальних громад відповідно до ст. 141 Конституції України.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства» від 9 квітня 2015 р. спрощено дозвільні та погоджувальні процедури у будівництві, посилено роль місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо комплексного розвитку територій в інтересах територіальних громад. Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» виконавчим органам місцевого самоврядування міст обласного значення передаються повноваження з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, а також передбачена можливість іншим виконавчим органам рад набувати таких повноважень.

Власність земельними ресурсами територіальних громад є базовою категорією у формуванні фінансово-матеріальної основи системи місцевого самоврядування. Володіння, вміле користування, ефективне розпорядження земельними ресурсами гарантують територіальній громаді ефективну організацію її життєдіяльності. Статус власника та механізми користування і розпорядження власністю громади обумовлені конституцією України, законами України, підзаконними актами центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування усіх рівнів. Водночас стан життєдіяльності територіальних громад в Україні вказує на те, що попри зусилля держави, спрямовані на організацію ефективного управління земельними ресурсами як власності територіальної громади, вплив останніх на зростання економічного, соціального, побутового, культурного розвитку, особливо сільських та селищних громад, надалі залишається незначним.

В результаті створення ОТГ та передачі їм повноважень щодо розпорядження земельними ресурсами, сьогодні питання земельних відносин контролюється органами місцевого самоврядування не тільки в межах населених пунктів, а й за їх межами. Роль держави насамперед полягає в забезпеченні контролю за раціональним використанням земельних ресурсів. Значною частиною матеріальної бази громади є саме земельні ресурси, і вони не повинні обмежуватися населеними пунктами. Тобто, в результаті децентралізації влади ОТГ повинні розпоряджатися ділянками не як тимчасові розпорядники земель державної власності, а як повноцінні власники комунальних земель. Для цього триває процес передачі земель територіальним громадам.

Децентралізація земельних відносин передбачає передачу права розпорядження землями громадам, Держгеокадастр здійснюватиме лише контроль за використанням землі. Новостворені громади повинні мати економічні ресурси для свого ефективного розвитку. Окрім бюджетних та податкових можливостей, держава передає цим громадам і земельні ресурси.

Реформа територіальної організації влади в Україні є надзвичайно відповідальним завданням, яке, попри свою складність має бути реалізоване вже найближчим часом. Урахування запропонованих підходів під час формування адміністративно-територіальних одиниць базового рівня при удосконаленні земельного законодавства дасть змогу спростити відповідні адміністративні процедури та мінімізувати кількість потенційних конфліктів у процесі управління територіями та розвитком територіальних громад.

Визначаючи зміст управління земельними органами місцевого самоврядування на стратегічну перспективу необхідно орієнтуватися на те, що земельні перетворення повинні здійснюватися необхідним економічним обґрунтуванням. Це може бути забезпечено шляхом розробки планово-проектної документації та надання необхідних консультацій, послуг (у тому числі державним підприємствам) за рахунок коштів державного бюджету, бюджету міста, а також за рахунок коштів громадян і юридичних осіб. Основною метою державної політики у сфері управління земельними ресурсами має бути концепція реформування та регулювання правовідносин на землю як частини державної соціально-економічної політики, забезпечення умов для ефективного використання землі на місцевому рівні територіальних громад і розвитку земельного ринку як однієї з ключових умов сталого економічного розвитку країни, підвищення добробуту її громадян. Надання органам місцевого самоврядування реальних повноважень щодо управління земельним фондом громад дозволить чітко і прозоро формувати дохідну частину місцевих бюджетів в частині платні за землю. Це дасть змогу зміцнити матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування, більш якісне й обґрунтоване планування розвитку територій.

Борисенко В. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕТНОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ

Етнополітичні конфлікти є різновидом конфліктів соціальних та політичних. У їх основі лежить неприйняття домінування (реальне або уявне) однієї національної спільноти над іншою. Це стосується влади, доступу до ресурсів, до культурних цінностей і тощо. При цьому джерелом етнополітичних конфліктів виступає весь комплекс соціально-економічних, політичних суперечностей. Проте на рівні буденної свідомості вони часто приймають «етнічну» інтерпретацію, тим самим зводяться до проблем взаємин етнічних спільнот.

В умовах розпаду багатонаціональних держав у центрі етнополітичних конфліктів виступають, як правило, проблеми влади. Тому характер і динаміка етнополітичних конфліктів набувають яскраво вираженої політичної спрямованості, через що майже кожен конфлікт на території пострадянського простору можна назвати прихованим політичним конфліктом.

У основі їх походження лежить стан потенційної конфліктності, що накопичився в суспільстві на той час, а також боротьба за владу між новою і старою політичною елітою.

Оцінюючи феномен етнополітичних конфліктів, необхідно подолати тенденцію розгляду даного феномену виключно в межах концепцій етнічного або політичного конфліктів, яка домінує у науковій літературі. Це дозволить поглибити дослідження низки фундаментальних питань, пов'язаних з визначенням специфіки феномену етнополітичних конфліктів, виявленням детермінант, стимулюючих перехід конфліктної ситуації у конфлікт, пошуком показників гостроти, тривалості, наслідків конфліктної поведінки, які мають місце в етнополітичній сфері суспільства. Зрушення у науковому мисленні, тобто в описі й тлумаченні соціально-політичних явищ, до яких належить етнополітичний конфлікт, актуалізує достатньо нову проблему інституалізації етнополітичних конфліктів, зосередження уваги навколо досліджень альтернативних технологій врегулювання етнополітичних конфліктів, дозволяє «зняти» з етнополітичного конфлікту його оцінку як винятково негативного явища, тим самим спрямувавши дослідницькі зусилля на виявлення та обґрунтування позитивної ролі етнополітичних конфліктів у житті суспільства.

Систематизація процесу врегулювання конфліктів полягає в комплексній оцінці рівня етнополітичної обстановки в різних регіонах; у комплексному характері дії на конфлікти методами економічної, соціальної і національної політики; у створенні багаторівневої структури різних інститутів і організацій для координації зусиль по запобіганню і врегулюванню міжнаціональних конфліктів як в масштабах регіонів світу, так і окремих держав; у виробленні певної системи заходів (методів і механізмів) поетапного вирішення конфліктів залежно від стадії його розвитку; у комплексному ухваленні рішень по врегулюванню конфлікту, що припускає використання «стратегічних», «оперативних» і «тактичних» рішень.

Об'єктивне розуміння сутності етнополітичних конфліктів, їх ролі та значення в загальному процесі розвитку суспільства неможливе без знання про конфліктогенні чинники такого роду конфліктів. Аналіз конкретних проявів конфліктної поведінки в сфері етнополітичних стосунків у суспільствах з різним рівнем розвитку, узагальнення щодо особливостей конфліктних ситуацій дозволяють стверджувати, що для суспільств з високим рівнем розвитку властиві конфліктогенні чинники етнополітичних конфліктів цивілізаційно-культурного характеру. Натомість, у суспільствах, які переживають трансформаційні перетворення, домінуючими є конфліктогенні чинники соціально-економічного плану. Також даний аналіз дав змогу виявити певний парадокс, пов'язаний із сучасною практикою толерантності. Встановлено, що тенденція до надмірної абсолютизації позитивної ролі толерантності, яка домінує у високорозвинених суспільствах, провокує дестабілізацію ситуації у етнополітичній сфері.

В сучасних умовах конфлікт набуває якості особливого, можливо єдиного, способу організації сучасного суспільства. Відповідно до цього

змінюється й ставлення до окремих видів конфліктів, в тому числі й до етнополітичного конфлікту. Останній сприймається як природна форма стосунків та взаємодій у етнополітичній сфері, яка за певних умов викликає не лише деструктивні, але й конструктивні наслідки для соціальної системи. Інакше кажучи, ефективне врегулювання етнополітичних конфліктів уможливорює виконання ними позитивної ролі, зокрема сприяючи інтеграції та стабілізації етнонаціональних груп, інститутів, стимулюючи прогрес, вдосконалення етнополітичних відносин, тим самим виступаючи чинником стабільності розвитку соціальної системи в цілому.

Однією з основних умов підвищення ефективності врегулювання етнополітичних конфліктів повинен бути системний підхід до цього процесу. Систематизація процесу врегулювання конфліктів полягає в комплексній оцінці рівня етнополітичної обстановки в різних регіонах; у комплексному характері дії на конфлікти методами економічної, соціальної і національної політики; у створенні багаторівневої структури різних інститутів і організацій для координації зусиль по запобіганню і врегулюванню міжнаціональних конфліктів як у масштабах регіонів світу, так і окремих держав; у виробленні певної системи заходів (методів і механізмів) поетапного вирішення конфліктів залежно від стадії їхнього розвитку; у комплексному ухваленні рішень по врегулюванню конфлікту, що припускає використання «стратегічних», «оперативних» і «тактичних» рішень. Основним напрямом оптимізації конфліктних відносин повинен стати пошук основ згоди, без якої не досягти повного вирішення міжнаціональних протиріч у суспільстві. В умовах перехідного періоду, який переживають всі колишні республіки СРСР, основними шляхами для створення основ згоди і конструктивної співпраці можуть бути оволодіння мистецтвом оптимального ведення конфлікту з використанням методів «консенсусної» політики, поетапне зниження напруженості в конфліктних відносинах за рахунок механізмів інституалізації, легітимізації, структурування конфліктуючих груп і подальшої редукції конфлікту.

Можна стверджувати, що Україна до 2014 року не мала масштабних проблем, характерних для хронічно слабких держав. Проте, у 2014 році вона зіткнулася з масштабними етнополітичними проблемами на півдні та південному сході країни. За активної участі Росії ці проблеми переросли в анексію Криму та війну на Донбасі, яка триває до цього часу.

Великою мірою успіх у забезпеченні стабільності етнополітичної ситуації в Україні залежить від запобігання, врегулювання, прогнозування етнополітичних конфліктів. А це, безумовно, потребує глибокого всебічного знання про причини та чинники, що здатні спровокувати такого роду конфлікти. В сучасних умовах, відповідно до того, що етнополітичні конфлікти мають домінуючий, визначальний характер, проблема забезпечення стабільного розвитку суспільства набуває тенденцій прямої залежності від процесу врегулювання етнополітичних конфліктів.

Вишегородцев О. Є.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Ефективна взаємодія держави і громадянського суспільства є однією з важливих передумов розвитку демократії. Успішність цієї взаємодії зумовлюється постійним діалогом, удосконаленням практики взаємовідносин, активною участю громадян у державних справах. Загалом взаємовідносини і взаємовплив громадянського суспільства і державної влади є визначальним фактором у забезпеченні демократичного розвитку країни, визначеного в Конституції України як держави, створення «суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової»

Я згоден з думкою, що державне управління як система суспільних відносин існує в різних формах взаємодії влади та громадськості. Традиційним є встановлення зворотного зв'язку між суспільством і владою через загальне виборче право, що реалізується завдяки парламентському механізму. Однак на сучасному етапі суспільного розвитку вказана форма взаємодії, яка активно застосовувалася, починаючи ще з ХІХ ст., вже не задовольняє вимог суспільства як у світі в цілому, так і в Україні зокрема. Отже, сьогодні мають бути розроблені нові форми, способи, алгоритми взаємодії органів влади з громадськістю та удосконалені існуючі, у тому числі й така форма взаємодії, як діалог.

Особливо актуальним питанням є вдосконалення діалогу громадськості загалом та громадських організацій безпосередньо як їх репрезентантів з органами влади всіх рівнів для здійснення реформ, насамперед, у системі публічної влади. Погоджуємось з думками науковців, що перспективи розвитку відкриваються тільки тоді, коли держава і громадянське суспільство не тільки вступають у діалог, але і налагодять між собою стійку взаємодію, що припускає участь громадянського суспільства в справах держави і одночасно у реалізації запитів та інтересів людей. Реалізація реформ, спрямованих на вдосконалення самої системи публічної влади, – адміністративної реформи, реформи місцевого самоврядування, пенсійної реформи, територіальної реформи тощо – не можлива без участі в їх здійсненні інститутів громадянського суспільства. Тому залучення громадянського суспільства до взаємодії з органами влади всіх рівнів розглядається як одне з основних завдань державної політики з модернізації системи управління в Україні. Органи влади мають розглядатися як надавачі послуг, а громадяни – не як прохачі, відвідувачі, зацікавлені особи, а як клієнти – споживачі цих послуг. Тільки за цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, а відтак, стане відкритою й ефективною. З метою залучення громадян до участі у формуванні та реалізації державної політики Президент України і Кабінет Міністрів України запроваджують проведення консультацій з громадськістю з найбільш важливих

для суспільства питань. Консультації з громадськістю проводяться з різною метою: залучення громадян до участі в управлінні державними справами; забезпечення вільного доступу громадян до інформації про діяльність органів виконавчої влади; забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності органів влади; сприяння системному діалогу органів виконавчої влади і громадськості; підвищення якості підготовки та прийняття рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням думки громадськості; створення умов для участі громадян у розробленні проектів рішень влади питань, що є важливими для суспільства. Консультації з громадськістю – це процес комунікації між органами державної влади та місцевого самоврядування і громадянами та їх об'єднаннями. Метою проведення консультацій з громадськістю є прийняття рішень, у яких буде враховано права, інтереси та знання всіх зацікавлених сторін. Консультації з громадськістю надають можливість громадянам впливати на зміст рішень, що ухвалюються органами влади. В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю щодо таких питань: проектів нормативно-правових актів, які стосуються прав, свобод і законних інтересів громадян; проектів державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень про хід їх виконання; звітів головних розпорядників коштів Державного бюджету України про витрачання бюджетних коштів за минулий рік; інформації про роботу Кабінету Міністрів, центральних та місцевих органів виконавчої влади. Формою проведення консультацій з громадськістю є публічне громадське обговорення: конференції, семінари, форуми, громадські слухання, круглі столи, збори, зустрічі з громадськістю, робота громадських приймалень, теле або радіодебати, дискусії, діалоги, інтерв'ю, підготовка інших матеріалів для оприлюднення в засобах масової інформації, інтернет-конференції, телефонні «гарячі лінії», інтерактивне спілкування в інших формах. Потенціал результативної взаємодії громадськості з органами влади зростає завдяки створенню інституційних і процедурних можливостей для їх повноцінної діяльності.

Підвищення ефективності взаємовідносин між органами влади і громадськості на державному та місцевому рівнях слід очікувати за умови розв'язання таких актуальних проблем: забезпечення належного впровадження вимог законодавства щодо консультацій із громадською та формування громадських рад; подолання вибіркового підходу, формального та залучення до співпраці громадськості з органами державної влади; забезпечення повноцінного висвітлення результатів взаємодії з громадськістю на веб-сайтах органів державної влади; посилення механізмів відповідальності органів державної влади та їх посадових осіб за перешкоджання участі громадськості, передусім у питаннях реального доступу до інформації, забезпечення своєчасного й повного оприлюднення інформації; покращення ресурсного забезпечення (фінансового, матеріального, кадрового, інформаційного) структурних підрозділів органів державної влади, відповідальних за взаємодію з громадськістю; підвищення кваліфікації як посадових

осіб таких підрозділів, так і громадськості щодо використання інструментів участі громадськості у формуванні та реалізації політики; підвищення рівня компетентності, інституційної спроможності, відповідальності як громадськості, так і органів державної влади, а також у цілому – правової, політичної, громадянської культури населення; дотримання вимог законодавства щодо врахування конструктивних пропозицій громадськості за результатами консультацій або надання обґрунтувань неврахування таких пропозицій. Отже, діалог між владою та суспільством можна охарактеризувати як соціальний механізм вирішення складних суспільних проблем, в основі яких лежать взаєморозуміння та партнерство. Діалог є найважливішим інструментом суспільного життя в громадянському суспільстві. Основна мета діалогу між владними структурами та населенням полягає в зміцненні механізмів громадянського партнерства і стабільності, в своєчасному виявленні та усуненні всього, що може призвести до гострих суперечок між суспільством та владою.

Воронцовая Л. Г.

магістр управління і економіки,
заведуюча сектором аналізу макроекономічної динаміки
Інституту економіки НАН Білорусі

ОПЛАТА ТРУДА НАУЧНЫХ РАБОТНИКОВ БЕЛАРУСИ И ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

В Республике Беларусь государство играет значительную роль в регулировании оплаты труда в сфере науки. Особенно это касается бюджетных организаций, осуществляющих НИОКР. Для бюджетных организаций является обязательным применение Единой тарифной сетки.

За 2011–2018 гг. реальная заработная плата по виду деятельности «научные исследования и разработки» выросла в Беларуси на 56,5%, в то время как в среднем по республике заработная плата за аналогичный период выросла на 66,1%. Для заработной платы в долл. США характерна положительная динамика в 2011–2014 г., в 2015–2016 гг. наблюдается ее снижение, а в 2017–2018 гг. снова рост, который в то же время не позволил достичь значений 2013–2014 гг. В 2018 г. номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников по виду деятельности «научные исследования и разработки» на 40% выше средней заработной платы по республике.

Научные исследования и разработки в Беларуси входят в перечень наиболее высоко оплачиваемых видов экономической деятельности. Однако высокие значения усредненных показателей уровня оплаты труда не свидетельствуют о том, что большинство научных работников имеют высокую заработную плату. Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата не в полной мере отражает дифференциацию доходов и в сфере науки в целом [1, с. 132–133]. Для более объективного отражения ситуации рассчитаем модальную и медианную заработную плату по виду деятельности «научные исследования и разработки» и сравним ее со средней заработной платой за аналогичный период.

Так, в мае 2019 г. номинальная начисленная среднемесячная заработная плата по виду деятельности «научные исследования и разработки» составила 1 439,0 руб., а по всем видам экономической деятельности по Беларуси – 1 071,6 руб., медианная заработная плата в Беларуси по всем видам экономической деятельности в мае 2019 г. составила 802,7 руб. или 74,9% от средней по Беларуси (709,3 руб., или 75,1% в мае 2018 г.) [2].

Медианная заработная плата по виду деятельности «научные исследования и разработки» в мае 2019 г. равнялась 971,1 руб., что составляет 67,5% от средней заработной платы научных работников (876,5 руб., или 68,4% в мае 2018 г.). Модальная заработная плата еще меньше и равнялась в мае 2019 г. 710,3 руб., что составляет 49,4% от средней заработной платы научных работников (611,2 руб., или 47,7% в мае 2018 г.) [2; 3].

Таким образом, половине научных работников мае 2019 г. было начислено меньше 971,1 руб., при этом значительной части научных работников в мае 2019 г. было начислено около 710,3 руб. Следовательно, более половины занятых в сфере НИОКР зарабатывают меньше среднемесячной заработной платы по виду деятельности «научные исследования и разработки».

Средняя заработная плата не отражает дифференциации в оплате труда между академической, вузовской и отраслевой наукой. В то же время для академической науки характерно проведение преимущественно фундаментальных исследований, в том числе по направлениям, в которых не всегда заинтересован частный сектор, но которые дают значительный положительный эффект в долгосрочной перспективе. В разрезе ведомственной подчиненности наиболее низкий уровень оплаты труда научных работников наблюдается в организациях Национальной академии наук Беларуси, Министерства образования и Министерства здравоохранения, наиболее высокий – в организациях Министерства промышленности [1, с. 133–134].

Анализ действующей системы оплаты труда научных работников, прежде всего в бюджетном секторе, позволил выявить следующие вызовы:

- ограниченные возможности у работодателей для гибкого изменения оплаты труда научных работников в зависимости результатов;
- слабая дифференциация заработной платы, недостаточно учитывающая текущие результаты научного труда, не стимулирует научных работников к высокопроизводительному труду;
- не обеспечивается достойная оплата труда ученым, особенно молодым ученым без степеней и званий.

Переход Беларуси с 1 января 2020 г. с 27-разрядной Единой тарифной сетки на 18-разрядную с применением базовой ставки вместо ставки первого разряда, а также предоставление больших возможностей руководителям научных организаций по стимулированию труда работников, в том числе и в выплатах премий и надбавок, может в некоторой степени упростить систему оплаты труда в сфере науки, а также способствовать формированию большей зависимости размера заработной платы научных работников от результатов труда. Организация эффективной оплаты труда в сфере науки может быть обеспечена и благодаря внедрению института

ефективного контракта, предполагающего дифференциацию заработной платы в зависимости от интенсивности и результативности труда, а также возможность увеличения заработной платы как за счет постоянной, так и за счет переменной части.

Список використаної літератури

1. О состоянии и перспективах развития науки в Республике Беларусь по итогам 2017 г. Аналитический доклад / под ред. А. Г. Шумилина, В. Г. Гусакова. Минск: БелИСА, 2018. 282 с.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <http://belstat.gov.by> (дата обращения: 17.08.2019).

3. Методика по расчету средних характеристик интервального вариационного ряда распределения численности работников по размерам начисленной заработной платы: постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 8 ноября 2013 г. № 241. URL: www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat.../pt_m5_labour_16_01_2017.doc (дата обращения: 20.07.2018).

Вороніна О. О.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІ В УКРАЇНУ

Важливе значення у формуванні інвестиційного клімату та темпів зростання обсягів прямих іноземних інвестицій (ПІІ) належить інституціональній структурі національного господарства, ефективність якої прямо залежить від якості державного управління. Якість державного управління визначається характером державного режиму як реального порядку функціонування та взаємодії державних органів та інститутів держави.

Особливої уваги заслуговують саме прямі іноземні інвестиції (ПІІ), адже вони виступають як довгострокові вкладення в реальні активи (матеріальні та нематеріальні) і спрямовуються у відтворення високотехнологічних засобів виробництва, на відміну від фінансових інвестицій, які найчастіше, обмежуються купівлею-продажем цінних паперів з метою отримання спекулятивного прибутку, що гальмує розвиток засобів виробництва.

Зростання попиту на прямі іноземні інвестиції (ПІІ) у світі здійснюється більш високими темпами, ніж зростає пропозиція, що в умовах ліберальної моделі господарювання об'єктивно призводить до зростання конкуренції між країнами за них. Для розбудови сприятливого інвестиційного та ділового клімату в країні, який здатний привернути увагу прямого інвестора, необхідна консолідація ресурсів державного управління та прогресивної ініціативи ринкових суб'єктів господарювання.

Сприятливе інституціональне середовище є неєбхідною умовою в сучасних умовах для залучення ПІІ, оскільки воно сприяє зниженню додаткових витрат інвестора, які пов'язані з веденням підприємницької діяльності. Як відмічають різні міжнародні аналітичні агенції, країни, що розвиваються дійсно привабливі для іноземних інвестицій. За даними ЮНК-

ТАД, на країни що розвиваються, припадає 42 відсотки світового обсягу потоків ПІІ, а темпи зростання інвестиційних потоків, що направляються в ці країни вище, ніж темпи зростання інвестицій в розвинені країни [1]. Цей факт пояснюється тим, що рівень прибутковості в цих країнах більший, значно більший розмір ринку, який має більші перспективи розвитку, наявність дешевої і кваліфікованої робочої сили та ін., але ефективність практичної реалізації інвестиційної політики в сучасних умовах багато в чому визначається станом політичного і правового середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Які чинники сприяють створенню сприятливого інвестиційного і ділового клімату [1]

| Показник | Відповідь респондентів, % |
|---|---------------------------|
| Законодавство у сфері підприємницької діяльності та регулювання бізнесу | 73% |
| Стимулювання і підтримка інвестицій | 65% |
| Політика уряду | 54% |
| Політична стабільність та макроекономічна ефективність | 38% |
| Географічне положення, природні ресурси | 31% |
| Імідж і міжнародний рейтинг країни | 31% |
| Міжнародні угоди, відкритість | 31% |
| Банківська система | 23% |
| Стабільна фінансова і податкова політика | 19% |
| Інфраструктура | 15% |
| Робоча сила: кваліфікація, освітній рівень, | 12% |

В даний час, при оцінці ефективності політичного управління, широкого поширення набула система показників якості управління держави, розроблена експертами Світового банку (Governance Research Indicator Country Snapshot- GRICS), яка будується на основі декількох сотень змінних, що оцінюють традиції і методи політичних перетворень, процес вибору і контролю органів державної влади, взаємовідносини громадян і держави. Виходячи з цих даних, в рамках дослідження проводиться оцінка якості державного управління за шістьма критеріями [2]:

- право голосу населення і ступінь підзвітності органів політичної влади (Voice and Accountability);
- політична стабільність і відсутність насильства (Political Stability and Absence of Violence);
- ефективність уряду (Government Effectiveness);
- якість законодавства (Regulatory Quality);
- верховенство закону (Rule of Law);
- контроль корупції (Control of Corruption).

Показники даних GRICS щодо України, свідчать про майже повну відсутність політичної стабільності (6% із 100%), високу ступінь корупції (20%), верховенство влади – 23%, ефективність уряду – 31%, якість законодавства – 36% і право голосу та ступінь підзвітності органів влади – 47%. Таким чином, по жодному з зазначених критеріїв Україна не має зна-

чних конкурентних переваг. Пріоритетними регіонами, куди у великих обсягах ідуть інвестиції, є регіони та міста зі стійкими режимами, де відсутня або перебуває на допустимому рівні корупція. Нездатність української влади вести активну боротьбу з корупцією викликає невдоволення і невдовіру західних партнерів та в реальності знижує показник ефективності влади. Також можна засумніватися в достовірності індексу права голосу і ступеня підзвітності органів політичної влади. Таким чином, дані показники є теж досить суб'єктивним.

Для ефективної реалізації програм інвестиційного спрямування в межах державного управління необхідно зробити наступні кроки:

- зниження адміністративних бар'єрів і дебіюрократизація економіки;
- спрощення адміністративних процедур;
- сприяти переходу на міжнародні стандарти обліку і звітності;
- створення уповноважених органів щодо захисту прав інвесторів;
- створення незалежного агентства або департаменту по боротьбі з корупцією
- створення незалежної судової системи;
- систематичне проведення консультацій з бізнес-спільнотою.
- підтримка стабільності законодавства шляхом запровадження прозорих процедур внесення змін до законодавства та ін.

Реалізація цього напрямку ускладнюється відсутністю методологічного забезпечення формування інституціональної політики держави у сфері створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення ІІІ. Реалізація комплексу перерахованих заходів поряд зі створенням сприятливих макроекономічних умов дозволить Україні успішно конкурувати з країнами регіону за зовнішні інвестиції і тим самим реалізовувати наявний у країні потенціал в залученні іноземних інвестицій.

Список використаної літератури

1. Руководство по наилучшей практике в области формирования позитивного делового и инвестиционного климата. Бюро Координатора деятельности ОБСЕ в области экономики и охраны окружающей среды. 2006. URL: <https://www.osce.org/ru/eea/-19769?download=true> (дата обращения: 26.11.2019).

2. Мензарарь С. А. Положение России, Украины и Молдовы в рейтинге GRICS: Динамика эффективности политического управления. Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по матер. XLV Междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10 (45). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/10\(45\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/10(45).pdf) (дата обращения: 26.11.2019).

Гаврікова О. П.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

Узагальнення і систематизація наукових досліджень щодо використання категорії «державно-громадське партнерство» демонструють різно-

лановість і неоднозначність її використання у різних галузях наук, для яких спільним є визнання головної ролі громадських об'єднань у побудові взаємовідносин з державою та компенсації ними прогалин державного і комерційного секторів при вирішенні загальнодержавних проблем. На відміну від зарубіжних держав, у вітчизняній науці державного управління категорія «державно-громадське партнерство» не використовується і не розглядається як новий вид партнерства, основою якого є соціальний бізнес і соціальне підприємництво, створені громадськими об'єднаннями.

Концептуальним підґрунтям становлення державно-громадського партнерства є розуміння господарських відносин і діяльності, державного регулювання, державного управління і партнерства в правових актах і науці державного управління. Державно-громадське партнерство розпочинається на етапі створення громадськими об'єднаннями підприємств і їх внеску у ВВП держави. Такий вид партнерства дозволяє вирішити низку загальнодержавних проблем: зайнятості; подолання бідності; соціалізації; сталості та фінансової самодостатності громадських об'єднань; створення соціального капіталу, соціальної економіки та громадського господарства; залучення інвесторів до розвитку монофункціональних, збиткових регіонів; перенесення соціальних обов'язків держави на громадські об'єднання, що доводить доцільність використання даної категорії у науці та практиці державного управління.

Державно-громадське партнерство визначається як спільна діяльність громадських об'єднань та держави, спрямована на формування громадського господарства через розвиток соціального бізнесу і соціального підприємництва. Громадське господарство розуміється як господарська діяльність громадських об'єднань, прибуток від якої, спрямований на вирішення загальнодержавних проблем.

Дослідження світового досвіду державного управління громадсько-державним партнерством дало можливість виокремити різні його моделі, засновані на становленні і розвитку соціальних бізнесу та підприємництва: Всесвітній банк + громадські організації + Уряд, якому списувались борги при створенні державно-громадського партнерства (1990 р.); національна служба консультування щодо реалізації проекту з фахівцями з Всесвітнього банку + консультанти з Всесвітнього банку у галузевих міністерствах, які розробляли і запроваджували політику реалізації проекту нового партнерства + суб'єкти державного управління + громадські організації (2000 р.); Національна цільова група: громадські організації + представники ключових державних секторів + донори + приватний сектор (2000-2002 р.) (*Гватемала, Еквадор, Гамбія*); громадські об'єднання + фінансові інститути (*Бельгія*); держава + громадські організації (*Танзанія*); Керівний комітет у складі якого представники банківський структур, приватного сектору, науково-дослідних і академічних кіл, агробізнесу і сектору соціального підприємництва (*Уганда*); міжнародні донори + держава + неурядові організації (*Бангладеш*); міжнародні фонди + громадські об'єднання + бізнес-структури (*Угорщина*); місцеве самоврядування, як ініціатор (*Гаїті*); спе-

ціальний департамент + фонд соціальних ініціатив при Білому домі (США); Уряд, як керівний орган (Індія, Албанія); Уряд + громадські об'єднання (Болгарія); Уряд + місцеве самоврядування (Бразилія, Колумбія); Уряд + університети + Керівний комітет по розвитку, котрий складається з лідерів суспільної думки, експертів, бізнесу і громадянського суспільства (Туніс); Уряду + Цільова група, створена за ініціативою Міністерства фінансів, + Корпорації = користь для влади (Великобританія); фінансові інститути + бізнес-структури (Португалія); фінансові інститути + громадські організації; громадські об'єднання + громадські об'єднання (Німеччина, Китай, Румунія, Росія, Іспанія, Швеція).

Основні вимоги до суб'єктів державного управління: ті, що стосуються: врахування такого показника, як соціальна користь (Великобританія); введення «соціальних консультантів», експертів (Великобританія, Канада); юридичних зобов'язань уряду будувати партнерські відносини з некомерційним сектором (Австрія, Бельгія, Великобританія, Іспанія); створення рад соціальних підприємств (Канада); делегування повноважень державного управління (Ірландія); встановлення процедур щодо здійснення певних проектів і відповідальності за корупційні дії (США, Словенія); офіційно прийнятих Принципів партнерства неурядових організацій (Гамбія); децентралізації системи соціального забезпечення (Італія); створення системи соціальної солідарності (Португалія); економічної активності громадських об'єднань (Данія, Нідерланди, Франція, Швеція); другорядної ролі по відношенню до основної некомерційної діяльності (Греція, Люксембург, Німеччина, Фінляндія) тощо.

Державне управління державно-громадським партнерством для України є принципово новими взаємовідносинами держави і суспільства, державних органів з громадськими об'єднаннями, зокрема громадськими організаціями, оскільки спрямовано на розвиток соціального бізнесу та підприємництва, започаткованого громадськими об'єднаннями, як основи формування громадського господарства і соціального капіталу.

Державне управління державно-громадським партнерством науковцями визначається, як діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для розподілення партнерських обов'язків між державою та громадськими об'єднаннями щодо: формування і сталого розвитку соціального бізнесу та соціального підприємництва, заснованих громадськими об'єднаннями; створення спеціальних режимів інвестування й оподаткування соціального бізнесу та соціального підприємництва; регулювання інкубаційними періодами їх становлення; запровадження ініціатив громадських об'єднань відносно правових і організаційних засад розвитку соціального бізнесу та соціального підприємництва, формування громадського господарства.

Основні етапи формування державного управління державно-громадським партнерством в Україні: внесення змін у діючі правові акти; юридичне визнання соціального бізнесу та соціального підприємництва, як привілеї громадських об'єднань; вироблення правових основ для викорис-

тання капіталу соціальних інвесторів громадськими організаціями для надання ними певних послуг через соціальні підприємства; розроблення стратегій та процедур розвитку соціальних підприємств в Україні; залучення інвестицій у соціальні бізнес та підприємництво; створення спеціальних режимів кредитування, інвестування та оподаткування для таких видів підприємств, соціальних інвестиційних банків, соціальних фондів; розроблення однакових для всіх громадських об'єднань спрощених та прозорих процедур створення виробництв, розширення переліку підприємств, які можуть створювати громадські організації, виключивши умови «ручного регулювання» процесів оподаткування таких підприємств, що дасть їм можливість працювати за схемою: «прибуток + користь для суспільства, громади, держави»; визначення процедур партнерських взаємовідносин громадських об'єднань і держави.

Заслуговує на увагу модель державного управління громадсько-державним партнерством в Україні, в основу якої покладено розподілення партнерських зобов'язань між державою (законодавче забезпечення соціальних бізнесу та підприємництва; юридичне визнання громадського господарства і соціальної економіки; розбудова соціальної держави; створення спеціального Центрального органу при Уряді України (Міжвідомчий Комітет з розвитку державно-громадського партнерства) та громадськими об'єднаннями (ініціативність у пропозиції проектів з розвитку соціальних бізнесу та підприємництва, як основи формування громадського господарства; створення дієвих соціальних підприємств; надання робочих місць; вирішення загальнодержавних проблем (зайнятості, працевлаштування молоді, соціалізація різних прошарків населення, підтримка пенсіонерів та ін.); соціальних проблем держави (постійне фінансування нужденних, хворих, малозабезпечених, соціально уразливих груп населення; будівництво соціального житла; створення безоплатних альтернативних медичних центрів з високим рівнем обслуговування; створення спеціальних навчальних закладів тощо); внесок в ВВП держави; підготовка пропозицій щодо правового забезпечення діяльності соціальних підприємств; створення продуктів, товарів або послуг, які потрібні, як в конкретному регіоні, так і на території держави тощо.

До функцій Міжвідомчого Комітету з розвитку державно-громадського партнерства відносяться: розбудова державно-громадського партнерства; залучення світових соціальних інвесторів; створення та відкриття соціального інвестиційного банку, фінансової інфраструктури; вироблення і запровадження спеціальних інвестиційних режимів для інвесторів та громадських об'єднань; розроблення і запровадження стратегії і програми розвитку соціальних бізнесу та соціального підприємництва (спільне з громадськими об'єднаннями); вироблення критеріїв та стандартів формування соціальної економіки та громадського господарства (з громадськими об'єднаннями), розроблення програм їх розвитку; контроль за діяльністю: бізнесу, який отримав статус «соціального інвестора», соціальних інвестиційних структур, соціальних підприємств, громадських об'єднань, які

створили соціальні підприємства щодо використання прибутку тощо.

Цей Комітет не буде дублювати функції Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерства фінансів та Міністерства соціальної політики. Варто підпорядкувати даний Комітет Прем'єр-міністру України.

Гайдаржі І. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Сучасні умови господарювання вимагають пошуку існуючих резервів підвищення ефективності діяльності окремих галузей національного господарства, регіонів і держави в цілому. В даному аспекті особливої уваги заслуговує сфера туризму, що є однією з найбільш перспективних, динамічних і прибуткових галузей світового господарства, в повній мірі акумулює наявний природно-рекреаційний потенціал, професійне використання якого створює можливості для отримання значних доходів. Велике значення в даному напрямку має активна політика держави щодо підтримки та розбудови туристичної сфери, розвитку туристичної інфраструктури, створення умов для підвищення привабливості регіонів для іноземних і внутрішніх туристів, підвищення якості туристичних послуг, забезпечення їх комплексності.

Україна – країна зі значним рекреаційно-туристичним потенціалом, котрий потребує державного врегулювання. Активне державне управління зумовить вирішенню багатьох проблем, що перешкоджають розвитку туристичної галузі, але лише за умови дійсно ефективного механізму державного регулювання. Туристична галузь в Україні займає невисокі позиції серед інших секторів економіки, і розвиток її діяльності гальмується за багатьох причин: нерозвинена нормативно-правова база; неналежна якість туристичних продуктів та послуг; недостатня популяризація внутрішнього українського туристичного відпочинку; економічна та політична нестабільність; недостатній контроль легітимності виконання процедур сертифікації, стандартизації у функціонуванні сфери гостинності; відсутність чітко сформованої стратегії розвитку туризму та ін.

Показники динаміки розвитку туризму в Україні свідчать що у структурі ВВП туристична галузь займає дуже незначний відсоток 1,5% (93 місце у світовому рейтингу), це пов'язане в високою капіталоємністю туристичної діяльності (повільним поверненням інвестицій), та залежності від державної політики щодо туристичної діяльності. Туристична галузь на відміну від промисловості та сільського господарства не є експортоорієнтованою тому залежність від економічної ситуації в країні є пропорційною, але при цьому цей сегмент є більш стійким до кризових явищ, за рахунок переорієнтації ринку від виїзного туризму внаслідок девальвації гривні на внутрішній.

Сучасна нормативно-правова база забезпечення туристичної діяльності в Україні свідчить, що інструменти адміністративно-правового меха-

нізму потребують вдосконалення та адаптації до сучасних вимог рекреаційно-туристичного середовища. Основною проблемою, що стримує процеси розвитку сфери туризму України, є недостатній рівень її фінансування і законодавчої підтримки з боку держави. Їх формування має відбуватися за рахунок створення сприятливих умов для залучення коштів господарюючих суб'єктів туристичної сфери, а також інвестицій, як в межах країни, так і з-за кордону. Треба вдосконалити нормативно-правову базу адаптувавши її до вдосконаленого механізму державної політики розвитку туризму, котрий надасть змогу у залученні інвестицій.

Державна політика розвитку туризму повинна втілюватись у державній стратегії розвитку туризму, з відповідними програмами та необхідними фінансовими ресурсами щодо їх забезпечення. Удосконалення механізму державного регулювання можливе через посилення моніторингово-контрольних функцій щодо цільового використання бюджетних коштів згідно державної стратегії розвитку туризму та через державну аудиторську службу. Це в свою обумовить розвиток туристичної діяльності відповідно до стратегії розвитку туристичної сфери. Внаслідок створення вдалої стратегії розвитку туризму з відповідним фінансовим підкріпленням та контролем щодо їх використання, стане поштовхом розвитку туризму та сумісних галузей.

Перспективними напрямками покращення державної туристичної політики можливе шляхом виокремлення першочергових завдань на основі удосконалення економічних механізмів створюючи сприятливі умови щодо залучення інвестиції у туристичну галузь. Основними інструментами економічного механізму розвитку туризму є такі: зниження процентних ставок, спрощення процедури оформлення дозвільних документів, створення податкових канікул. Запропоновано процедура оцінки рейтингу привабливості туристичних зон.

Гнатюк А. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Вітчизняні процеси ринкової трансформації суспільних відносин не забезпечують поєднання високоінтенсивного та ефективного використання природних ресурсів з екологічно збалансованим і раціонально обгрунтованим природокористуванням, і спрямовані на надзвичайне виснаженням ресурсів. Статистичні дані, матеріали періодики та наукових джерел, звернення громадян у вигляді скарг з приводу виявлених порушень природоохоронного законодавства свідчать про розбалансування інтересів економіки та екології. Органи державної влади (спеціально уповноважені та загальної компетенції) та органи місцевого самоврядування за законодавством України управляють процесами природокористування на всіх рівнях від державного до місцевого.

У Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» зазначено: «Охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини – невід’ємна складова сталого економічного та соціального розвитку України». Визначена таким чином мета недостатньо конкретизована не відповідає повною мірою сучасним цілям державного управління, цілісній перспективі розвитку в означеній сфері, не сприяє утвердженню екологічних пріоритетів у суспільстві.

Природні ресурси та навколишнє природне середовище ще нещодавно були об’єктом національної безпеки (ст. 4 Закону України «Про основи національної безпеки України» від 19 червня 2003 р. № 964-IV), користування якими потребує забезпечення раціонального та невиснажливого використання, дотримання вимог природоохоронного законодавства, збереження і відтворення природних комплексів. У новому Законі України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. навіть нагадування про екологію та довкілля зійшли нанівець. Можливо таким документом стане Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України.

За сучасних умов слід як аксіому сприймати ту обставину, що ресурс бездумного і необмеженого споживання фактично вичерпано, а виробничий і науково-технічний потенціал суспільства за допомогою відповідних економічних та законодавчих інструментів має спрямовуватися на мінімізацію споживання первинних природних ресурсів та забезпечувати їхню оборотність (рециклювання). Інтенсивне використання природних ресурсів відкриває можливості для науково-технічного прогресу, є найшвидшим і найнадійнішим засобом забезпечення економічного зростання.

Роль держави у створенні ефективного національного механізму природокористування і охорони навколишнього природного середовища достатньо велика зараз і буде надалі зростати. Тому чітке визначення мети, змісту та пріоритетів державного управління в цій сфері приведе до позитивних еколого-економічних наслідків природокористування. Таким чином, мета державного управління природокористуванням визначається як:

1. Раціональне використання та збереження природних ресурсів для нинішніх та майбутніх поколінь.
2. Всебічна профілактика виникнення екологічних проблем та системні заходи щодо охорони довкілля.
3. Забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, погоджених інтересів громадян (їх участі в прийнятті рішень) при незалежності екологічної стратегії від політичних впливів.

В умовах глобалізації у розвитку економіки України має враховуватися екологічний обмежувальний чинник функціонування соціально-економічних систем. Більшість уявлень про природокористування носять доволі спрощений, звужений, якщо не сказати більше, примітивний характер, оскільки традиційно пов’язуються з індустріалізацією, урбанізацією та вичерпаністю природних ресурсів. У публічному просторі практично не

піднімаються питання переробки відходів, диференціації сміття, навичкам заощадження електроенергії, води, вже не кажучи про участь у громадських екологічних програмах тощо. Застарілий підхід до розуміння природокористування не забезпечує комплексного розв'язання проблем, що виникли в цій сфері, відтак потрібні скоординовані зусилля законодавців, уряду, громадянського суспільства, освітян, засобів масової інформації.

Отже, потрібен глобальний план розвитку, який поєднував би розмах і довготривалість, комплексність та всебічність, досягнення консенсусу в ідеологічних поглядах на майбутнє, формуванні екологоорієнтованого світогляду, цінностей, основоположних політичних, економічних та етичних принципів, створення моделі життєздатного суспільства з розв'язанням проблем наукового, економічного, технологічного, політико-правового та світоглядного рівнів. Для України ці процеси складніші, оскільки слід розв'язувати проблему екологізації розвитку економіки в умовах становлення ринкових відносин, не маючи ні досвіду ринкового господарювання, ні досконалої нормативно-правової бази регулювання сфери природокористування з позицій сталості. Тому є необхідність продовжувати пошуки шляхів оптимізації співвідношення стану природного середовища та темпів розвитку суспільства. Це можна досягти шляхом екологоорієнтованої структурної перебудови економіки, що передбачає інвестування екологічно безпечних технологій, фінансування превентивних заходів з охорони довкілля для недопущення його подальшої деградації, структурних змін у системі природокористування, прогнозування антропогенних навантажень у межах самовідтворення природних систем. Це передбачає зміну існуючої економічної парадигми на нову, що забезпечуватиме збалансований розвиток.

Гнітько І.

кандидат фармацевтичних наук, докторант
кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентіві України

ПРОФЕСІЙНЕ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В загальному значенні поняття «публічне управління» відображає інтегральний системний механізм, підсистемами та елементами якого виступають політичні програмні орієнтири та пріоритети, нормативне регулювання, процедури, які фінансуються державою або органами місцевого самоуправління та їх персонал, який відповідає за адміністративну діяльність в обумовленій галузі суспільних відносин на національному, субнаціональному та місцевому рівнях. Публічне управління включає: механізми вдосконалення внутрішньої координації, управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами, комунікаційними та інформаційними системами, а також управлінням, яке пов'язано з наданням публічних послуг.

Публічне управління – це діяльність, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ, організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу та тен-

денцій розвитку в конкурентному середовищі, а також в певній галузі суспільного виробництва і держави в цілому.

Найголовнішим ресурсом публічного управління є – людський ресурс. В теперішній час на перше місце висувається вимога про необхідність піклування про здоров'я працюючих в системі публічного управління. Як це має виглядати? Необхідно у медико - психологічному забезпеченні здоров'я працюючих змістити акцент з експертизи здоров'я на його збереження. Завдяки такому підходу була розроблена концепція охорони здоров'я осіб окремих професій, які працюють у надважких умовах. В своїх працях С. А. Бугров, В. А. Пономаренко, Ф. Н. Розумова використовували таку концепцію для збереження професійного здоров'я.

Зміст концепції базується не на відсутності хвороб, та навіть не на загальному розумінні здоров'я, а на розумінні необхідності володіти психофізіологічними резервами, які і є істинними показниками надійної діяльності професіонала. В системі публічного управління потрібно створення психофізіологічних систем захисту від професійних стресів, зменшення шкідливих факторів та допомога в управлінні компенсаторними якостями організму.

Професійне здоров'я – здатність організму накопичувати та зберігати ресурси, які забезпечують виконання професійної діяльності при внутрішньо-організаційних умовах праці. Професійне здоров'я є одним з інформативних показників стану соціального здоров'я, яке чутливо реагує не тільки на соціально-економічні зміни, якість життя, але і на умови праці. Концепція професійного здоров'я у публічному управлінні доводить необхідність створення комплексного підходу, який складається з наступних етапів: оцінки стану здоров'я, вплив на професійну діяльність, гострих, кумулятивних та віддалених наслідків впливу професійної діяльності; оцінки надійності професійної діяльності; вивчення рівня мотиваційної сфери, духовного та соціального благополуччя.

Оцінюючи сукупність результатів дослідження необхідно зазначити, що професійного здоров'я це стан та процеси організму, які забезпечують фізичний, психічний та соціальне благополуччя, що підтримую на високому рівні професійну діяльність, професійне довголіття та максимальну тривалість життя.

Гончаренко І. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ

Серед стратегічних завдань державної політики є забезпечення раціонального використання та охорони продуктивних земель, збереження, відтворення та примноження їхньої родючості. Ґрунтовий покрив є одним з основних компонентів довкілля, що виконує життєво важливі біосферні функції. Ґрунтовий і рослинний покрив у природі утворюють єдину систе-

му. Втрата ґрунтом родючості, його деградація позбавляють рослини екологічних основ їхнього існування. Тому відновлення родючості деградованих ґрунтів – це відновлення природного екологічного балансу територій, порушеного людиною у результаті нераціональної господарської діяльності.

У рішеннях всесвітньої конференції з навколишнього середовища і розвитку (1992 р., Ріо-де-Жанейро) визначено, що охорона і раціональне використання ґрунтів повинні стати центральною ланкою державної політики, оскільки стан ґрунтів визначає характер життєдіяльності людства і вирішальним чином впливає на довкілля. Отже, охорона ґрунтів повинна бути пріоритетним завданням для нашої держави. Інтенсифікація та екологізація АПК України неможливі вимагають оптимізації співвідношення земельних угідь, як основи їхньої охорони та відновлення. Оптимальним є відношення нестабільних чинників (рілля, сади) до стабільних (природні кормові угіддя, ліси, лісосмуги), яке не перевищує одиниці. Сюди не відносять урбанізовані й техногенно змінені території, тобто розораність для степової зони України не повинна перевищувати 50 %.

Підвищення ефективності сільського господарства можливе лише за умов інтенсивного використання високородючих ґрунтів і зниження вкладень у малопродуктивні землі. Раціональне використання й охорона земель – два взаємопов'язаних процеси, спрямованих на підвищення продуктивних сил землі. Вони передбачають: оптимізацію розподілу земельного фонду між галузями економіки і якомога ефективніше його використання у кожній з них; оптимізацію структури окремих видів земельних угідь (ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ, лісів, земель під водою тощо) відповідно до природно-економічних зон і районів; розробку і впровадження раціональної системи землеробства, яка включає ґрунтозахисний обробіток, удобрення; вапнування кислих та гіпсування засолених і солонцюватих ґрунтів, технологію вирощування сільськогосподарських культур, систему сівозмін тощо; осушення заболочених і перезволожених земель та зрошення і обводнення посушливих; запобігання затопленню, підтопленню, заболоченню земель, погіршенню їх фізико-хімічних властивостей; широке використання ґрунтових мікроорганізмів для створення високородючих і стійких до ерозії ґрунтів; розробку і впровадження науково обґрунтованої системи луківництва; розробку і впровадження раціональної системи розселення, забудови сільських та міських населених пунктів, розміщення каналів для перекидання води з багатоводних у маловодні райони, великих водосховищ, шляхів сполучення, ліній електропередач, нафтогазопроводів; розробку і впровадження еколого-економічної оцінки земель та використання її для планування розміщення і спеціалізації сільськогосподарського виробництва, визначення обсягу державних закупівель рослинницької і тваринницької продукції, витрат на виробництво і доходності сільськогосподарських підприємств, встановлення правильних, науково обґрунтованих цін.

Раціональність використання землі є екологічною складовою землекористування, яка виражається шляхом збереження основних властивостей

природного ресурсу, які відповідають системі кількісних та якісних показників, водночас їх динаміка виражається оцінкою раціонального використання. Раціональне землекористування має забезпечити сукупно економічний та природоохоронний, ресурсозберігаючий і відновлювальний характер використання земельних ресурсів. Головними проблемами в землекористуванні, які не вирішуються і стають хронічними, є: відсутність стратегії у землекористуванні та охороні земель, порушення законів землеробства, екологічної рівноваги, зневажання концепції сталого землекористування; відсутність дієвих національної, галузевих і регіональних програм з охорони земель; зневажання технологіями раціонального використання земель; відсутність налагодженої, постійно діючої системи про стан і динаміку ґрунтів (моніторинг) навіть у зонах з кризовим станом; відсутність ефективних екологічних важелів у землекористуванні, недосконалість нормативно-правової бази; відсутність стабільного і ефективного механізму фінансування заходів з охорони земель.

Основними напрямками підвищення продуктивності та економічної ефективності використання земель у сільському господарстві і їх охорони є:

- вилучення з обробітку надмірно еродованих, промислово і радіоактивно забруднених, підтоплених, засолених та заболочених земель з метою їх природної штучної реабілітації;

- розвиток агрохімічного комплексу, збільшення виробництва мінеральних, бактеріальних і грибкових добрив, хімічних меліорантів, створення системи агрохімічного обслуговування господарств, розширення масштабів хімічної меліорації земель, удобрення ґрунтів та підвищення на цій основі їх родючості;

- будівництво в кожному господарстві типових гноєсховищ, гноївкозбірників, розвиток вермикультури, створення в кожному із них своєрідних фабрик органічних добрив, збільшення виробництва біогумусу;

- розробка і впровадження комплексу протиерозійних заходів, розширення масштабів боротьби з водною та вітровою ерозією ґрунтів;

- подальший розвиток гідромеліоративного комплексу, реконструкція морально і фізично зношених меліоративних систем, розширення масштабів меліоративного поліпшення осушувальних і зрошувальних земель;

- дальший розвиток лісомеліоративного комплексу, створення закінченої системи полезахисних насаджень, заліснення ярів, балок та інших неугідь і малопродуктивних земель;

- формування на основі конструювання екологічно стійких з оптимальним поєднанням різних видів угідь (лісових угідь, земель під водою, боліт, ріллі, сіножатей і пасовищ, багаторічних насаджень та інших) ландшафтів з метою зменшення залежності сільськогосподарського виробництва від стихійних сил природи;

- розробка та впровадження ландшафтних, зональних і внутрішньозональних, ресурсозберігаючих, екологічно стійких і високопродуктивних систем ведення сільськогосподарського виробництва. Заходи щодо підвищення продуктивності земель та їх охорона дуже різноманітні і повинні

здійснюватись комплексно, як єдина система, взаємно доповнюючи один одного і посилюючи дію всіх інших.

Проблеми підвищення ефективності використання земельних угідь сільськогосподарського землекористування є складовою частиною єдиної державної еколого-економічної політики, що забезпечує раціональне використання, охорону та управління земельними ресурсами. У зв'язку з цим організація раціонального й ефективного використання земель передбачає створення найкращих умов для відтворення та охорони ґрунтової родючості, підвищення її ролі в сільськогосподарському виробництві, науково обґрунтованої взаємодії землі з іншими природними факторами, забезпечення розробки найбільш повних і правильних критеріїв, способів і методів використання земельних ресурсів.

Груба А. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Систему запобігання і протидії корупції в органах виконавчої влади необхідно визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на вжиття дієвих заходів щодо запобігання і протидії корупції в органах виконавчої влади, а також уповільнення темпів поширення такого явища, зменшення обсягів корупції, виявлення та припинення її проявів, захист і поновлення законних прав та інтересів фізичних і юридичних осіб, усунення наслідків корупційних діянь у сфері державної служби.

Зміст поняття «корупція в системі органів виконавчої влади» відрізняється від юридично закріпленого в Законі України «Про засади запобігання і протидії корупції» в частині визначення її як «зловживання державною владою та/або посадовим становищем посадовою особою, а також керівником чи службовцем органу виконавчої влади для одержання будь-яких незаконних вигод, пов'язаних із проходження державної служби, для себе чи інших осіб».

Причини виникнення корупції в органах виконавчої влади: політико-управлінські, економічні, соціальні.

Доцільне запровадження активної антикорупційної пропаганди в суспільстві, заохочення, сприяння та підтримка міжнародного співробітництва й технічної допомоги в запобіганні корупції та боротьбі з нею, зокрема в поверненні коштів, одержаних шляхом корупційних діянь; підтримання чесності, відповідальності й належного управління громадськими справами та державним майном.

Поняття «напрями запобігання і протидії корупції в органах виконавчої влади» визначається як сукупність дій уповноважених органів, посадових осіб, громадськості щодо забезпечення зниження та ліквідації корупційних проявів в органах виконавчої влади.

Серед напрямів запобігання і протидії корупції в органах виконавчої влади виділяються особистісні (обмеження щодо роботи родичів і близьких осіб посадової особи в органі, де вона працює, урегулювання питання щодо сумісництва та суміщення основної роботи з іншими видами діяльності, обмеження щодо використання службового становища, виховання антикорупційної поведінки, урегулювання конфлікту інтересів), фінансові (обмеження щодо одержання посадовою особою дарунків (пожертв), заборона на отримання послуг і майна органами державної влади, фінансовий контроль, підвищення ролі оплати праці) та організаційні (спеціальна перевірка стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави, обмеження щодо осіб, які звільнилися з посад або припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави, антикорупційна експертиза проектів нормативно-правових актів, забезпечення прозорості інформації).

У результаті розробки комплексу напрямів запобігання і протидії корупції нами з'ясовано роль правових напрямів, які входять до структури організаційних напрямів щодо антикорупційної експертизи проектів нормативно-правових актів. Останні полягають не тільки в розробці ефективної системи нормативних актів у сфері запобігання і протидії корупції, а й у спостереженні за поведінкою, службовими контактами державних службовців, періодичному вивченні документів щодо діяльності державного службовця за певний період, призначенні відповідальних осіб, які контролюють проекти нормативних актів на відсутність у них порушень, пов'язаних з корупційним діянням.

Поряд із прогресивністю та своєчасністю прийняття Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» та спеціальних нормативних актів на його основі існує потреба в його вдосконаленні в частині зниження рівня корупційних ризиків.

Назріла необхідність створення органу з особливим статусом, що матиме спеціальні повноваження примусового та запобіжного характеру стосовно осіб, які вчиняють корупційні діяння. У свою чергу, примусові заходи полягають у виявленні, розслідуванні та розкритті корупційних правопорушень і притягненні винних осіб до відповідальності; превентивні – у підвищенні прозорості, підзвітності та доброчесності державних структур, правової обізнаності громадян, їх правовому захисті та підвищенні етичних стандартів у діяльності публічних службовців, просвітницькій роботі з населенням та окремими цільовими групами, вихованні у молоді антикорупційної поведінки.

Практичні рекомендації щодо запобігання і протидії корупції в органах виконавчої влади передбачають:

- урахування міжнародних стандартів у сфері відповідальності за корупційні діяння та інші пов'язані з корупцією правопорушення;
- створення на рівні місцевих органів виконавчої влади нових форм інформаційної взаємодії щодо ведення відокремлених реєстрів державних службовців, які визнані винними у вчиненні корупційних діянь;

- підвищення кримінальної, адміністративної, дисциплінарної, цивільно-правової відповідальності за корупційні діяння;
- розширення кола суб'єктів, у яких існує ймовірність корупційних проявів;
- запровадження відповідальності юридичних осіб за корупційні діяння;
- усунення недоліків в процедурі притягнення до відповідальності за корупційні діяння;
- запровадження системи антикорупційного виховання у навчальних закладах та підприємствах, установах, організаціях усіх форм власності.

Гудзь М. В

доктор економічних наук, професор
кафедри економіки та митної справи

Гудзь П. В.

доктор економічних наук, професор,
директор економіко-гуманітарного інституту

Овчаренко С. В.

слухач магістратури
Національний університет «Запорізька політехніка»

НОВІТНІ ФОРМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

Сучасний світ є трансформаційним і за формою, і за суттю. Регіональний економічний простір набуває нових ознак, якостей, характеристик. Будучи цілісним як господарська система, економіка регіону змінюється під впливом переміщення робочої сили, капіталу, товарів і послуг внаслідок дії інформаційних технологій. Перебуваючи територіально в одному локалітеті, інтелектуальна робоча сила виконує виробничі завдання у сервісній економіці екстериторіально. Змінюється система відносин і в суспільстві, і на виробництві. Складається у регіонах тканина нової економіки – економіки цифрової, інформаційної.

Вчені-економісти намагаються вичленити його родові ознаки нової економіки навколо пошуку ідеальних моделей ринкової рівноваги, на що вказують дослідження численних лауреатів Нобелівської премії. Однак, активне використання цифрових технологій, революційні технологічні зміни в сфері передачі і зберігання інформації, телекомунікаційні прориви засобів зв'язку стимулюють вчених до вияву теоретичних конструкцій нової, постінформаційної економіки. В її основу більшість авторів покладають теорії інноваційної економіки Дж. А. Шумпетера, «за якою творча діяльність» визначається рушійною силою змін і прогресу. Так, сучасна теорія економічного зростання зосереджується, головним чином, на двох каналах: а) стимулювання зростання через фінансування наукових досліджень і розробок; 2) витат на розвиток знань як основного компоненту інновацій. Перший канал – дія на доступних товарах і послугах, а другий – дія на подоланні опору знанневої економіки. Так, Білоцерківець В. В. вва-

жає, що саме на основі авангардних процесових інноваціях і розробці на їх базі широкого спектру диверсифікованих новоекономічних благ формуються родові ознаки нової економіки [1, с. 15].

Подібна думка знаходить підтвердження у доповіді Римського клубу за 2017 р. щодо сценаріїв побудови кращого світу через зміну економічної ідеології: скорочення частки матеріального виробництва і зростання вартості нових видів економічної діяльності, таких як захист довкілля, ефективне використання ресурсів, дослідницька діяльність, культура, послуги з догляду [2, с. 150]. Подібний механізм закладає передумови для розширення меж інклюзії, урізноманітнення форм залучення різних соціальних страт до активної соціальної та економічної діяльності.

Протилежною думкою є погляди Карли Гоф та Джозефа Стігліца, вважають, що сучасних умовах навіть інвестиції в галузь чи виробництво не можуть мати значного впливу на економічне зростання, оскільки різні виробничі функції стають все більш організовані різними способами. Тобто розвиток більше не розглядається як процес накопичення капіталу, а, насамперед, як процес організаційних змін. Тому наукові дослідження мають спрямовуватися на економіку інформації, теорію проблем координації та інституціональній економіці [3, с. 15; 4, р. 32]. Вважаємо, що ефективність менеджменту, в тому числі і корпоративного адміністрування виступають провідним нематеріальним активом сучасної економіки.

В наш час спостерігаємо бурхливий розвиток «розумних міст», які адмініструються на основі великих даних і цифрових технологій, телекомунікацій, де не тільки інформація знаходиться у кожному товарі, а сам товар проникає в інформацію, як це представлено технологіями 3D-друку, нанотехнологіями, новими матеріалами з новими властивостями тощо [5, р. 151–178].

Набирає обертів зародження і розвиток нової економіки, представленої цифровими платформами і хмарними обчисленнями. Зарубіжні дослідники вказують на їх революційний характер в системі створюваних виробничих і соціальних відносин економіки платформи: «платформи порушують існуючу організацію економічної діяльності шляхом скидання вхідних бар'єрів, зміни логіки створення вартості та залучення вартості, регулювання арбітражу, перепакування робіт або перестановки влади в економічній системі» [6, р. 272].

Саме на рівні регіону перетинаються адміністративна регуляторна діяльність уряду та самоврядний локальний економічний розвиток. Публічне адміністрування економіки регіону набуває ознак оздоровлення внаслідок дії адміністративно-територіальної реформи, формування новітніх органів місцевого самоврядування – об'єднаних територіальних громад та реалізації програм місцевого економічного розвитку.

Відтак, на рівні регіонального менеджменту трансформується економічна роль регіональних урядів як : а) каталізатора інноваційних процесів у регіоні, що підтримує інноваційну діяльність та розробки, б) арбітра у врівноваженні інтересів і перспектив учасників платформи, в) організатора діалогу між різними економічними учасниками майбутніх розробок, г) ініціатора створення нових програм, проектів інноваційного розвитку регіону.

На нашу думку, способами адміністрування економічного розвитку в регіоні є наступні: а) інституційні механізми – Рада регіонів, Держінвестпроект, асоціації органів місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку, агенції місцевого розвитку, б) операційні механізми - програми і проекти міжмуніципальної, міжсекторальної дії, програми та проекти міжнародної технічної допомоги, між секторні коаліції, в) фінансові механізми – державний фонд регіонального розвитку, регіональні фонди регіонального розвитку, фонди розвитку територіальних громад, г) організаційно-управлінські та економіко-правові механізми - торгово-промислові палати, торгово-інженерні палати, вільні економічні зони, різні типи територіально-виробничих комплексів, транспортні вузи, промислові зони, полюси економічного зростання, кластери, агломерації, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, індустріальні парки тощо.

Отже, новими формами розвитку економіки в регіоні є економіка платформи, сервісні бізнеси, які потребують м'якого адміністрування, кооперації бізнесових, адміністративних і соціальних інститутів. Конфігурація інноваційних організаційно-економічних форм новітньої регіональної економіки залежатиме від сформованого вибору вектору розгортання технології, що включає підприємницьку ініціативу, корпоративні стратегії та державну політику, що актуалізує потребу їхнього дослідження.

Список використаної літератури

1. Білоцерківець В. В. Нова економіка: виклики та засади функціонування в умовах індустріального суспільства. *Академічний огляд*. 2015. № 1 (42). С. 11–16.
2. Макстон, Грем, Рандерс, Йорген. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Київ: Пабулум, 2017. 320 с.
3. Karla Hoff, Joseph E. Stiglitz. Modern Economic Theory and Development. URL: <https://www.researchgate.net/publication> (date of request: 11.11.2019).
4. Karla Hoff, Joseph E. Stiglitz. Striving for balance in economics: Theoretical perspectives on the social determinants of behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2016. Vol. 126. Part B. P. 25–57.
5. Cavallo, Alberto F., Rigobon R. The Billion Prices Project: Using Online Data for Measurement and Research. *Journal of Economic Perspectives*. 2016. Vol. 30. № 2. P. 151–178.
6. Public Universities and Regional Growth Insights from the University of California / ed. by M. Kenney, C. David. Mowery, 2014.

Дарибекова А. С.

кандидат економічних наук,
професор кафедри «Фінанси»

Омарова А. У.

магістрант
ЧУ Академія «Bolashaq» г. Караганда, Республіка Казахстан

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ, КАК НАПРАВЛЕНИЕ БОРЬБЫ С УКЛОНЕНИЕМ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ

В целом первопричина низкого уровня соблюдения налогового законодательства, характерного для современного Казахстана, заключается, по

нашему мнению, в том, что система налогового администрирования не подверглась в полной мере реструктуризации и реформированию, адекватным реалиям рыночной экономики.

Реструктурирование и реформирование системы налогового администрирования является на сегодняшний день самой неотложной задачей в области налоговой политики.

Данное стратегическое направление деятельности органов налоговой службы является приоритетным и для его реализации необходимо сконцентрировать акцент на следующих направлениях:

- повышение налоговой культуры: учитывая то, что перед государством стоит задача вхождения в 50 конкурентоспособных стран мира, уровень налоговой культуры развитых стран должен стать эталоном для дальнейшего развития казахстанского общества.

- увеличение эффективности налогового контроля: для достижения желаемых результатов от предпринимаемых мер по сокращению размеров теневой экономики и дисциплинированию налогоплательщиков по соблюдению налогового законодательства значимую роль в работе органов налоговой службы занимает эффективный налоговый контроль.

- упрощение налогового законодательства: для обеспечения полноты сбора налогов необходима оптимизация и упрощение действующей системы налогообложения.

Достижение данной цели будет осуществляться путем решения следующих задач:

- внедрение обучения основам налогообложения в системе среднего образования;

- освещение в СМИ о проводимой налоговой политике государства, ее значимости и приоритетных направлениях для развития общества;

- распространение информации о действующей системе налогообложения посредством буклетов, справочных систем и профессиональных налоговых консультантов

Обеспечение удовлетворенности общества деятельностью органов налоговой службы [33, с. 3].

В зарубежных странах налоговые власти сталкиваются с альтернативным вопросом: либо удовлетворить вполне естественное желание налогоплательщиков знать, какая информация содержится в их досье и как она используется, либо, напротив, предотвратить ее утечку, чтобы, пользуясь ею, они не смогли воспрепятствовать проведению намеченных расследований.

Так, в одних странах (например, в Финляндии, Ирландии и Соединенном Королевстве) налоговые власти обязаны в любых случаях информировать налогоплательщиков о запросе информации о них.

В других странах (например, в Соединенных Штатах) это требование возникает только при определенных обстоятельствах. В частности, в Германии, Голландии и Швейцарии положено уведомлять налогоплательщиков о запросе информации о них от иностранного правительства и тем самым предоставлять им самим возможность при наличии веских доводов оспаривать такое решение.

Несмотря на то, что не везде налоговые службы обязаны предупреждать плательщиков о том, что планируется произвести перерасчет налога, повсеместно их должны уведомлять о результатах такого перерасчета, как и о праве его опротестовать. Аналогичная ситуация возникает и в отношении заблаговременного уведомления налогоплательщика о намерении провести у него проверку выполнения налогового законодательства.

В то же время в законодательстве развитых стран до сих пор дискуссионным остается вопрос даже права просто входа на территорию предприятия (допускать это без специального ордера, как это принято, например, в Канаде, Норвегии и Португалии, или только по нему), не говоря уже о праве каких-либо расследований на месте, да еще во внутренних помещениях этого предприятия.

Поэтому в отдельных странах (Канада, Швеция, Соединенное Королевство) полномочия налоговых властей по налоговым расследованиям и контролю были подвергнуты недавно коренному пересмотру.

Помимо общепринятых полномочий - получать всю необходимую для проверки за правильностью исчисления и уплаты налогов информацию, в том числе от третьих лиц, требовать от налогоплательщиков предоставление соответствующих учетных документов (например, счетов, договоров, контрактов), законодательством ряда стран налоговым властям предоставляются также некоторые дополнительные права. В частности, в Бельгии доступ в частные жилища, причем только в случаях, когда имеются веские основания подозревать налогоплательщика в обмане, ограничивается определенным временем суток, а в Португалии к тому же еще – лишь с его согласия.

В остальных странах (кроме Ирландии и Новой Зеландии) для этого, как и на ограниченное только случаями серьезного обмана или специфической некоторых судебных процедур право ареста документов, требуется специальный ордер.

Почти повсеместно налоговые власти обладают широкими полномочиями для получения информации от других органов государственного управления, хотя в отдельных странах - и с отдельными ограничениями (например, в Бельгии из этого перечня исключены организации общественного кредита, в Новой Зеландии – Департамент статистики, в Швеции – Министерство обороны, биржи, Министерство иностранных дел).

Во всех странах, кроме Дании, Финляндии, Италии, Японии и Норвегии, привилегированный налоговый режим установлен для представителей таких профессий, как адвокаты и врачи, а в Австрии, Бельгии, Греции, Люксембурге, Ирландии и Швейцарии, еще и для банков.

За исключением Ирландии, Италии, Испании и Новой Зеландии налогоплательщики могут лично или через посредника (в Австралии), применяя обычную процедуру, подать апелляцию против использования налоговыми властями полномочий на получение информации о них. Невыполнение налогоплательщиками законодательно установленных требований налоговых властей при осуществлении ими вышеуказанных полномочий влечет за собой в разных странах тот или иной по размеру штраф, а кое -

где (например, в Австралии, Канаде) может даже привести к тюремному заключению [34, с. 3].

Большие проблемы для налоговых органов создает глобальное распространение Интернета. Интернет – это совершенно новый канал перемещения товаров и услуг от продавца к покупателю, а налогообложение виртуальных товаров – куда более проблематичный процесс, чем налогообложение товаров реальных. Простой пример: музыкальное произведение теперь можно загрузить с сайта продавца, который вообще неизвестно где находится, – для этого не нужно ни дисков, ни пленок. Подобным образом могут быть дематериализованы и другие продукты, что не позволяет налоговому инспектору обложить их налогом.

Дематериализоваться с помощью Интернета может и сам налогоплательщик. Идея налогообложения основана на знании того, кто должен платить, однако в ситуации, когда налогоплательщик – некоторая сумма анонимных электронных денег, защищенных к тому же современными криптографическими кодами, это сделать не просто.

В качестве борьбы с таким уклонением от налогов в экономической литературе приводятся идея создание нового налога – Интернет – налога (так называемый «побитовый налог»), основанного на привязке к объему передаваемой информации. На наш взгляд, в Казахстане можно рассмотреть введение этого налога.

На данный момент внедрены новые информационные системы и сервисы. Это – портал Налогового комитета МФ РК, виртуальный «Кабинет налогоплательщика», система обработки налоговой отчетности (СОНО).

Важную роль в создании обратной связи с налогоплательщиками играет предоставление доступа к web-ресурсам Налогового комитета. Вместо разных сайтов по отдельным проблемам внедрен единый портал – www.salyk.kz, который предназначен для интерактивного взаимодействия налогоплательщиков с Налоговым комитетом МФ РК по всем вопросам. Портал несложный, постоянно обновляемый, информационно насыщенный и актуальный по содержанию.

С 27 апреля 2009 года вступили в действие новые технологии представления форм налоговой отчетности.

Клиентское приложение СОНО (система обработки налоговой отчетности) «Клиент налогоплательщика» поэтапно заменит собой ранее использовавшиеся для подачи налоговой отчетности системы ИСИД, ЭФНО, ИС МОП, ИС НДС.

Новая информационная система обработки налоговой отчетности (СОНО) призвана модернизировать существующие системы форм налоговой отчетности (ФНО). В качестве передачи электронных форм налоговой отчетности использовалась собственная разработка Налогового комитета МФ РК – система гарантированной доставки сообщений (СГДС). Эта система имела сложный интерфейс и требовала от налогоплательщиков специальной подготовки

Кроме того, для налогоплательщиков появилась возможность выбора и подачи заполненных форм налоговой отчетности через Интернет с по-

мощью персонализированного «Кабинета налогоплательщика», что особенно удобно для небольших предприятий.

Дарибекова Н. С.

доцент кафедры «Финансы»

ЧУ Академия «Bolashaq» г. Караганда, Республика Казахстан

РОЛЬ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ

В настоящее время налогового администрирование в стране направлено на обеспечение полного и своевременного взыскания налогов и других обязательных платежей в бюджет, в соответствии с законодательством и при условии правильного применения правовых положений, определяющих режим стимулирования законопослушных налогоплательщиков. Из этого следует, что налоговое администрирование, в строгом смысле слова, представляет собой инструмент, который, в конечном итоге, определяет успех или неуспех общей бюджетно-налоговой и экономической политики страны.

Повышение роли государства в управлении экономическими и социальными процессами предопределяет значимость сбора налогов не только как способа обеспечения властных структур необходимыми средствами, но и как элемента системы государственного воздействия на экономику.

У государства в лице субъектов налогового контроля возникают налоговые отношения с субъектами налогообложения – юридическими и физическими лицами, на которых лежит обязанность уплаты налогов. Возникновению налоговых отношений предшествует система мер (управленческих, правовых), применяемых субъектами налогового контроля, обеспечивающих предпосылки для осуществления контрольных функций.

Недопоступление налогов может сигнализировать о том, что:

- действующие налоговые нормы перестали отвечать производственным потребностям и их следует подвергнуть ревизии;
- налоговые органы утратили способность отслеживать тенденцию налоговых поступлений и перекрывать возможность уклонения от налогов;
- усилились международные интеграционные процессы и возникла необходимость освоения налоговой службой особенностей зарубежного налогового законодательства, а также международных правил заключения договоров об избежании двойного налогообложения.

Такого рода сигналы свидетельствуют о необходимости пересмотра методов управления налоговым процессом.

Анализ управленческих действий налоговых органов может выявить недостатки тактического свойства, устранить которые возможно в оперативном порядке, т.е. без изменения экономико-правовых основ налогообложения. В таком случае принимаются правительственные решения о пересмотре методов налогового управления. Для реализации максимального налогового потенциала страны налоговые органы должны не только строго контролировать исполнение налогового законодательства, но и эффективно

но выполнять функции администрирования, к которым относится и внутренняя организация налоговых органов, необходимая для выполнения возложенной на них ответственности. Тип организации будет зависеть от того, какая организационная схема представляется налоговым органам наиболее удобной для выполнения их функций.

Практика показывает, что во многих странах органы управления налоговым процессом были созданы в ответ на проблемы, которые возникли в результате развития налоговых систем. Так, например, введение, а затем значительное совершенствование подоходных налогов, развитие косвенного налогообложения, систем налоговых льгот, новых схем борьбы с уклонением от уплаты налогов, необходимость адекватного информирования налогоплательщиков и обучение персонала – со всем этим приходилось так или иначе сталкиваться налоговым органам, и не всегда необходимые меры принимались своевременно.

Администрирование налогов может быть организовано по функциональному принципу или по принципу специализации – по видам налогов. При функциональном типе организации работы налоговых органов различаются так называемые нормативные функции, которые обычно существуют на общенациональном уровне, и оперативные функции, к которым относятся функции, непосредственно связанные с налогоплательщиками. При специализированном подходе в системе налоговых органов выделяются отдельные подразделения, которые занимаются отдельными видами налогов.

Налоговое администрирование – это и есть налоговая политика. Увеличение фискальных поступлений, приведение Налогового законодательства страны в соответствие с международными стандартами свидетельствуют о том, что реформы движутся в правильном направлении. А согласно рейтингу всемирного банка «Doing business – 2020», наша страна занимает 25-е место по показателю «Общая позиция Казахстана». По индикатору «Налогообложение» Казахстан на 64 месте, снижение на 8 позиций, 56 место в 2019 г.

Данный индикатор включает следующие показатели: - платежи (количество в год); - время (часы в год); - общая ставка налогов и взносов; индекс процедур после подачи отчетности и уплаты налогов.

В таблице 1 рассмотрим рейтинг «Doing Business» за период 2019–2020 гг.

Таблица 1

Рейтинг «Doing Business»

| № | Показатели | DB 2020г. | DB 2019 г. | Отклонение |
|---|--|-----------|------------|------------|
| 1 | Количество выплат в год | 10 | 7 | + 3 |
| 2 | Время (часы в год) | 186 | 182 | + 4 |
| 3 | Общая ставка налогов и взносов (% от прибыли) | 28,4 | 29,4 | - 1 |
| 4 | Индекс процедур после подачи отчетности и уплаты налогов (0-100) | 48,9 | 48,85 | не измен |

Как отмечают эксперты, в области налоговой политики и администрирования в последние годы был достигнут существенный прогресс. Так, при непосредственном участии представителей частного сектора была усовершенствована нормативно- правовая база.

Дегтяр А. О.

доктор наук з державного управління, професор,
Заслужений діяч науки та техніки, завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування
Харківська державна академія культури

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ

Сучасна система публічного управління в Україні має значну кількість проблем, які наразі обговорюються в широкому загалі. Науковці постійно працюють та вносять свої пропозиції щодо покращення, вдосконалення та реформування даної системи. Дискусії, які розвернулися навколо окресленої ситуації зводяться в основному до визначення понять державне управління, публічне управління, публічне адміністрування і т.д., а також до підходів щодо надання послуг населенню. Відповідно все менше уваги приділяється питанню саме управління державою.

На сьогодні, в державному управлінні країни царює хаос. Причиною такої ситуації виступає відсутність стратегічного планування, і перехід на задоволення особистих потреб або миттєвих потреб електорату.

Управління (за адміністративним правом України) – це цілеспрямований вплив з боку керуючого суб'єкта (держави) на поведінку керованого об'єкта (суспільство), на відповідні явища та процеси задля приведення їх у відповідність з певними закономірностями [3].

Модернізація (фр. *modernization* – оновлення, від *moderne* – новітній, сучасний) – процес реконструкції всіх сторін суспільної системи [1, с. 455]. В дослідженні модернізація управління розглядатиметься, як приведення відповідної системи до умов сучасних викликів з урахуванням історії, традицій та ментальності українського народу.

Державне управління можна визначити, як найвищий рівень управління, який має всеохоплюючий характер, включає в себе всю повноту влади та механізми її реалізації за для створення максимально комфортних умов нинішнім та майбутнім поколінням. Відповідно, всю повноту влади та механізми її реалізації акумулює в собі президентська республіка.

Постійний дуалізм влади між Президентом та Прем'єр-міністром гальмує розвиток держави. Таким чином президентська республіка дозволяє усунути дану ситуацію, адже за відповідної моделі Президент очолює виконавчу владу та самостійно з мінімальною участю Парламенту формує Уряд.

Управління територією (князівством, січчю, державою тощо) починаючи ще з Київської Русі постійно рухалося у відповідному руслі, тобто завжди була особистість, яка брала на себе всю повноту влади та несла ус-

відомлену відповідальність перед населенням. За віки дана модель проникла в генетику нашого народу, що відображається в його національному ментальному архетипі поведінки й мислення.

Провівши аналогію між державою з президентською формою правління та маршрутним таксі стає очевидним, що дана модель є більш вдалою. Водій – це Президент, пасажир – люди (*суспільство, електорат тощо*). Відповідно існує певний маршрут (*вектор розвитку держави*), встановлені зупинки (*поетапне вирішення проблем*). Водій під час їзди керується правилами дорожнього руху (*Конституція, закони і т.д.*). Пасажир часто прагнуть вийти не на зупинці, а там, де їм зручніше й краще або кудись під'їхати не за маршрутом. А тепер уявимо ситуацію, що даним транспортом керує група людей сформована більшістю пасажирів, тобто один давить на педаль газу, інший на гальма, третій крутить кермо, хтось переключує передачі. Зрозуміло, що в таких умовах далеко автомобіль не заїде, керувати повинен хтось один. Відповідно набирає актуальності питання щодо терміну керування транспортом. Чи обирати водія після кожної зупинки, чи на весь маршрут? На думку автора, чим довший термін, тим краще і для пасажирів, і для автомобіля.

Слід зазначити, що всі люди неспроможні стратегічно мислити в рамках держави на десятки років уперед (*а інколи за рутинною життя й ніколи займатися даними питаннями*) і ситуація, коли окрема особа планує розвиток країни на період, коли більшість не побачить миттєвих результатів, може призвести до не розуміння впроваджених заходів. Перші позитивні зрушення після реальних дій (*створення підприємств, транспортної інфраструктури тощо*) будуть прослідковуватися лише через 5-10 років (*середньострокове та довгострокове планування*). Таким чином термін, на який має обиратися Президент, повинен бути не меншим ніж вище зазначений період.

До речі, законодавством України не передбачається прогнозування економічного і соціального розвитку держави на довгостроковий період, відповідно потрібно внести зміни до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та зробити відповідні доповнення [2].

За даної моделі важливо щоб працював механізм послідовності влади, тобто при зміні політичних еліт притримання заданого вектору розвитку (*доведення розпочатих проєктів до логічного завершення*). Відповідно, потрібно закріпити дане положення на законодавчому рівні. А також прийняти законодавчий акт, який регламентував би процес, коли чиновники (*центральних органів виконавчої влади починаючи з міністра*) певний час на рік повинні працювати простими спеціалістами на рівні району. Дана практика запустить механізм зворотного зв'язку, що приведе до оптимізації системи виконавчих органів та дозволить покращити надання послуг населенню.

Сьогодні Україна має парламентсько-президентську форму правління і більшість зробить цілком доречне зауваження, що в демократичному

суспільстві саме так і повинно бути. Але тут виникає проблема в тому, що в парламент не завжди проходять люди високо компетентні та обізнані.

Наразі інформаційний простір заповнений популістичними гаслами про ті, чи інші політичні сили, що саме вони відстоюють інтереси людей і т.д. Цікаво, плюралізм політичних партій, добре це, чи погано? Невже в людей такі різні потреби, бажання, чи можливо стиль життя, що існує стільки політичних сил? Адже основну масу суспільства цікавить демографічно-обумовлена складова. Тоді який плюралізм, коли люди прагнуть до одного? Зрозуміло, що для того щоб не було узурпації влади потрібні різні політичні сили, але ці різновиди повинні контролювати вірність виконання декларованих векторів розвитку. Так як цілі суспільства збігаються, то неважливо, хто за кермом, а хто контролює. Результат на виході повинен бути одним.

Таким чином модернізація державного управління повинна рухатися в руслі історичної спадщини народу. Недаремно говорять, що все нове – це нещодавно забуте старе. Відповідно для сталого розвитку держави, потрібно переглянути нинішню форму правління в країні, процедуру виборів Президента та терміни його можливого служіння інтересам народу, а також вдосконалити нормативно-правові акти стосовно запровадження стратегічного планування та контролю за досягненням його цілей.

Список використаної літератури

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2016. Т. 7: Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції. 764 с.

2. Закон України: Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р. № 1602-III зі змінами. Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 31.10.2019).

3. Право України – Административное право Украины. URL: <http://scicenter.-online/pravo-administrativnoe/84publichne-upravlinnya.html> (дата звернення: 31.10.2019).

Дегтяр О. А.

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Досвід розвинених країн переконливо довів, що лідерство у конкурентній боротьбі отримують ті суб'єкти господарювання, які володіють методами логістики як системи раціональних та узгоджених дій при управлінні матеріальними потоками від сировинного джерела до кінцевого споживача. Матеріальні потоки в економічній системі складаються як результат дій багатьох учасників, кожен з яких переслідує власну мету, але якщо вони зможуть погодити і раціоналізувати свою діяльність, то всі вони зможуть отримати економічні вигоди. Логістика також суттєво впливає і на

розвиток ринкових відносин в країні, що має прояв у підвищенні конкуренції та сервісу, зниженні витрат на товарний рух, раціональному використанні ресурсів, ефективному функціонуванні виробничої інфраструктури.

Актуальність логістики, її адекватність до існуючих виробничих відносин обумовлена тим, що в Україні ринок логістичних послуг посідає стадію активного розвитку, збільшується кількість компаній, що надають такі послуги, підвищується їх технічне оснащення, зростає кількість і кваліфікація персоналу.

Розвитку логістики як на всьому пострадянському просторі, так і в Україні сприяла ліквідація централізованого адміністративного розподілу ресурсів [1]. Реалізація сучасної концепції логістики забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок створення умов, щоб матеріали і товари могли долати простір і час.

Теоретичні і прикладні аспекти логістики і необхідності її підтримки з боку держави досліджувались у наукових працях іноземних вчених і спеціалістів, зокрема Вуда Д., Вордлоу Д., Ламберта Д., Ліндерса М., і таких українських провідних вчених, як Безноєва А., Біловодська О., Кальченко А., Крикавський Є., Олефіренко О., Суярова О. та інших. Водночас проблема сталого розвитку логістики з боку держави потребує подальшого вивчення і дослідження.

Логістику можна визначити як процес планування, управління і контролю ефективного, з точки зору зниження витрат, потоку запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг і відповідної інформації, який починається з місця виникнення цього потоку до місця його споживання з метою повного задоволення запитів споживачів. Практика свідчить, що логістика дозволяє економити 15–20 % витрат, які пов'язані з виробництвом і доставкою товарів споживачам, тому логістику в сполученні і з маркетингом і менеджментом справедливо називають найважливішим чинником економії часу і витрат [2]. Значущість логістики в сучасній ринковій економіці підкреслює і той факт, що загальний оборот європейського ринку логістичних послуг становить більше 600 млрд. євро. [3].

Тенденції розвитку логістики залежать від стану і характеру змін, що відбуваються в економіці на внутрішньому і зовнішньому рівнях, до яких можна віднести глобалізацію економіки, зростання обсягу операцій, зростання вимог безпеки у ланцюгу поставок, збільшенням витрат на персонал. В таких умовах велике значення для розвитку логістики набуває необхідність державної підтримки. Держава зацікавлена, щоб механізми логістики раціонально використовувались усіма підприємствами, що, в свою чергу, дозволить успішно вирішувати різноманітні завдання соціально-економічного розвитку [4]. Забезпечення масштабної узгодженості заходів як підприємницьких структур, так і органів державної влади різних рівнів призведе до зниження рівня витрат у масштабі всієї країни, що відповідає інтересам споживачів і є реальним кроком у підвищенні конкурентоспроможності товарів і послуг, що сприяє успішному функціонуванню національної економіки.

До сучасних проблем логістики в Україні слід віднести: нераціональний розвиток систем розподілу товарів і послуг, відсталість транспорт-

ної інфраструктури, нерозвиненість сучасних систем електронних комунікацій, низький рівень розвитку складського господарства, механізації та автоматизації складських послуг, недостатній обсяг і рівень кадрової підготовки. Тому виникає об'єктивна і нагальна потреба в координаційних функціях з боку органів державного управління, а також у виконанні ними функцій науково-методичного і регулятивного характеру.

Участь державних органів управління в підтримці логістики має відбуватися через використання фінансово-кредитних важелів, реалізацію координаційних функцій, виконанні цільових програм з метою сприяння підвищенню ефективності і ролі логістичних структур, економічній зацікавленості у розширенні та інтенсифікації послуг, що надаються, забезпечення економії фінансових та матеріальних ресурсів.

Організація державного регулювання і підтримки логістики повинна забезпечити: розробку і реалізацію державної політики розвитку процесів руху товарів; регулювання формування і функціонування інфраструктури товарних ринків на основі використання методів стратегічного, опосередкованого та індикативного планування; координацію процесів руху товарів і діяльності суб'єктів виробництва по організації та здійсненню товарного руху. Державні органи управління мають також здійснювати аналіз та прогнозування товарних ринків, підтримувати розвиток логістичних структур для обслуговування виробництва і торгівлі та підвищення ефективності.

Слід зауважити, що регулювання логістики з боку державних органів влади має переваги та вигоди для національної економіки в цілому. По-перше, підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок створення сучасної логістики, яка забезпечує комплексну логістику постачання центрів виробництва, оптимізацію складських запасів і вивільнення фінансових ресурсів, комплексну логістику розподілу товарів від центрів виробництва до центрів споживання. По-друге, зниження частки сукупних витрат на просування товарів і вантажів; зниження рівня інфляції за рахунок зменшення логістичних витрат; підвищення інвестиційної привабливості проектів по розташуванню виробництв на території України.

Таким чином, підвищення ролі держави та формування державної підтримки логістики потребує відповідної законодавчої діяльності, державного інфраструктурного планування, створення льотних умов для інвестування в інфраструктуру логістичних центрів, створення відповідної нормативно-правової бази, що регулює діяльність, спрощення прийняття рішень щодо будівництва транспортно-складських об'єктів тощо.

В результаті вдосконалення державної політики в забезпеченні сталого розвитку логістики в Україні забезпечить підвищення ефективності функціонування споживчих ринків, обумовить все більшу доступність товарів за рахунок зниження цін, сприятиме зростанню рівня та якості життя населення України.

Список використаної літератури

1. Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Суярова О. О., Безноєва А. В. Логістика. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. 1134 с.

2. Кальченко А. Г., Кривещенко В. В. Логістика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2008. 472 с.
3. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник. Львів: Національний університет «Львівська полехніка», 2005. 684 с.
4. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій: пер. з англ. / за ред. наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.

Живиця Д. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Систему охорони здоров'я в контексті державного управління доцільно розглядати як сукупність органів управління охороною здоров'я, організацій охорони здоров'я і практичної діяльності у сфері охорони здоров'я, що взаємодіє в цілях профілактики захворювань, збереження, зміцнення здоров'я громадян і надання ним медичної допомоги, а механізмами державного регулювання охорони здоров'я вважати системну сукупність засобів, форм і методів управлінської дії в суб'єктно-об'єктних, суб'єктно-суб'єктних і об'єктно-об'єктних відносинах.

В умовах модернізації цільове призначення механізмів управління системи охорони здоров'я, що забезпечують досягнення загальної мети державного управління охороною здоров'я, таке: правове закріплення загальнодержавних принципів функціонування системи охорони здоров'я і забезпечення єдності складових його компонентів; ефективний розподіл бюджетних ресурсів залежно від пріоритетів управлінської діяльності в системі охорони здоров'я; створення організаційної структури управління системою охорони здоров'я та адміністративної цілісності органів, що забезпечують її функціонування; забезпечення підготовки і розподілу професійних кадрів у всіх напрямках; збір статистичної та іншої інформації для аналізу ситуації та прогнозування відхилень у функціонуванні системи охорони здоров'я, а також інформаційне забезпечення управлінських рішень у сфері охорони здоров'я на всіх її рівнях.

Реалізація стратегічних цілей системи охорони здоров'я стикається з комплексом проблем політичного, економічного, демографічного, технологічного, екологічного характеру. Аналіз засвідчив випереджаючий темп зростання витрат на медичну допомогу, порівняно з темпами збільшення ВВП країни, а також те, що кризові явища в багатьох регіонах обумовлюють пошук шляхів зменшення витрат та раціонального використання наявних ресурсів. Основними проблемами у сфері державного регулювання системи охорони здоров'я є: відсутність державної системи моніторингу чинників формування вартості медичної продукції; залежність вітчизняного виробництва лікарських засобів від імпорту іноземних субстанцій; агресивне просування медичної продукції на ринок та неконтрольована державою реклама цих засобів.

Процес формування мотиваційних умов для активізації модернізаційних процесів у системі охорони здоров'я охоплює такі сфери, як: безпосередній вплив наукових досліджень на якість надання медичної допомоги, поліпшення показників здоров'я населення та діяльності лікувально-профілактичних закладів охорони здоров'я, прискорення процесів реформування галузі на науково обґрунтованих засадах; дослідження у сфері новітніх біотехнологій, удосконалення новітніх технологій.

Для повноцінного кадрового забезпечення системи охорони здоров'я необхідні реформаційні кроки, спрямовані на: удосконалення системи кадрового забезпечення галузі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб; запровадження в установленому порядку укладання трудового договору на умовах контракту з керівниками закладів охорони здоров'я, а в подальшому, з усіма медичними працівниками; реорганізацію системи планування та розподілу кадрового потенціалу у співвідношенні «лікар – медичний працівник середньої ланки» шляхом збільшення кількості працівників середньої ланки; реформування ступеневої медичної і фармацевтичної освіти; здійснення підготовки фахівців за новими спеціальностями.

Інформаційний механізм державного регулювання системи охорони здоров'я орієнтований на: фіксацію стану системи охорони здоров'я за оцінками населення в даний момент і виявлення динаміки змін; виявлення глибинних причинно-наслідкових зв'язків і суперечностей, що лежать в основі зміни умов; здійснення прогнозування і функціонування системи охорони здоров'я; проведення систематичного контролю відповідності між фактичною реалізацією запланованих проєктів і програм та встановленими орієнтирами в нормативних документах; коригування відхилень; обґрунтування планів розвитку системи охорони здоров'я; наукове забезпечення політичного розвитку систем охорони здоров'я і визначення завдань державного регулювання на кожному етапі розвитку.

Науково-практичні вектори оптимізації процесів функціонування механізмів державного регулювання системи охорони здоров'я в умовах модернізації економіки України: забезпечення правової єдності функціонування конституційно встановлених систем охорони (державної і приватної) здоров'я на основі Кодексу про охорону здоров'я; об'єднання нормативних правових актів у системі охорони здоров'я у єдиний; перехід на одноканальне фінансування установ охорони здоров'я через органи обов'язкового медичного страхування; запровадження надання платних медичних послуг у державних медичних установах; розвиток державно-приватної взаємодії в цілях підвищення соціальної ефективності охорони здоров'я; формування єдиної організаційної та структурно-функціональної моделі органів управління охорони здоров'я державного і муніципального рівня, що регулюються і координуються Міністерством охорони здоров'я країни.

Державне регулювання повинне будуватися на принципах, що забезпечують ефективну взаємодію різних суб'єктів управління системою охорони здоров'я і розвиток об'єктів – установ і організацій системи охорони

здоров'я, медичної допомоги, фармацевтичної діяльності, фондів і громадських організацій. Такими принципами є: принцип соціального партнерства; соціальної відповідальності; децентралізація загального управління; доцільного розподілу повноважень, компетенції і відповідальності суб'єктів управління; самоорганізації; пріоритетності реалізації конституційного права громадян на охорону здоров'я; демократичної співпраці; професійної компетенції кадрів охорони здоров'я.

Забара В. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОБІГУ ЗЕМЕЛЬ

У соціально-економічному розвитку суспільства земельні ресурси завжди відігравали провідну роль. Тому характер і масштаби земельних перетворень потрібно розглядати як один із вирішальних чинників, що визначають темпи та ефективність розвитку національної економіки, формування ринкових відносин тощо. Реформування земельних відносин і системи обігу земель до цього часу не дало позитивних економічних результатів і не вирішило основного завдання – забезпечення раціонального, екологічно безпечного та ефективного використання земельних ресурсів державної та комунальної власності, їхньої всебічної охорони. Разом із тим реалізація заходів із реформування правовідносин зумовила налагодження дієвої системи державного управління та регулювання земельних відносин, зокрема і процесу обігу земель.

Термін «державне регулювання обігу земель» складається з понятійних категорій, що потребують окремої уваги. Визначення, наведене в Енциклопедичному словнику з державного управління, трактує державне регулювання як сукупність цілеспрямованих форм, методів і напрямів впливу, що застосовуються органами державного управління для впорядкування системи суспільно-економічних відносин з метою стабілізації та прискорення чинної суспільно-політичної системи до умов, що змінюються [1]. Наукова література визначає термін «державне регулювання економіки» як цілеспрямований та активний вплив державних та наддержавних органів управління на функціонування та розвиток цілісної економічної системи (а отже, на її розширене відтворення) шляхом використання економічних законів і вирішення економічних суперечностей за допомогою певної сукупності форм та методів. Сутність державного регулювання економіки розкриває комплекс його основних функцій, які, з одного боку, є логічним продовженням функцій держави, їхньою конкретизацією, а з іншого – зумовлені неспроможністю ринкового механізму саморегулювання та монополістичної планомірності забезпечити стабільний розвиток економічної системи.

Предметом обігу земель розуміють землю як економічну категорію. Земля як економічний об'єкт – це частина земної поверхні, у межах якої здійснюються виробничо-економічна діяльність населення та формування

життєвих умов. Хоча сама земля – постійна величина, права на неї, що є однією з її головних характеристик, досить мобільні. Тобто вони можуть легко переходити від однієї особи до іншої. У процесі становлення й розвитку майново-грошових відносин формується такий найважливіший їхній елемент, як ринок [2].

На сьогодні нормативне визначення поняття «обіг земель» в Україні перебуває в стадії розроблення та міститься лише в законопроектах. Зокрема, відповідно до законопроекту «Про обіг земель сільськогосподарського призначення», обіг земель – це врегульовані нормами законодавства суспільні відносини щодо переходу прав на земельні ділянки з підстав і в порядку, визначеному законом, договором, рішенням суду. Обіг землі – це загальне комплексне поняття, що охоплює всі форми переходу права власності на землю та характеризує всю систему обігу земельних ресурсів. Обіг землі можна визначити як сукупність передбачених чинним законодавством економічних, соціальних та правових форм і засобів переходу права власності на землю або користування нею від одного суб'єкта до іншого. Оскільки, відповідно до ст. 14 Конституції України, держава набуває і реалізує право власності на землю виключно відповідно до закону, то лише Верховна Рада України в законі визначає земельні ділянки, що можуть перебувати у вільному обігу без будь-яких законодавчих чи інших заборон, встановлювати обмежений обіг земельних ділянок для окремих категорій земель та окремих суб'єктів, визначати землі, що не можуть перебувати у цивільно-правовому обігу, або встановлювати мораторій на відчуження чи інший спосіб передачі земельних ділянок від однієї особи до іншої на певний термін [3].

У працях вітчизняних вчених у процесі розгляду питань, пов'язаних із земельним обігом, для позначення процесу перерозподілу земельної власності використовуються такі терміни, як «земельний обіг», «цивільний обіг земельних ділянок», «ринковий обіг земельних ділянок», «земельний ринок» або «земельний оборот». При цьому вищевказані поняття можуть одночасно використовуватись як тотожні, а можуть трактуватись як відмінні, оскільки вказане питання є дискусійним.

Під обігом землі розуміють сукупність угод із землею (земельними ділянками, частиною земельної ділянки, правом на земельну частку (пай), правами на землю). Дослідник регулювання обігу земель В. Носик звертає увагу на те, що в юридичному значенні поняття «обіг земельних ділянок» є тотожним поняттю «перехід прав на земельні ділянки». На його думку, обіг земельних ділянок (перехід прав на земельні ділянки) – це врегульовані нормами чинного законодавства суспільні відносини, що виникають між відповідними суб'єктами у процесі переходу прав на земельні ділянки з підстав і в порядку, передбачених законом, договором, рішенням суду [4].

Обіг земельних ділянок відбувається відповідно до вимог чинного законодавства України та на підставі певних юридичних фактів. Юридичними фактами, з якими закон пов'язує перехід прав на землю, є рішення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, судові рі-

шення, правочини. Залежно від характеру законодавства, яке регулює обіг земельних ділянок, та юридичних фактів, на підставі яких відбувається перехід прав на земельні ділянки, розрізняють адміністративний (позаринковий), ринковий і цивільний обіг земельних ділянок.

Державне регулювання обігу земель державної власності на сьогодні передбачає виконання органами державної влади та місцевого самоврядування комплексу не тільки організаційно-правових, а й фінансових, економічних, кадрових, інформаційних, науково-технічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення вільного доступу до земельних ділянок усіх заінтересованих осіб, безперешкодного набуття прав на земельні ділянки, створення необхідної інфраструктури, забезпечення правового захисту не лише суб'єктів права на землю, а й усіх учасників ринку землі.

То ж, сутністю державного регулювання обігу земель можемо вважати встановлення державою в особі її інститутів загальнообов'язкових правил поведінки суб'єктів правовідносин під час надання у власність або користування земельних ділянок, оформлення правовстановчих документів, володіння та розпорядження землею.

Список використаної літератури

1. Економічний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, М. А. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

2. Жук О. П., Шевченко О. В. Теоретичні основи формування ринку земельних ділянок та його інфраструктури. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель: наук.-виробн. журн. 2013. № 3. С. 61–67.

3. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96- ВР. ВВР України. 1996. № 30.

4. Носик В. В. Правові питання ринкового обігу земельних ділянок. Організаційно-правові проблеми розвитку аграрного і земельного ринків в Україні: зб. тез доп. і наук. повідомлень наук.-практ. конф. Київ: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2004. С. 53.

Зубкова О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку суспільства все більшої актуальності набуває дослідження процесу регіоналізації освіти, що розпочався після ухвалення Європейським Парламентом у 1988 р. Хартії регіоналізму, в якій регіоналізація визначається як один із головних напрямків розвитку сучасних держав.

Регіоналізація освіти в Україні має об'єктивне підґрунтя. Вітчизняна система вищої освіти тісно пов'язана з природними, соціально-економічними, історичними, історико-географічними, соціокультурними умовами регіону, в якому вона функціонує. Так, у Національній доктрині розвитку освіти зокрема зазначається, що сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадська, яка має враховувати ре-

гіональні особливості, тенденції до розширення автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг.

Процеси демократизації, автономізації вищих навчальних закладів в Україні та їх регіональне об'єднання обумовлюються формуванням єдиного освітнього і наукового простору, що останнім часом відбувається в Європі. Досягти цього можливо лише за умови поєднання діяльності суб'єктів державного управління вищою освітою та органів громадського самоврядування. Проте ще недостатньо розроблено механізми участі громадян в управлінні вищою освітою.

Таким чином, ускладнення функціонування вищої освіти як об'єкта управління на сучасному етапі розвитку українського суспільства обумовлює необхідність удосконалення механізмів державного управління з метою забезпечення оптимальних умов розвитку галузі.

Значення вищої освіти в Україні полягає в задоволенні потреб національної економіки у фахівцях, прискоренні інноваційного розвитку, всебічному вдосконаленню кожної особистості. Вища освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного розвитку суспільства, зміцнення іміджу держави на міжнародному просторі. Важливість питань вищої освіти підносить їх до рівня найбільш принципових державних завдань, що вимагає здійснення ефективної державної політики.

Освітня політика – сукупність ідей та практичних заходів щодо розвитку освіти, визначених громадськістю, реалізація яких гарантована завдяки цілеспрямованій діяльності держави та інших суб'єктів, які можуть забезпечити досягнення визначених у сфері освіти завдань, з використанням відповідних механізмів для досягнення освітніх цілей.

Удосконалення механізмів державного управління в освітній галузі необхідно розглядати системно в нерозривному взаємозв'язку: «методи – важелі – інструменти», а особливості формування державної політики має відбуватися саме у відповідному забезпеченні механізмів її реалізації, що приймаються в межах компетенції органів державного управління. Залежно від того, які саме проблеми вирішуються із застосуванням конкретного державного механізму управління, він може бути складним (комплексним) і включати в себе декілька самостійних механізмів. Комплексний механізм державного управління сфери вищої освіти, що потребує удосконалення, може складатися із таких видів механізмів як:

- правовий (регулює відносини між державою та суспільством через закони і постанови Верховної Ради України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, а також накази відповідних міністерств і відомств);

- організаційний (визначає об'єкти, суб'єкти державного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури через методичні вказівки, інструкції, норми, нормативи й стандарти);

- фінансовий (забезпечує регулювання фінансової, інвестиційної та інноваційної діяльності шляхом складання стратегічних планів розвитку, поточного бюджетування та фінансування закладів вищої освіти);

– інформаційний (запроваджує інформаційне забезпечення в державному управлінні через складання звітності ВНЗ, статистичних збірників та застосування Інтернет-ресурсів).

Комплекс механізмів реалізації державної політики у сфері вищої освіти поєднує групи таких механізмів, як фінансово-цільовий (високий рівень фінансової автономії ВНЗ; зв'язок вищої освіти з ринком праці, потребами суспільства, регіону та національної економіки; диверсифікація джерел фінансування вищої освіти), політико-правовий (перехід до громадсько-державного управління вищою освітою; встановлення автономії та зміцнення самоврядування у ВНЗ; адекватна візово-міграційна політика), кадрово-мотиваційний (перспективна стратегія залучення кадрів та розвитку людського потенціалу у сфері вищої освіти), організаційно-методичний (студент-центроване навчання; розвиток інформаційно-комунікативної інфраструктури; трансфер освітніх технологій), інноваційно-модернізаційний (модернізація управлінських дій на основі новітніх моделей управління; формування інноваційно-підприємницького середовища в сфері вищої освіти) та транскордонно-стратегічний (багатостороннє міжнародне партнерство у сфері вищої освіти; встановлення балансу між потоками академічної мобільності; компліментарність зарубіжного досвіду до української вищої освіти). Комплексне використання цих механізмів сприятиме удосконаленню державної політики у сфері вищої освіти України в контексті інтеграції до європейського освітньо-наукового простору.

Характерні ознаки нормативно-правових механізмів формування державної політики у сфері вищої освіти України: відповідність аспектів удосконалення освітніх нормативних документів проблемам стану сфери вищої освіти; стабільність нормативно-правових актів з питань вищої освіти; формування логічної впорядкованості правового матеріалу на основі стратегії узагальнення накопиченої практики реалізації чинного законодавства. Виявлено існуючі прогалини в нормативно-правовому забезпеченні системи вищої освіти України: більшість державних стратегічних документів не визначають конкретних механізмів запровадження реформ, не деталізовано процедуру видання загальнообов'язкових нормативно-правових актів (постанов, положень, наказів, розпоряджень тощо); відсутній механізм організації виконання зазначених приписів; не регламентовано систему контролю за їхнім виконанням. Необхідне реформування законодавчої бази з питань вищої освіти як важливої умови її інтеграції в європейський освітньо-науковий простір, оскільки саме в межах правового поля можуть бути розроблені конкретні інструменти, методи та важелі.

В основу формування моделі удосконалення державної політики у сфері вищої освіти може бути покладено новітню модель розвитку державної політики у сфері вищої освіти в контексті інтеграції до європейського освітньо-наукового простору, що ґрунтується на суб'єкт-об'єктній взаємодії держави, вищих навчальних закладів, бізнесу та громадськості, принципах суспільного управління (інклюзивність, прозорість, гнучкість, пріоритетність, інформативність та довіра), в основі якої є комплекс механізмів реалізації

державної політики у сфері вищої освіти України (фінансово-цільовий, політико-правовий, організаційно-методичний, транскордонно-стратегічний, кадрово-мотиваційний, інноваційно-модернізаційний), що в системі дозволить забезпечити ефективність модернізації сфери вищої освіти та сприятиме переходу до громадсько-державного управління. Необхідне створення Національного центру вищої освіти та інновацій – колегіального органу, метою якого є розроблення та імплементація комплексу механізмів державної політики, сприяння взаємодії між зацікавленими сторонами, шляхом міжсекторального діалогу, розроблення стратегій, проектів та програм та проведення спільного моніторингу, що є необхідним заходом на шляху до реальної інтеграції освітньо-наукового простору України в європейський.

Результатом вищезазначеної взаємодії уявляється співпраця зацікавлених сторін у питаннях: удосконалення сфери вищої освіти через створення законодавчо-нормативних актів, спрямованих на підвищення ефективної співпраці з визначенням комплексу механізмів, розширенням автономії ВНЗ тощо; удосконалення освітньої діяльності та стандартів вищої освіти, узгоджених з Національною рамкою кваліфікацій; підвищення академічної мобільності; участі зацікавлених сторін у програмах регіонального розвитку та соціальних проектах, метою яких є вирішення значущих проблем суспільства, а саме: подолання дисбалансу на ринку праці, захист окремих груп населення через надання їм додаткових освітніх можливостей тощо.

Необхідним уявляється формування нової національної фінансової стратегії у сфері вищої освіти, в основі якої – впровадження механізму розподілу фінансової відповідальності між державою та споживачами освітніх послуг в особі роботодавців та бізнес-структур, що можливо здійснювати в межах багатоканального фінансування. Для оптимізації позабюджетного фінансування в національну систему вищої освіти пропонується адаптувати досвід створення едаумент-фондів як інструменту додаткового фінансування системи вищої освіти, який можна формувати з коштів приватних фондів, фінансових коштів бізнесу, пожертвувань випускників, плати студентів за навчання, доходів від комерційної діяльності ЗВО.

Івченко Є. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Світоглядні засади державного управління аграрною сферою – це система узагальнених поглядів суб'єктів державної влади на значення сільського господарства для держави, суспільства, соціальних груп та громадян, вплив аграрної сфери на природу й соціум, а також обумовлені цими поглядами переконання, ідеали, принципи державного впливу на розвиток сільського господарства країни. Спираючись на них, свідомо чи підсвідомо, суб'єкти державної влади проектують, приймають та оцінюють державно-управлінські рішення в сфері управління аграрною сферою країни.

Центральним концептом аграрного світогляду суб'єктів державної влади доцільно зробити поняття «аграрна сфера», яке слід розглядати як розширене поняття «аграрний сектор економіки», яке є наріжним терміном технократичного світогляду. На відміну від останнього концептуалізація державно-управлінських проблем у контексті категорії «аграрна сфера» надає можливість бачення єдності аграрного сектору економіки з сільським соціумом та агроєкосистемою й підняття над вузькоекономічною рефлексією сільського господарства, доповнюючи його осягненням у соціальному та екологічному вимірі. Саме поняття «аграрна сфера країни» слід розуміти як частину території держави, біосфера якої антропогенно перетворена в напрямку максимізації забезпечення населення продуктами харчування, а промисловості сировиною та енергією. Аграрна сфера є домінуючою площею сучасної української держави порівняно з територіями, зайнятими урбоєкосистемами та дикими біоценозами й потребує особливої уваги з боку державної влади.

Серед основних аспектів реформування засад державного управління аграрною сферою в Україні можна виокремити агротехнологічний, політико-адміністративний та світоглядний. На сучасному етапі саме недостатня увага влади та суспільства до переосмислення світоглядних засад державного управління аграрною сферою відповідно до нових реалій цивілізаційного розвитку є особливо слабкою ланкою в системі розбудови української державності. Інерція технократичних світоглядних настанов аграрного реформування, успадкованих з часів соціалістичної індустріалізації полягає в тому, що по мірі розгортання інформаційної хвилі та становлення постіндустріального суспільства вони не лише втрачають свою конструктивність, але й створюють серйозні загрози майбутньому України.

Наріжними ідеями державно-управлінського світогляду є ідеї блага, прогресу та ефективності. Варта уваги періодизація еволюції світоглядних засад державного управління аграрною сферою в Україні, яка включає чотири основні періоди: перший (IX – середина XIX ст.) – період становлення і розвитку державного управління в умовах аграрного суспільства; другий період (середина XIX – початок XX ст.) характеризується переходом до індустріального суспільства і відзначається суттєвими змінами підходів до здійснення державного управління аграрною сферою; третій період (1917–1991 рр.) визначається особливостями становлення і розвитку державного управління аграрною сферою в умовах радянської адміністративно-командної системи; четвертий період – з дня проголошення незалежності України (з 1991 р. і по сьогодні) характеризується радикальними реформами державного управління аграрною сферою, зміною його світоглядних засад відповідно до викликів постіндустріального, інформаційного суспільства. Протягом цих етапів відбувалися відповідні трансформації світогляду суб'єктів державного управління аграрною сферою: від виникнення ідеї блага аграрної революції, що надала пріоритету сільському господарству порівняно з присвоюючою економікою первісного суспільства і формування додержавних аграрних суспільств до утвердження й розвитку

ідеї блага сільського господарства і переростання аграрних суспільств в аграрні держави, переростання аграрних держав в індустріальні й утвердження ідеї прогресу, пріоритетності промисловості.

У пострадянський період українського державотворення світоглядні трансформації як політико-адміністративної еліти, так і суспільства відбуваються надто поверхово, лишаючись у межах застарілої технократичної ментальності індустріальної епохи, а європейські світоглядні засади державного управління аграрною сферою не були глибоко засвоєні. Конструктивні світоглядні трансформації державного управління аграрною сферою потребують відходу від розгляду агрокультурної революції як абсолютного блага в історії людства і усвідомлення цього блага як відносного, такого, що, окрім позитивних наслідків, тягне за собою й негативні результати, які ставлять на порядок денний проблему їх нейтралізації та подолання. Це вимагає відмови від культу прогресу та нестримного економічного зростання на користь настанови на сталий розвиток, десакралізацію ідеології «суспільства споживання» з орієнтацією на гіпертрофію людських потреб. Потрібен перегляд ідеї ефективності аграрної сфери від фактично одновимірної на багатовимірний підхід до ефективності державного управління нею з розмежуванням на групи політичних, економічних, соціальних та екологічних показників.

Нова світоглядна парадигма державного управління аграрною сферою має орієнтувати суб'єктів державної влади не на перетворення індустріального сільського господарства у суперіндустріальне, яке є відмінним як від індустріального сільськогосподарства, так і від традиційного сільського господарства минулого, а на розвиток перманентної агрокультури, що є своєрідним компромісом між збиранням і агрокультурою. Аграрна сфера повинна переходити до розширення агроценозів, які будуються за принципами, притаманними функціонуванню природних, диких екосистем, де використовується високий потенціал біорізноманіття і синергетичних зв'язків між елементами екосистеми. Пермакультура повинна стати світоглядними засадами як аграрного менеджменту, так і державного управління аграрною сферою в Україні.

Ігнат'єв О. М.

аспірант навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України

СИТУАЦІЙНІ ЦЕНТРИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МОНІТОРИНГОМ І ПРОГНОЗУВАННЯМ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Аналіз здійснених в Україні кроків щодо створення механізму державного управління моніторингом потенційно небезпечних об'єктів, а саме створення ситуаційного центру стратегічного рівня з питань надзвичайних ситуацій показує, що сформульовані ще в середині 1990-х років задачі донині залишаються повністю не вирішеними. Дане питання залишилося не вирішеним як в організаційному, так й в нормативно-правовому аспектах.

Проте, потрібно згадати, що в Україні на загальнонаціональному рівні створювалися системи моніторингу, які мали б забезпечувати органи держа-

вної влади даними щодо стану національної безпеки за окремими складовими. Зокрема, джерелом даних щодо стану навколишнього середовища могла б стати Державна система моніторингу довкілля (ДСМД) через Інформаційно-аналітичний центр ДСМД або безпосередньо від суб'єктів цієї системи.

Очевидно, такий ситуаційний центр має стати основним одержувачем інформації, про яку йдеться в проекті Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку функціонування системи моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій», а прогнозування надзвичайних ситуацій має здійснюватися із врахуванням положень Концепції управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

В даний час в світі діють більше 400 ситуаційних центрів (СЦ), що забезпечують роботу урядів, глав держав, розвідки, армій і флоту різних країн світу. Історично перший стратегічний СЦ був впроваджений саме як засіб управління економікою, а багатьма авторами сьогодні СЦ розглядаються як організаційно-технологічна платформа «кризових центрів».

Наприклад, органи влади в США використовують понад сотні ситуаційних центрів (кімнат), і їх кількість постійно зростає. Умовно їх можна розділити на 3 категорії:

1. СЦ вищих посадових осіб і федеральних відомств.
2. СЦ Пентагону і Об'єднаного командування штабів.
3. СЦ губернаторів штатів і місцевої влади.

Ефективно працюють також ситуаційні центри в таких мегаполісах, як Нью-Йорк і Маямі. СЦ Нью-Йорка отримав карт-бланш розвитку після відомих подій 11 вересня 2001 року, коли з'ясувалося, що координація між поліцією, пожежними, медициною повністю відсутня. Очевидна необхідність вирішення цього завдання і спонукала до створення ситуаційного центру, який був відкритий в 2005 році. В результаті Нью-Йорк став одним з найбезпечніших міст в світі.

Основне завдання СЦ в Майамі - зіставлення практично в режимі реального часу інформації, що надходить з різних служб і підрозділів. Створено необхідний інструментарій для інтеграції і візуалізації інформації, в тому числі додатки для мобільних пристроїв. Вся інформація доступна зацікавленим підрозділам, патрульним поліцейським, детективам, пожежним і т.д.

Самим оснащеним СЦ в Німеччині (а також одним з кращих і найбільш оснащених в світі) на сьогоднішній день вважається «Загальний інформаційно-ситуаційний центр федерального центру і земель» (Gemeinsame Melde- und Lagezentrum von Bund und Ländern - GMLZ), який був заснований за результатами інтенсивної політичної дискусії після терактів 11 вересня 2001 року і повеней влітку 2002 року.

Основні цілі і завдання GMLZ:

1. Основне, доступне в будь-який час, місце для отримання інформації про широке коло загроз і подій національної важливості.
2. Постійне відстеження оперативної обстановки на карті місцевості і дії цивільних служб для міжвідомчої координаційної групи, ситуаційного центру Міністерства внутрішніх справ, інших федеральних служб.

3. Кваліфікація загроз і оцінка можливого збитку у співпраці з іншими органами, організаціями, інститутами.

4. Підготовка матеріалів, інформування німецьких і інтернет-користувачів інших країн щодо першочергових дій для запобігання загрозам.

5. Співпраця зі структурами ЄС з моніторингу надзвичайних ситуацій.

Аналог GMLZ в Швейцарії - Nationale Alarmzentrale NAZ, між якими налагоджена тісна співпраця. Ситуаційний центр GMLZ обслуговується німецької інформаційною системою deNIS, а також постійно зростаючої мережею внутрішніх і зовнішніх експертів з різних областей і відомств. Його передове технічне оснащення, модернізоване і оновлене в кінці 2006 року, в тому числі мультімедіаекраном для відображення ситуації, чотирма 42-дюймовими плазмовими екранами для TV-перегляду в об'єднанні з найсучаснішою цифровою записуючою технікою, а також система відеоконференцзв'язку з 4-ма моторизованими системними відеокамерами, робить GMLZ одним з найбільш сучасно оснащених СЦ Німеччини.

У 1981 році в Китаї заснований Центр досліджень розвитку процесів при Держраді Китайської Народної Республіки (Development Research Center of the State Council, скорочено - DRC).

Цілі і завдання, що виконуються DRC:

1. Моніторинг і збір всієї інформації про довгострокові і стратегічні плани щодо соціально-економічного розвитку країни з подальшим виробленням рекомендацій по політиці і консультування при прийнятті рішень ЦК КПК і Держради КНР.

2. Створення довгострокових планів розвитку регіонів і країни в цілому, участь у розвитку спеціалізованих програм окремих департаментів уряду.

3. Моніторинг та вивчення трендів у розвитку національної економіки та аналіз макроекономічної ситуації з метою вироблення спільної макроекономічної політики.

4. Вивчення і моніторинг розвитку промислового виробництва і політики.

5. Пропозиції щодо орієнтації структури інвестиційної політики, промислового виробництва, організаційної структури підприємств і структури їх власників, створення нових технологій, політики інноваційного розвитку.

6. Моніторинг рекомендацій по зовнішній торгівлі і політиці залучення іноземних інвестицій.

7. Дослідження розвитку світової економіки, застосування рішень для реформування економіки КНР.

8. Реалізація політики використання людських ресурсів, соціальної складової в національній економіці, використання національних природних ресурсів, сфери захисту навколишнього середовища та екологічного балансу.

9. Керівництво спільними міжнародними дослідженнями, обмін інформацією з міжнародними організаціями та дослідницькими інститутами.

10. Розробка рекомендацій для ЦК КПК по зовнішній політиці, Держраді КНР і департаментам уряду.

У Бразилії існує кілька рішень, відповідних поняттю СЦ - основні з них орієнтовані на протипожежний моніторинг лісових масивів Амазонки, в тому числі за допомогою супутника, і інші господарські завдання. Особливо варто відзначити бразильський проект «Geosphere Earth Situation Room» (ESR), компонентами якого є «Geo Sphere Image», «the Geo Sphere Globe» та «Global Visual Library». Проект розроблений з метою обслуговування глобальної мережі установок, і є одночасно розрахунковою палатою, дослідницьким центром та інтерфейсом для міжнародних досліджень в області глобальних змін і управління ресурсами Землі, а також центром відстеження та візуалізації глобальних проблем.

Особливий інтерес представляє ситуаційний центр Сінгапуру. Так як Сінгапур є містом-державою, то його територія порівняно мала і майже вся територія держави проглядається камерами зовнішнього спостереження, завдяки яким, уряд в курсі подій, що відбуваються в місті, будь це дорожні затори, надзвичайні ситуації, несанкціоновані ходи і т.д. Фахівці центру проводять цілодобовий моніторинг подій, що відбуваються в місті та його околицях. Також ситуаційний центр обслуговують аналітики для прогнозування ситуацій, що відбуваються в місті або регіоні. Ситуаційний центр обмінюється інформацією з Азіатським центром раннього попередження катастроф.

17 вересня 2010 року в Філіппінах був виданий указ про створення кризової ситуаційної кімнати Президента Філіппін. Місцезнаходження кімнати тримається в строгому секреті. На проект створення планується витратити близько 5,5 млн. доларів. Ситуаційна кімната президента буде використовуватися для моніторингу подій в країні і в світі, як координаційний і комунікаційний центр для збору і класифікації інформації, що надходить з подальшою аналітичною обробкою для інформування Президента Філіппін.

Таким чином, зарубіжні СЦ відповідають динаміці часу і є ефективним інструментом управління. На поточний момент тільки СЦ органів влади Німеччини надає цілісну картину по обстановці в країні в різних сферах. У Росії, США, Бразилії, Китаї СЦ є вузькоспрямованими інструментами управління, але дуже ефективними в своїх областях. СЦ Росії спеціалізуються в основному на надзвичайні ситуації, СЦ США - на злочинності, Китайський СЦ спрямований на розвиток національної економіки та екології, а СЦ Бразилії на екологічні катастрофи. Також СЦ в більшості країн є здебільш локальними, що не дозволяє спостерігати картину в цілому по країні. Досвід створення зарубіжних СЦ може бути використаний при розробці та впровадженні у систему державного управління вітчизняних СЦ.

Ільєнко А. С.

аспірант кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси та світові тенденції розвитку енергетики призводять до збільшення споживання енергетичних ресурсів. Із збіль-

шенням чисельності населення зростають потреби у ресурсах. Згідно з прогнозами експертів до 2030 року всесвітні витрати енергії мають збільшитися втричі. Такий попит на енергію підвищується внаслідок енергетичних потреб насамперед таких країн, як США, Китай, Росія та Індія.

Сьогодні Україна – енергодефіцитна країна, видобутку нафти, вугілля і газу якої недостатньо для задоволення потреб власної економіки й населення. Але проблема навіть не в цьому, подібна ситуація є нормальною практично для всіх європейських країн, а в тому, що наша країна отримує основні обсяги вуглеводнів (близько 85%) безпосередньо з одного джерела, Росії, або ж куповані енергоносії потрапляють в Україну транзитом через російську територію. А відповідно до міжнародної практики, таких незалежних одне від одного джерел має бути три-чотири. У прив'язці постачань лише до однієї країни криється загроза для політичної незалежності держави загалом. У руках України є достатній інструментарій для внутрішніх дій, який повинен мінімізувати для країни загрози в разі, якщо навіть російські обхідні газопроводи таки будуть реалізовані [2].

З іншого боку, Україна має колосальний енергетичний потенціал. Вона посідає 1-е місце в Європі за запасами уранових руд і 3-е – за запасами природного газу. Запасів нафти у країні і газоконденсату навіть за відсутності активної розвідки вистачить ще на 20 років. Проектна потужність 7 нафтопереробних заводів, розташованих в Україні, перевищує 50 млн т.

Тобто за своєчасної модернізації заводів випуск палива на них міг би вчетверо перевищити потребу країни в нафтопродуктах, Україна могла б стати великим експортером бензину і дизпалива. А за даними Українського інституту майбутнього, вже до 2022 року країна може вийти на повне самозабезпечення газом, нафтою і нафтопродуктами [3].

Загальновідомо, що традиційні джерела енергії становлять 79% усіх енергоносіїв у світі (21% – природний газ, 24% – вугілля, 34% – нафта), на альтернативні джерела енергії припадає лише 14% (11% – біомаса, 2% – енергія води, 1% – інші), а на ядерну енергію – 7% [1]. Найбільше занепокоєння викликають обмежені запаси природного газу та нафти, які вже в найближчому майбутньому не зможуть покрити зростаючі потреби людства в енергетичних ресурсах. Одним із пріоритетних напрямів зменшення споживання первинних енергоресурсів є розвиток нетрадиційних та поновлювальних джерел енергії. Нині їх частка в енергетичному балансі України не перевищує 0,7%. Сучасні вчені стверджують, що доведення частки альтернативної енергетики в загальному енергобалансі до рівня 15% дасть змогу підвищити показник енергетичної безпеки на 3,5% [7].

Оптимальний вихід для України в нових умовах – це взагалі позбутися імпорту газу. І саме це й декларується на урядовому рівні. Однак на практиці заходи з енергозбереження, економії або нарощування видобутку палива продовжують фінансуватися за залишковим принципом або адміністративно блокуються. Як наслідок, після незначного збільшення видобутку в 2016-2017 роках із лютого 2018 року газовидобувна галузь країни повернулася до зменшення видобутку (Укрнафта у 2017-му зменшила обсяги видобутку газу на 17% – з 1,3 млрд куб. м до 1,1 млрд). Обсяги видобутку газу приватними

виробниками того ж року також зменшилися до 4,1 млрд куб. м проти 4,2 млрд, хоча в попередні роки вони динамічно нарощували показники [4].

Таким чином, очевидно, що плани щодо зменшення споживання й видобутку блакитного палива у країні, які давали б шанс на самодостатність України в газовій сфері вже з опалювального сезону 2020-2021 років, реалізувати навряд чи вдасться. А це, в свою чергу, свідчить не тільки про необхідність рішучих кроків для активізації заходів щодо зменшення споживання газу в комунально-побутовій сфері, а і збільшення його видобутку компаніями незалежно від форми власності [6].

Тому підсумуємо, що необхідно вже зараз взяти курс на максимальне наповнення вітчизняних сховищ і створення стратегічного ресурсу, поки газ у великих обсягах усе ще проходить через українську ГТС. Адже якби вдалося до початку опалювального сезону 2019-2020 років довести запаси у вітчизняних ПСГ до 30 млрд. куб. м газу (на 01.11.2019 фактично вже створено запаси у розмірі 21 млрд. куб. м газу), то при зменшенні споживання і видобутку була б можливість забезпечувати країну блакитним паливом принаймні до кінця опалювального сезону 2021–2022 років.

Список використаної літератури

1. Брожко О. О., Сокотенюк С. М. Економічна безпека критичних інфраструктур України: сучасний стан та напрями покращення. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 71–75.
2. Газ и долги. URL: <https://vesti-ukr.com/strana/336581-haz-i-dolhi-evropa-postavila-zelenskomu-dve-zadachi> (дата обращения: 12.11.2019).
3. Енергетика: Історія сучасність і майбутнє. URL: <http://energetika.in.ua/ua/books/book-5/part-4/section-1> (дата звернення: 12.11.2019).
4. Енергетична галузь України: підсумки 2016 року. Київ: Центр Разумкова; Заповіт, 2017. 164 с.
5. Матвійчук Н. Загрози енергетичній безпеці України. Регіональна економіка та економіка природокористування. 2018. № 1. С. 118–125.
6. Реформування енергоринку України URL: http://uba.ua/documents/doc/julia_posulko_04_06_14.pdf (дата звернення: 11.11.2019).
7. Тараєвська Л. С. Складові енергетичної безпеки та критерії оцінки. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 372–377.

Карпеко Н. М.

кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри управління та організації діяльності у сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України

РЕГІОНАЛЬНА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В ЗАГАЛЬНІЙ СЕРЕДНІЙ ОСВІТІ

Протягом останніх років активної державної політики перетворення в Україні докорінно змінилося багато галузей економіки, торкнувшись і системи освіти. Однак організаційно-економічний механізм державного регулювання системи загальної середньої освіти в цілому змінився не набагато. Практика показує, що для ефективного запровадження інноваційних механізмів державного регулювання освітньою сферою недостатньо зусиль зазначених центральних органів державної влади і їх структурних підрозділів. Це означає, що серед зазначених функцій у їх діяльності важ-

ливе місце займає співробітництво з іншими державними установами й неурядовими організаціями, збір інформації про розвиток тенденцій у цій освітній сфері, а також підготовка пропозицій з удосконалення інноваційних механізмів державного регулювання загальною середньою освітою. [2]

Регіональна система освіти постає у вигляді сукупності місцевих освітніх систем, що включають сільські, селищні та міські освітні установи, а також розташовані на цій території державні освітні установи державного і регіонального підпорядкування.

Місцевий рівень у свою чергу забезпечує виконання регіональної стратегії розвитку системи загальної середньої освіти і вироблення на її основі стратегії розвитку місцевих систем освіти, координацію діяльності освітніх установ, розташованих на території села, селища або міста, ухвалення рішень про створення і закриття місцевих освітніх установ, сприяння діяльності регіональних освітніх установ.

Державна освітня політика розробляється і реалізується Урядом України в інтересах усіх регіонів, з урахуванням необхідності зміцнення та розвитку єдиного освітнього простору, у цілях усебічного забезпечення освітніх прав і свобод особи. На цьому рівні державної освітньої політики має бути забезпечене вироблення і реалізація загальної стратегії розвитку системи загальної середньої освіти і гарантоване виконання державних освітніх стандартів, вирівнювання освітнього потенціалу регіонів для виконання конституційно встановленої доступності загальної середньої освіти.

Регіональна освітня політика, що також є частиною державної освітньої політики, проводиться органами державної влади і місцевого самоврядування. Вона має бути спрямована як на реалізацію загальнодержавних завдань в освіті на регіональному рівні, так і на створення умов для всебічного обліку в освітній сфері нестандартних, унікальних особливостей регіонів, на перетворення сфери освіти на чинник регіонального соціокультурного розвитку [1].

Місцева освітня політика сьогодні повинна стати ключовим елементом комплексної державної освітньої політики на рівні загальної середньої освіти. Саме на цьому рівні освітня політика у сфері загальної середньої освіти стає гранично конкретною, оскільки до нього відносяться практично всі загальноосвітні установи. Саме на місцевому рівні в період переходу до адекватного сучасним ринковим умовам економічному механізму в системі загальної середньої освіти повинні формуватися нові економічні відносини, забезпечуватися підтримкою державних інноваційних програм і проєктів, їх розвитком, а також ноаційними формам територіального співробітництва. Зважаючи на сучасні тенденції у реформуванні системи державного управління в Україні. Тільки шляхом створення безлічі «точок зростання» після накопичення їх критичної маси стане можливою дійсна модернізація економічного механізму в системі загальної середньої освіти в цілому [2].

Проблема регіоналізації системи загальної середньої освіти полягає у створенні оптимальної системи управління різними рівнями системи загальної середньої освіти і взаємодії між державноуправлінськими підсистемами. Одночасно необхідно забезпечити підвищення ступеня державного

управління системою загальної середньої освіти, передавши частину обов'язків щодо фінансування на місцевий і регіональний рівні. Згідно з теоретичними положеннями міжбюджетних відносин, чим вище значущість, тим на вищий рівень повинні бути передані витратні повноваження. Ураховуючи важливість освіти для становлення нової економіки знань, можна вважати сьогодні обґрунтованою демуніципалізацію загальної середньої освіти. При цьому слід ураховувати ефект територіальної диференціації та співробітництва, що стисло можна сформулювати таким чином: чим більше відмінності, тим доречніше на місцях забезпечувати надання освітніх послуг населенню. В сукупності ці чинники обумовлюють необхідність спільного управління загальною середньою освітою регіонального і місцевих органів влади [3].

На відміну від ситуації з фінансуванням системи освіти на державному рівні, що дещо стабілізувалася, у регіонах, як і раніше фінансове забезпечення системи загальної середньої освіти залишається в критичному стані, що пов'язано багато в чому з перерозподілом прибутків на користь «центру». Негативна тенденція територіального розвитку системи освіти України останнього десятиліття полягає у, по-перше, диференціації рівнів розвитку регіональних систем освіти, а по-друге, у посиленні. Це пов'язано, насамперед, із включенням механізму ринкової конкуренції, що розділила регіони за їх конкурентними перевагами.

Нормативи фінансування не можуть бути усередненими, вони повинні зважати на специфіку школи, наповнюваність класів, результати діяльності освітньої установи й економічно стимулювати досягнення оптимальної наповнюваності класів. Теоретичне дослідження проблеми нормативного фінансування показує, що повинна існувати система корегувальних коефіцієнтів, що згладжують об'єктивно існуючі відмінності освітніх установ, і що забезпечують якість освіти в будь-якому з них. Необхідно враховувати і різні стартові умови шкіл при переході до нормативного фінансування. Проте це доцільніше робити крізь призму «норматив» – «цільова програма «Вирівнювання стартових умов»» [1].

Досвід введення схем нормативного фінансування в Україні показує, що норматив відбиває не суму грошей, яку необхідно витратити, щоб середньостатистичний школяр здобув якісну освіту і не реальну вартість навчання одного учня в конкретній школі, а лише фактичні витрати бюджету на фінансування загальноосвітніх установ регіону, поділене на загальне число учнів. Тобто сучасний норматив істотно погіршує положення шкіл, у порівнянні з попереднім радянським періодом, коли норми були науково обґрунтовані. Розраховувати норматив необхідно по кожній освітній установі, зважаючи на його специфіку. При цьому потрібні об'єктивні критерії, що передбачають конкретні деталізовані значення сум збільшення нормативу за наявності певних особливостей.

Основна методична помилка розроблених на державному рівні нормативів фінансування, на нашу думку, полягає в тому, що вони засновані на консервуванні кризової фінансово-економічної ситуації, що склалася, в

освіті. Такі нормативи розраховані виходячи з рівня бюджетних витрат, на школу і їх структуру, і не враховують загального обсягу витрат, частина з яких традиційно знаходиться в тіні. Крім того, державі фактично пропонується обмежитися поточним фінансуванням школи, яка може знаходитися на межі виживання. Важливим завданням розвитку системи освіти є оновлення й модернізації навчально-матеріальної бази, розробка державних нормативів. Уважаємо, що нормативи фінансування повинні виконувати не лише функції забезпечення поточного фінансування, але і стимулюючу і регулюючу функції. Вони повинні стимулювати освітні установи вибирати певну стратегію розвитку, не виконувати чисто фіскальну функцію [3].

Сьогодні школі економічно вигідно зараховувати дітей в класи компенсуючого навчання, тоді як потрібно, щоб було економічно вигідно створювати профільні класи, класи з поглибленим вивченням окремих предметів. Для цього держава повинна не лише адміністративно, але і економічно стимулювати школу до підвищення якості освіти. Тому нормативи фінансування повинні забезпечувати стимулювання якості освіти. Це, звичайно ж складно, оскільки виникають великі проблеми в об'єктивній оцінці якості освіти. Першим кроком на цьому шляху може бути забезпечення методів підвищення нормативу бюджетного фінансування для шкіл з профільними класами і з поглибленим вивченням окремих предметів [1].

Таким чином, у регіонах України й досі не запроваджено єдиний підхід до визначення нормативів фінансування. При цьому при використанні різних варіацій нормативного фінансування в регіонах можуть застосовуватися коефіцієнти, що враховують такі чинники: місце розташування; розміри та вид загальноосвітньої установи; проведення програм поглибленого вивчення за окремими предметами; наявність спеціальних програм навчання; наявність цільових програм щодо забезпечення розвитку сфери освіти, у т. ч. загальної середньої.

Список використаної літератури

1. Кобець А. С. Державна політика інтеграції освіти і науки України в системі інноваційної економіки : засади, механізми управління, напрями забезпечення: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 472 с.
2. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ: Майстер книг, 2011. 536 с.
3. Шестаковська Т. Л. Концептуальні засади функціонування організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С. 12–17.

Кириченко О. І.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ВОДОГОСПОДАРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розробка теоретико-методологічних та науково-практичних підходів до формування водогосподарського менеджменту включає наступні постулати:

1. Державний підхід до розробки стратегій розвитку водогосподарського комплексу як монопольної галузі функціонування економіки держави.

2. Системний аналіз стану і тенденцій водозабезпеченості та водокористування в державі.

3. Достатність, дієвість й гармонізація законодавчо нормативного забезпечення.

4. Еколого економічні особливості функціонування галузі та перспективи розвитку (національна безпека, еколого економічний інструментарій, рентні відносини, специфіка відносин із суб'єктами природокористування в регіонах та галузях економіки держави тощо).

5. Науково технічне забезпечення функціонування та раціонального використання всіх видів природних, в тому числі водних ресурсів, у контексті світових природних та соціо еколого економічних процесів.

Державний підхід до розробки стратегій розвитку водогосподарського комплексу як монопольної галузі функціонування економіки держави. Історичними та системоутворювальними підходами до становлення водогосподарського менеджменту є: методи розрахунку водного балансу, що мають більш ніж 300 річну історію розвитку й отримали визнання в рамках ООН та інших міжнародних організацій; комплексне використання водних ресурсів; система моніторингу стану поверхневих і підземних вод; гідротехнічне та меліоративне будівництво.

В наш час суттєві зміни стану навколишнього природного середовища в країні, світові процеси у всіх галузях природокористування, кліматичні зміни на планеті підтверджують тенденцію до зростання дефіциту прісної води та різкого подорожчання ціни водних ресурсів (найбільше питної води). Такі тенденції в Україні будуть наростати й отримають реальне вираження після закінчення процесів приватизації земель сільськогосподарського призначення та інформування громадськістю реального стану справ щодо здоров'я нації залежно від якості питної води.

Визначальними принципами формування водогосподарського менеджменту є: соціо-еколого-економічний обґрунтований розвиток економічного потенціалу країни; оптимальне поєднання загальнодержавних і регіональних інтересів з урахуванням оцінки сучасного стану водних ресурсів, прогнозування їх змін у різні періоди року та самовідновного потенціалу водних ресурсів; програмно цільовий метод планування, прогнозування і організації водогосподарської діяльності, що забезпечує ефективне управління територіально господарськими системами; ведення державного моніторингу вод і державного водного кадастру із використанням геоінформаційних технологій та ін.

У формуванні стратегій розвитку водогосподарського комплексу в наш час необхідно враховувати нерівномірність розподілу водних ресурсів, екстенсивне їх використання, недосконалість правової та метрологічної бази міждержавних відносин з питань водокористування й охорони водних ресурсів (конфлікт інтересів з питання спільного використання водних ресурсів пов'язаний з тим, що для одних країн вони є необхідною умовою існування аграрного сектора, забезпечення водою населення, а для інших – засобом одержання електроенергії, охорони дельт річок і водних екосистем морів, розбіжності щодо реалізації принципу «забруднювач платить»).

Державні механізми управління водними ресурсами та водогосподарським комплексом в Україні здійснюються за басейновий принцип, тобто об'єкт управління водним фондом визначається координатами відповідного гідрографічного районування території країни, з урахуванням особливостей формування водних ресурсів та колективним характером їх використання. Важливе значення має інституційна система забезпечення управління водними ресурсами, що передбачає використання та відтворення поверхневих водних ресурсів, розвиток водного господарства, меліорацію земель, експлуатацію державних водогосподарських об'єктів комплексного призначення, міжгосподарських зрошувальних і осушувальних систем та інше. Тому забезпечення реалізації державної політики у сфері розвитку водного господарства та гідротехнічної меліорації земель, управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів можливо через структурно-функціональну організацію управління.

Управління водними ресурсами потребує постійного удосконалення механізмів державного регулювання спрямованих насамперед на забезпечення раціонального використання та збереження водних ресурсів, що передбачає необхідність інституційних перетворень у сфері водокористування, підвищення економічної ефективності проектів і заходів, пов'язаних з капіталовкладеннями в водогосподарський комплекс.

Сучасну систему управління водними ресурсами в Україні можна представити через інституційну модель, яка визначає структурно-функціональну організацію управління.

Таким чином, особливості сучасної системи інституційного управління водними ресурсами та гідротехнічної меліорації земель, управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів визначаються через структурно-функціональну організацію управління. Інституційну модель системи управління водними ресурсами в Україні можна визначити як взаємодію інституцій державного управління на засадах організаційно-правового механізму державного управління.

Кікарош О. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

В умовах поступового розвитку економіки України особливо гостро постає питання оновлення підходів до державного регулювання інвестиційної діяльності, удосконалення механізмів залучення іноземних інвестицій, формування державної політики, спрямованої на прискорення темпів зростання інвестиційної привабливості країни. Доволі складні зовнішньо- та внутрішньополітичні обставини, що зумовлені другою хвилею світової економічної кризи, а також військовою агресією на Сході України, формують нові виклики, з якими країна не мала справ за часів своєї незалежності.

Попри наявні економічні ризики Україна поступово демонструє здатність до проведення ринкових трансформацій. Зокрема, за даними Європейської Бізнес Асоціації, індекс інвестиційної привабливості України поступово зростає, починаючи з 2014 р., і за II квартал 2018 р. склав 3,07 бала (за 5-бальною шкалою) на противагу 1,81 бала в IV кварталі 2013 р. Інвестиційний клімат у державі виконує роль певного індикатора стану поточних справ в економіці.

Провідну роль в інтенсифікації розвитку економічних процесів та загалом адміністративно-територіальних одиниць відіграє наявність ефективної інвестиційної політики. Сьогодні, як ніколи, для України роль іноземних інвестицій є вкрай важливою, оскільки інвестиції виступають підґрунтям стабільного та ефективного економічного поступу, що дає змогу зменшити розрив за темпами економічного розвитку з провідними країнами світу.

Ситуація склалася таким чином, що наразі діяльність щодо державного регулювання у сфері залучення іноземних інвестицій не відіграє належної ролі процесі забезпечення трансформації економічних процесів. Наявні механізми державного регулювання залучення іноземних інвестицій не є досконалими, часто не враховують реалій сьогодення, не задовольняють потреб потенційних інвесторів у подальшій лібералізації фондового ринку країни, запровадження електронних сервісів та постійного діалогу влади з бізнесом, що засвідчує актуальність обраної теми дослідження.

Нормативно-правовій базі інвестиційного законодавства України сьогодні не вистачає системності. Основний її недолік виявляється у відсутності законодавчих актів, які б чітко встановлювали роль центральних та місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування під час здійснення інвестиційної діяльності. Зазначені повноваження дещо нечіткі та визначаються в різних нормативно-правових актах, що знижує ефективність їхнього виконання. Невирішеним залишається питання інформаційного забезпечення іноземних суб'єктів інвестиційної діяльності щодо особливостей нормативно-правового забезпечення інвестиційної діяльності в Україні. З огляду на вищезазначене, вважаємо за доцільне прийняття єдиного нормативно-правового акта, який би охоплював різні аспекти інвестиційної діяльності, замість низки чинних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у зазначеній сфері. Доречним за таких умов було б розробити Інвестиційний кодекс, що максимально охоплював би всі умови інвестиційної діяльності в Україні.

Механізм державного регулювання інвестиційної привабливості має бути спрямований насамперед на стимулювання та мобілізацію інвестиційного потенціалу суб'єктів господарювання. Можна стверджувати, що активізація та ефективне використання особистих інвестиційних ресурсів позитивно впливає на залучення зовнішніх інвестицій, і саме через це державна підтримка інвестиційної діяльності в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці має зумовлювати не лише зростання обсягів централізованих ресурсів, але і зростання ролі державних гарантій, страху-

вання й забезпечення прав приватних інвесторів. Пайова участь держави в інвестиційних проектах, які успішно пройшли конкурсний відбір, виступає одним із головних напрямів державної підтримки приватних інвестицій, спрямованих на підвищення інвестиційної активності приватних інвестицій у пріоритетних напрямках економічного розвитку відповідної території. Правовий механізм державного регулювання залучення іноземних інвестицій має сприяти запровадженню технології реалізації інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна», налагодженню взаємодії з іноземними інвесторами та формування умов для утворення сприятливого інвестиційного клімату в межах України, забезпеченню координації діяльності органів публічної влади з проблемних питань здійснення інвестиційної діяльності в Україні; забезпеченню захисту прав інвесторів, поліпшенню інвестиційного клімату в Україні.

Кічангін Є. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УКРАЇНІ

Основним призначенням сфери охорони здоров'я є забезпечення реалізації найважливішого соціального принципу: збереження та поліпшення здоров'я громадян, надання їм висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги. Актуальність антикризового управління сфери охорони здоров'я визначається об'єктивним характером змін в її розвитку, які завжди сполучені зі значною кількістю кризових ситуацій, а значить, потребують доцільних, своєчасних та виважених управлінських рішень. Тому важливим завданням держави у сфері охорони здоров'я є ефективне використання антикризового управління її розвитком на національному і регіональному рівнях.

Основною причиною кризової ситуації у сфері охорони здоров'я в Україні, пов'язаної з еволюційним розвитком суспільства, є ігнорування інформаційних процесів, що створюють нове розуміння оптимальності для конструювання системи дій забезпечення ефективного надання медичних послуг. Невідповідність управлінських дій реальним потребам і можливостям отримувачів послуг створює ризик фінансового дефіциту, що порушує стає функціонування соціально-економічної системи національної економіки. Тобто ефективні державні антикризові механізми повинні ґрунтуватися на сталому розвитку сфери охорони здоров'я та забезпеченні загального охоплення медичними послугами населення країни, сутність якого полягає в тому, щоб у кожній людини була можливість користуватися необхідними послугами за прийнятною вартістю.

Антикризове управління розвитком медичної галузі представляє собою систематичний процес, за допомогою якого медичні установи повинні вийти з кризового стану. Слід підкреслити, що управління необхідно здій-

снювати як державними медичними закладами, так недержавними. Формування моделі управління охороною здоров'я відбувається відповідно до соціально-економічної політики, що проводиться в державі. На думку науковців всі існуючі моделі відрізняються хоча по одному з нижчезазначених показників, що є критеріальними ознаками організації управління охороною здоров'я: об'єм державних гарантій; джерело фінансування медичної допомоги; замовник послуг та його статус; виконавець (надавач) медичних послуг та його статус; характер взаємовідносин між замовником та надавачем медичних послуг; державне управління охороною здоров'я; схема фінансування галузі охорони здоров'я; структури, які забезпечують права пацієнтів; структури, що забезпечують права виробника медичних послуг.

Стратегічні напрями формування антикризового управління реалізуються завдяки посиленню ролі медичних закладів як суб'єктів інформаційно-психологічної безпеки держави, яка у вимірах концепції сталого розвитку підтримується на практиці на основі ряду принципів:

- в економічному напрямі – захист від інформаційної спекуляції цінністю нематеріальних товарів і послуг, до яких належать послуги медичного обслуговування;
- у соціальному напрямі – адаптація системи цінностей суспільства до динамічності розвитку інформаційної сфери та врахування особливостей розвитку розумово перенапруженої діяльності в медичній практиці;
- в екологічному напрямі – формування психоемоційної стійкості особистості до інформаційного навантаження за допомогою використання різних медичних практик.

Оптимальне антикризове управління розвитком у сфері охорони здоров'я базується на пріоритетному врахуванні фізичних і психічних потреб населення, які сформовані під тиском зовнішнього оточення і впливають на розвиток здібностей, що визначають їх господарську конкурентоспроможність у певний проміжок часу.

В ході економічної оцінки доцільності здійснення лікувальних заходів треба розглядати як подальші конкретні зміни вартості лікування, що спричинені ними, так і динаміку умовних змін стану пацієнта від реалізації цих заходів, що прямо або побічно впливає на результативність загальної системи лікування захворювання. Суміщення планової інформації про схеми лікування захворювань медичними засобами та прогнозованої інформації про попередню оцінку впливу на зміни стану психосоматичного здоров'я від використання прийнятих технік дозволяє знайти комбінації дій медичної практики, реалізація яких дозволяє отримати більший ефект, ніж у разі індивідуального планового підходу.

Реалізація концептуальних підходів державного антикризового управління розвитком медичної галузі дасть змогу вирішувати комплексно та всебічно питання стосовно ефективного руху інформаційних потоків, здійснювати стратегічне планування, створювати необхідні передумови для впровадження нових методів лікування, новітніх інформаційних технологій, підвищити ефективність діяльності медичної галузі. Для управління в першу чергу необхідна інформація про проблемну ситуацію в ото-

чуючому середовищі. Антикризове управління розвитком медичної галузі нерозривно пов'язане з впровадженням автоматизованих інформаційних систем у діяльність медичних установ. Сьогодні існує необхідність в активному використанні сучасних інформаційних технологій; складні технологічні процеси, дорогі ресурси, зростаючі масштаби надання медичної допомоги, необхідність підвищення якості діагностики та лікування, стандартизація медичних послуг – усе це вимагає впровадження сучасних інформаційних технологій. Вони дають можливість ефективно знижувати витрати й оптимізувати діяльність системи охорони здоров'я у цілому.

Система антикризового управління в рамках організації ефективної роботи також повинна створювати умови, які визначають пріоритетність підвищення професіоналізму та кваліфікації медичного персоналу всіх рівнів.

Клімов О. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ У КОНЦЕПЦІЯХ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ТЕОРІЇ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ідеї надання державою послуг громадянам у світі почали зароджуватись з початку ХХ ст. у межах теорій державного управління соціального спрямування. Розвиток ідеї соціальної держави сучасного типу, із соціально орієнтованою економікою, спонукав країни світу до запровадження вітчизняних систем державного управління і створення нової моделі держави – сервісної.

Пошуки нових моделей державного управління відбувались протягом 20-30 рр., починаючи з 70-х рр. ХХ ст. Багато країн світу постали перед проблемою виконання глобальних завдань за умов нестачі ресурсів. В результаті пошуків у 80-х рр. ХХ ст. була використана концепція і модель державного управління – нового публічного менеджменту. З 90-х рр. ХХ ст. ця концепція була модернізована та дістала назву врядування (governance). Варто зауважити, що концепція нового публічного менеджменту мала різні параметри для кожної країни. Однаковими залишались принципи, підходи до її становлення і функціонування, головним з яких є ефективність використання ресурсів. Технократичне за своєю природою поняття нового публічного менеджменту, виникло у сфері приватних підприємств під тиском міжнародної фінансової організації – Всесвітнього банку, та стало інструментом державного регулювання у 80-х рр. ХХ ст. Саме в межах цих концепцій було виокремлено категорію послуг як інструмент, за допомогою якого держава може покращити своє спілкування з громадянами.

Різні країни світу використовували різні форми та методи перетворень в рамках концепції нового публічного менеджменту. Умовно можна виділити або 3 основні моделі розвитку державного управління, або 3 основних напрями, відповідно до яких кожна країна прагнула вдосконалювати досліджуваний вид діяльності держави з надання послуг суспільству. Джерела свідчать про американську модель – створення управління заново

(re invention), вестмінстерську модель – побудова нового державного менеджменту (new public management), європейську модель – нове публічне адміністрування (НПА, new public administration). У деяких джерелах виділяється змішана модель, що характерна для скандинавських країн, або гібридна – для країн з перехідною економікою. Однак третя модель впроваджувалась в Європі, тому, на нашу думку, доречно буде називати її європейською.

Перша модель активно впроваджувалась у США, друга – спочатку в Новій Зеландії та Великій Британії а потім і в інших країнах, а третя – у континентальній Європі.

Вестмінстерська модель передусім передбачає створення «нового державного менеджменту» («new public management») через: розмежування функцій розробки та впровадження політики; орієнтацію цілей державного управління на потреби громадян; впровадження у практичну діяльність державного управління механізмів ринкової конкуренції; надання посадовим особам свободи вибору засобів досягнення визначених цілей; підвищення здатності управлінських структур надавати якісні послуги через їх приватизацію та реорганізацію; вимірювання і оцінка роботи органів влади на основі досягнення кінцевого результату діяльності конкретних органів чи посадових осіб; зменшення втручальних дій державного управління, орієнтація на прозорі і зрозумілі методи роботи; використання новітніх інформаційних технологій.

Особливостями американської моделі («re invention») є: швидкі та радикальні зміни в поведінці бюрократії; підвищення ефективності через зменшення вартості; децентралізація процесів управління та делегування функцій на нижчі рівні влади; поступове зменшення практики приватизації державних функцій та збільшення розвитку партнерства між державними та приватними організаціями через укладання контрактів для надання послуг.

До особливих ознак європейської моделі нового публічного адміністрування (new public administration) відносяться: узгодження функцій державного управління європейського та національних рівнів; розмежування функцій вироблення політики та політики її реалізації; орієнтацію мети державного управління на запити громадян; впровадження у практичну діяльність державного управління ринкових механізмів; вимірювання ефективності державного управління ступенем досягнення мети; надання якісних послуг через приватизацію державних функцій; впровадження прозорих методів роботи.

Ці моделі не використовуються цілком, а кожна країна впроваджує тільки їх елементи. Хоч в їх основі і лежать принципи менеджменту, однак вони відрізняються одна від одної напрямками та характером впроваджених змін. Якщо вестмінстерська модель, в основному була направлена на зміни в структурі органів влади та приватизацію їх функцій, то американська стосувалась, насамперед, організаційних та психологічних змін у роботі персоналу, укладення державно-приватних контрактів і відмови від практики приватизації державних функцій.

Подальші пошуки шляхів вдосконалення систем державного управління у світі привели до вироблення концепції врядування, належного врядування (governance, good governance). Варто зазначити, що слово

«governance» вперше було використано в 1937 р. в статті американського економіста Р.Коуза «The nature of the firm». А цей інструмент було вибрано через те, що «good governance» відіграє визначальну роль у формуванні середовища для справедливого соціально-економічного розвитку.

Досвід Великої Британії із вдосконалення функціонування органів влади полягав у запровадженні програми «Modernising Government» – системи створення і моніторингу надання публічних послуг.

На відміну від американської моделі змін у державному управлінні (створення управління заново), європейська (нове публічне адміністрування) мала свої особливості. Як зазначає Ж.П.Бландіньєр, європейські країни внесли вагомий внесок в адаптацію концепції «governance» до своїх реалій. Так, у документах Європейської комісії згадується концепція «європейської моделі суспільства», де звертається увага на поняття « послуги загального інтересу». Це поняття було визначено у документах Європейської Комісії, де послуги загального інтересу знаходяться в центрі політичних дискусій. Вони визначають роль державних органів у ринковій економіці, а саме, забезпечення функціонування ринку та виконання правил гри всіма учасниками, а з іншого боку, забезпечення загального інтересу – задоволення потреб громадян та забезпечення колективних благ у випадках неспроможності ринку.

Для України є корисним досвід багатьох країн світу щодо впровадження згаданих концепцій для забезпечення надання державних, у тому числі й адміністративних послуг. Так, у державній політиці Великої Британії надання якісних послуг громадянам є особливим пріоритетом. У 1987 р. було розроблено програму розвитку державної служби, а у 1991 р. розроблено концепцію програми «Хартія громадян», метою якої було встановлення головних принципів функціонування державних установ та організацій. На основі цього документу розроблено також 40 галузевих хартій та запроваджено так звані таблиці дотримання стандартів якості послуг. У цій країні також існує національна британська премія «Знак Хартії», яку присуджують кращим фахівцям у галузі адміністративної діяльності, а претенденти, що виявились гіршими, мають змогу підвищити свою кваліфікацію на спеціальних семінарах . Отже, програма «Хартія громадян» та премія «Знак Хартії» виконують стимулюючу та освітньо-навчальну функцію. Крім цього, державні органи Великої Британії проводять постійне вдосконалення адміністративного управління за допомогою довгострокової програми – Біла книга «Модернізація уряду» для якнайкращого найбільш ефективного задоволення потреб громадян.

Також для України корисним є вивчення досвіду змін у державному управлінні східноєвропейських, у тому числі й посткомуністичних країн, зокрема Республіки Польщі, де поряд з удосконаленням функціонування органів державної влади, у тому числі і щодо формування системи адміністративних послуг, держава підтримувала та заохочувала зрозумілі, досяжні і вигідні для громадян зміни в їх свідомості у бік зміцнення громадянських основ суспільства.

Отже, кожна з цих держав для покращання співпраці органів влади із громадянами вибрала свій неповторний національний шлях. Звичайно, під час проведення таких реформ є вірогідність коригування механізмів досягнення головних цілей. Однак, завдяки постійному моніторингу здійснюваних заходів та адекватному реагуванню на відхилення, цілі будуть досягнуті.

Питання якості є одним з пріоритетних у функціонуванні згаданих моделей. Із застосуванням моделей нового публічного менеджменту для підвищення якості надання публічних послуг було впровадження відповідних систем управління якістю організацій. Власне, перехід до такої системи забезпечує підвищення якості надання адміністративних послуг через відмову від дублювання функцій в організації та закріплення відповідальності за посадовими особами.

Процес адаптації світового досвіду з питань розбудови державного управління, у тому числі і системи адміністративних послуг органами державної влади, для України залишається непослідовним, або фрагментарно систематизованим. Рішення про впровадження іноземного досвіду приймаються не виважено, часто не враховуючи можливих потреб різних верств суспільства. Тому запозичений зарубіжний досвід часто не сприймається переважною більшістю населення і як наслідок, не покращує, а ще більше ускладнює якість функціонування взаємовідносин органів влади з надання адміністративних послуг та населення. Все це, на нашу думку, часто спричиняє неправові відносини громадян з певними державними організаціями, оскільки громадянам потрібні своєчасні та якісні послуги, а критерії таких послуг описуються не досить чітко.

Коренюк Л. В.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансів та економічної безпеки
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені В. Лазаряна

Донець А. Р.

слухач магістратури
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені В. Лазаряна

Коток А. В.

слухач магістратури
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені В. Лазаряна

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

Фінансово-кредитні установи є складовим сегментом національної економіки, яка на протязі декілька останніх років знаходиться в стані системної економічної кризи, які не можуть не впливати на умови функціонування банківської сфери. Саме тому декілька десятків українських комерційних банків були визнані банкрутами та припинили своє існування, що

призвело до втрати коштів їх вкладників та визвало соціальні протести. Ці обставини викликають необхідність удосконалення існуючих методів регулювання діяльності фінансово-кредитних установ саме в напрямку оптимізації формування та розміщення капіталу.

Дослідженню основних аспектів складної і багатопланової проблеми банківського капіталу присвячені роботи багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних економістів: українських учених Боровікова М. О. [1], О. Д. Василика, О. В. Васюренка, Гайдан В. [2], А. С. Гальчинського, Герасименко В. [3], Деревко О. [4], О. В. Дзюблюка, Довгань Ж. [5], Дунас Н. [6], Коваленко В. В. [7], Міщенко В. [8], Пила В. І. [9], Фостяк В. В. [10] та західних економістів Р. Асхауера, Б. Бухвальда, Ф. Мішкина, Э. Ріда, П. Роуза, Дж. Синка, Тімоті У. Коха.

Дуже важливо, щоб при дослідженні банківського капіталу враховувалася не лише специфіка окремих елементів банківського капіталу, але і їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Проте існуючі дослідження не враховували зовсім (або враховували недостатньою мірою) особливості функціонування банків в умовах розвитку економіки України, тому є потреба в подальших наукових дослідженнях в даному напрямку. І таким чином комплексне розроблення теоретичних і практичних питань, що розкривають усі аспекти капіталу і управління ним, є важливою і актуальною проблемою в сучасній банківській системі України.

В системі головних економічних цінностей банків і банківської системи в цілому важлива роль належить капіталу. Термін «капітал» означає багатство (грошові кошти, цінні папери, майно), яке використовується його власниками для накопичення [10]. Дослідження сутності банківського капіталу беруть свій початок ще у античний період, коли капітал ототожнювали з багатством. Залежно від способу розрахунку виокремлюють балансовий та регулятивний власний капітал. Балансовий власний капітал розраховується як різниця між балансовою вартістю активів та зобов'язань банку. Регулятивний власний капітал використовується органами банківського нагляду для обчислення економічних нормативів діяльності банків та деяких інших потреб. Обчислення регулятивного власного капіталу проводиться за формулою, яка коригується Національним банком України. За основу беруть показник балансового власного капіталу, який потім коригується на різноманітні статті балансу, що характеризують банківські ризики.

АТ КБ «Приватбанк» є міжрегіональним універсальним та системним банком, орієнтований на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів усіх форм власності, входить до складу семи системних банків України, має один з найбільших обсягів капіталу і чистих активів. Заснований у 1992 році, комерційний банк АТ КБ «Приватбанк» є лідером банківського ринку країни. Управління капіталом (ресурсами) комерційного банку є діяльністю, пов'язаною із залученням грошових коштів вкладників і інших кредиторів, визначенням величини і відповідної структури джерел грошових коштів в тісній ув'язці з їх розміщенням. На рівні держави управління капіталом ресурсами комерційних банків в основному від-

бувається через Національний банк України з використанням різних інструментів.

Надання Національним банком України кредитів комерційним банкам безпосередньо впливає на величину їх пасивів. Встановлена Національним банком України офіційна облікова ставка виступає чинником регулювання попиту на міжбанківський кредит. Хоча у ряді країн з розвинутою ринковою економікою значення облікової ставки в порівнянні з іншими інструментами зменшується, в Україні її дієвість обумовлена особливостями організації ринку банківських ресурсів - перепродажем ресурсів одними комерційними банками іншим комерційним банкам через Національний банк України.

Іншим інструментом, який використовує Національний банк України, є операції на відкритому ринку. Операції Національного банку України по купівлі-продажу державних цінних паперів збільшують або знижують величину пасивів комерційних банків. Управління ресурсами комерційних банків означає не лише залучення і розміщення грошових коштів, але і визначення оптимальної структури капіталу. Серед методів управління капіталом банку вибрано метод «гепу», який передбачає використання декілька стратегій: підтримання портфелю активів, диверсифікованого за ставками, термінами, галузями господарства; розробка спеціальних планів операцій для кожної категорії активів і пасивів, для кожного періоду ділового циклу за умови визначеного рівня відсоткових ставок і зміни трендів руху ставок.

Розробка політики управління залученими коштами КБ «Приватбанк» здійснена в два етапи. На першому етапі розроблені рекомендації з управління вартістю залучених ресурсів, а на другому - визначені оптимальні обсяги залучених ресурсів з позиції збереження поточної величини прибутку. Політика управління залученим капіталом КБ «Приватбанк» розроблена на основі оптимізації обсягів залучених ресурсів за допомогою методики ГЕП-менеджменту. Політика формування власного капіталу Приватбанку на 2016 рік розроблена на підставі нормативу співвідношення регулятивного (капіталу до сукупних активів (коефіцієнт достатності капіталу)).

Список використаної літератури

1. Боровікова М. О Банківський капітал: теоретичні засади визначення сутності та складових. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 9 (100). С. 41–45.
2. Гайдан В. Особливості визначення достатності капіталу банку. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 46–48.
3. Герасименко В. Управління власним капіталом банку в Україні в умовах фінансової кризи. *Вісник НБУ*. 2010. № 10. С. 12–17.
4. Деревко О. Шляхи підвищення рівня капіталізації банківського сектору. *Банківська справа*. 2008. № 1. С. 76–82.
5. Довгань Ж. Капіталізація банківської системи України. *Вісник НБУ*. 2008. № 11. С. 10–14.
6. Дунас Н. Кількісна оцінка вагомості власного капіталу в системі ресурсів банку на основі економічного моделювання. *Вісник НБУ*. 2009. № 8. С. 42–45.
7. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса: Атлант, 2015. 217 с.
8. Міщенко В. Особливості визначення та управління регулятивним капіталом. *Вісник НБУ*. 2008. № 3. С. 2–7.

9. Пила В. І. Управління капіталізацією банків в умовах фінансової нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 9. С. 3–8.

10. Фостяк В. В. Функції банківського капіталу в забезпеченні розвитку банківської системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.1. С. 1–7.

Коренюк П. І.

доктор економічних наук, професор,
завідуючий кафедрою менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет

Лагода С. О.

слухач магістратури
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту ім. В. Лазаряна

Тимченко Є. Р.

слухач магістратури
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту ім. В. Лазаряна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Умови ринкової економіки, в яких здійснюють свою діяльність підприємства вітчизняної будівельної галузі, є досить невизначені та непередбачувані. Економічна криза обумовила появу багатьох загроз та небезпек, будівельного бізнесу. Крім того, на розвиток підприємництва в будівельній галузі впливають такі фактори, як нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в країні, міжнаціональні, територіальні конфлікти, недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, шахрайство, корупція тощо. Вищевказане обумовлює проведення подальших наукових досліджень щодо удосконалення організації та формування комплексної системи економічної безпеки підприємств будівельної галузі.

Проблеми формування та організації комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємств будівельної галузі були досліджені в працях таких видатних українських вчених як Варналій З. [1], Капустін М. [2], Князев С. [3], Козаченко Г. В. [4], Пономарьов В. П. [4], Ляшенко О. М. [4], Крутов В. В. [5], Судакова О. І. [6], Франчук В. І. [7] та інших.

В процесі організації та управління економічною безпекою підприємства використовуються різноманітні способи, прийоми та підходи, які дозволяють упорядкувати, спрямувати та ефективно організувати виконання функцій, необхідних для прийняття необхідних рішень для управління. Методи займають особливе місце в дослідженні управління системою безпеки, так як на їх основі відбувається взаємне збагачення його теорії та практики [7].

Системний підхід до аналізу проблемної ситуації дозволяє виявити фактори та причини, які призвели до появи проблеми в цілому та її складових частин. Він особливо важливий про виникненні нових проблемних си-

туацій, з якими організація раніше не стикалася. Отже, економічна безпека підприємства є основою забезпечення достатнього рівня економічного, технічного, юридичного та соціального існування та прогресивного розвитку підприємства, захисту його життєво важливих інтересів від негативного та шкідливого впливу загроз (які можуть бути класифіковані в залежності від джерела походження та вірогідності реалізації), небезпек та дестабілізуючих факторів.

Основними напрямками діяльності системи економічної безпеки є захист життєвоважливих інтересів підприємства від негативного впливу загроз, небезпек, ризиків та дестабілізуючих факторів. Для неї характерною є системність, яка проявляється у структурній класифікації системи економічної безпеки підприємства. Система економічної безпеки являє собою організаційну структуру, яка спрямована на забезпечення максимально повного захисту його життєво важливих інтересів від усіх видів зовнішніх та внутрішніх загроз.

На прикладі ряду підприємств будівельної галузі, таких як ТОВ «Зем-Торг» та ТОВ «Українська будівельна реновація» було проаналізовано організацію та формування комплексної системи економічної безпеки даних підприємств. Крім того, були досліджені механізми управління економічною безпекою з позиції уникнення загрози їх діяльності. Розвиток партнерських відносин та поява конкурентів на ринку зумовлює знаходження ефективних методів організації та управління системою фінансово-економічною безпекою підприємства ТОВ «Зем-Торг». На даному підприємстві управління здійснюється за лінійно-функціональним принципом, тобто існують лінійні керівники та функціональні, які не підпорядковані лінійним керівникам, а лише допомагають їм.

В таких умовах доцільною є запропонована модель управління комплексною системою економічної безпеки, в якій з'являється рада з безпеки, а служба економічної безпеки при цьому переростає у центральним орган щодо забезпечення безпеки на підприємстві. За допомогою нової моделі стало можливим ефективно управління всіма підрозділами підприємства для забезпечення безпеки, а також взаємодія з зовнішніми суб'єктами управління.

На будівельних підприємствах (ТОВ «Зем-Торг» та ТОВ «Українська будівельна реновація») відсутні стратегія забезпечення безпеки та концепція, тому створення даних документів є необхідною умовою сталого розвитку системи безпеки та ефективного управління нею. Крім моделі управління системою фінансово-економічної безпеки нами були запропоновані механізми управління даною системою, зокрема було окреслено функції та повноваження кожного органу, який приймає участь у забезпеченні безпеки підприємства. При дослідженні даних підприємств велику увагу було звернуто на проблеми правильного розуміння її гострої необхідності в кризових умовах, в яких зараз доводиться діяти всім українським підприємцям. Але все ж таки, проблеми власної економічної безпеки виникають не лише у кризові періоди, але й при роботі підприємства у ста-

більшому економічному середовищі. Діяльність, яка дозволяє підприємству прилаштуватися під постійно змінюване зовнішнє середовища і є правильною політикою безпеки підприємства.

Велику увагу також було приділено питанню виявлення та оцінки ризиків, загроз та небезпек, що постійно супроводжують підприємницьку діяльність. Ми прийшли до висновку, що значною причиною впливу загроз на безпеку підприємницької діяльності залишається їхнє неадекватне сприйняття, наслідки якого можуть бути самими різними, але всі вони носять негативних характер. Звідси виникає завдання оптимізувати рівень захищеності підприємства від загроз, небезпек та ризиків у досягненні максимальної ефективності обраного варіанту комплексу захисних заходів.

Список використаної літератури

1. Варналій З. Економіко-правові проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Пріоритети*. 2003. № 6. URL: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3243> (дата звернення: 05.10.2019).
2. Капустін М. Про деякі проблеми економічної безпеки підприємництва. *Журнал інтелектуальної еліти «Персонал»*. 2007. № 6. С. 21.
3. Князев С. Комерційна таємниця в Україні: особливості організаційно-правового впровадження. *Юридичний журнал*. 2006. № 6 (48). С. 93–96.
4. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
5. Крутов В. В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємства. Київ: Фенікс, 2008. 406 с.
6. Судакова О. І., Шкурупій А. В., Гречко Д. В. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm (дата звернення: 05.10.2019).
7. Франчук В. І. Економічна безпека організації як об'єкт теоретичного аналізу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2006. № 1 (1). С. 233.

Корецький Ю. О.

аспірант

Національний університет цивільного захисту України

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Зв'язок між природними умовами, якістю окремих природних ресурсів і навколишнього середовища загалом, з одного боку, та здоров'ям населення, з іншого, – очевидний і цілком закономірний. Від екологічного стану та чистоти водойм, земельних ресурсів, лісів, атмосферного повітря, рослинного й тваринного світу залежать фізичний та психічний розвиток, працездатність і довголіття народонаселення. Щоб людина була здоровою і витривалою, вона повинна споживати екологічно чисті продукти харчування і питну воду, дихати чистим повітрям тощо.

Надзвичайно розповсюдженим джерелом захворюваності населення нині є забруднена питна вода. Так, за даними ООН, споживання недоброякісної води призводить до того, що в світі щорічно хворіють дизентерією, черевним тифом, холерою та іншими інфекційними хворобами понад 500 млн. чоловік, з яких приблизно 10 млн. вмирають. В Україні практично все

населення тепер споживає воду низької якості. Наприклад, за більшістю показників якості водні ресурси в басейні р. Дніпро, зокрема його водосховищ і основних приток, належать до IIIV класу, тобто характеризуються переважно як забруднені та брудні. У багатьох населених пунктах навіть водопровідна вода надмірно забруднена шкідливими хімічними сполуками, важкими металами і пестицидами [1].

Вирішення основних екологічних проблем неможливе без міжнародного співробітництва, що зумовлено, насамперед, їх глобальним характером і транскордонним характером поширення забруднень. Тому у сфері національної політики міжнародна діяльність України спрямована на розробку та впровадження погодженої з міжнародними нормами стратегії гармонізації національного природоохоронного законодавства, вимог і стандартів екологічної безпеки господарської діяльності та всебічної їх адаптації до норм країн-членів ЄС [3]. Поряд із цим екологічний стан довкілля, рівень і характер природокористування та природоохоронних заходів, екологічна безпека технологій також мають максимальною мірою відповідати західноєвропейським стандартам і нормативам (у 1995 р. Україна стала членом Ради Європи, однією з найбільш впливових європейських організацій, в діяльності якої вирішення проблем раціонального використання природних ресурсів і збереження довкілля займає належне місце). Екологічна політика ЄС закріплена в розділі XIX «Навколишнє середовище» Договору про створення Європейського Економічного Співтовариства (ст.ст. 174...176). Ст. 174 визначає такі цілі Євросоюзу у сфері охорони довкілля: охорона, захист і поліпшення стану довкілля; захист здоров'я людей; розумне і раціональне використання природних ресурсів; забезпечення на міжнародному рівні заходів, пов'язаних із вирішенням екологічних проблем у регіональному і глобальному масштабі. Ця стаття також визначає принципи екологічної діяльності ЄС – принцип попередження і превентивних дій та принцип відшкодування шкоди, завданої довкіллю (головним чином шляхом ліквідації її причин і оплати за шкоду тими, хто її спричинив). Основні органи ЄС, що беруть участь у розробці й реалізації екологічної політики, такі: Екологічна рада (ще називають Радою міністрів навколишнього середовища), що діє в рамках Ради ЄС; Генеральний директорат з питань довкілля, очолюваний одним із членів Європейської Комісії; Комітет з питань довкілля й захисту споживача Європейського Парламенту. Спеціалізованою установою ЄС у сфері охорони довкілля є Європейська агенція з охорони навколишнього середовища (ЄАНС), основна функція якої – збір, аналіз і поширення інформації для сприяння в розробці й реалізації політики Союзу у сфері охорони довкілля [2].

Директива 96/61/ЄС щодо комплексних заходів запобігання забрудненню й контролю за ним спрямована на впровадження комплексного підходу до зменшення забруднення довкілля й запобігання йому за допомогою регулювання питань у таких сферах, як викиди в навколишнє середовище, забруднення води, утворення відходів і споживання енергії. Відповідно до вимог директиви всі ключові види промислової діяльності, визна-

чені в додатку, слід проводити з дозволу компетентного органу, який має містити умови забезпечення високого рівня охорони довкілля загалом. За цих умов потрібно зазначати максимально допустимі норми викидів забруднювачів (особливо названих у додатку) у повітря, воду, а також норми наземного складування відходів з урахуванням потенціалу кожного забруднювача. Дозвіл також має містити вимоги до моніторингу для того, щоб існувала можливість відслідковувати відповідність ходу робіт умовам виданого дозволу. Граничні норми викидів й інших умов мають ґрунтуватися на концепції найкращих доступних технологій (НДТ). НДТ – найбільш ефективні й прогресивні методи операцій у різних типах промислового виробництва, які дають змогу досягти високого рівня захисту довкілля водночас практичні з технічного й економічного поглядів. На практиці НДТ для місцевого застосування визначають у процесі обміну інформацією між Комісією, органами влади країн-членів ЄС і залученими підприємствами. Країни-члени мають забезпечити виконання промисловими підприємствами умов дозволів. Зміст заяви промислового підприємства на одержання дозволу, сам дозвіл і результати моніторингу мають бути доступні широкій громадськості. Під егідою Європейської Комісії діє загальнодоступний Європейський реєстр викидів забруднювачів (Рішення Комісії 2000/479/ЄС), у якому подано інформацію країн про викиди й основні забруднювачі довкілля. Головна мета політики ЄС у сфері хімічних речовин полягає в забезпеченні високого рівня захисту здоров'я людей і довкілля водночас зі створенням умов для ефективного функціонування внутрішнього ринку, стимулювання новаторства й конкуренції в хімічній галузі. Законодавство у цій сфері визначає основи класифікації, правил пакування і маркування небезпечних речовин, контролю за загрозами внаслідок поводження з цими речовинами, обмеження торгівлі й використання певних небезпечних речовин і препаратів [3].

Порівняльний аналіз правових екологічних норм ЄС і України для наближення національного законодавства до чинного в ЄС передбачає проведення порівняльного аналізу всіх статей директив (Directives), що подані у спеціальному переліку, який називається «екологічне надбання» (environmental aquis), із статтями національного екологічного законодавства і внесення до нього відповідних змін і доповнень, а також виконання підготовчих робіт для забезпечення імплементації регуляцій (Regulations). Різноманіття географічних, історичних, політичних, соціально-економічних, національних і культурних особливостей різних країн накладає відбиток на структуру і зміст документів, які регулюють відносини у сфері охорони довкілля в ЄС, не даючи змоги подати чинні правові системи Євросоюзу й України в єдиному форматі, який систематизував би всі правові норми [4].

Список використаної літератури

1. Гуцуляк Г. Д. Еколого-економічні проблеми в Україні і напрями їх вирішення. Науковий вісник українського державного лісотехнічного університету. 2014. Вип. 14. С. 207–212.
2. Дубовіч І. А. Сучасні еколого-економічні та правові проблеми реалізації концепції сталого розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21. С. 213–218.

3. Постанова Верховної Ради України: Про основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки № 188/98-ВР від 05.03.1998. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/F980188.html (дата звернення: 12.09.2019).

4. Порівняння й адаптація екологічного законодавства України до чинного в ЄС. URL: pidruchniki.com/75689/ekologiya/ekologichni_problemi_ukrayini (дата звернення: 22.09.2019).

Кот А. А.

студент

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інновація – це кінцевий результат впровадження досягнень науково-технічної політики з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого ефекту. Залежно від предмета дослідження різні вчені трактують це поняття по-різному. Інновації втілюються у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного та іншого характеру. Термін «інновація» сьогодні активно використовують у ринковій економіці України як самостійно, так і для позначення ряду близьких понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне регулювання» тощо.

Терміни «інновація» та «інноваційний процес» є близькими, але не рівнозначними. Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням й поширенням інновацій. Інноваційний процес складається з таких взаємозумовлених стадій: виникнення ідеї, фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, дослідне виробництво, споживання.

Під інновацією варто розуміти кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку й підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують.

У сучасній науковій літературі термін «інновація» має різне трактування. На думку таких дослідників як: І. Г. Балабанов, О. І. Гаврилов, О. Г. Городнов, В. Г. Горохов, В. Ф. Гриньов, П. М. Завлін, С. М. Ільєнков, А. К. Казанцев, Ю. П. Морозов, Л. Е. Менделі, В. Г. Ситник, О. Б. Тітов, В. Ф. Халіпов, інновації – це результат інноваційної діяльності, який можна реалізувати на ринку з метою отримання прибутку. Це твердження впливає з розмежування понять «інновація» й «новація»; «новація» – будь-яка новина, якої не було раніше; «інновація» – матеріалізований результат, який отримано від вкладення капіталу в новацію.

Вважаємо, що інновація – це нововведення, яке здійснює перехід до нової технології, яка в майбутньому приведе до більш досконалої технології. Аналіз різноманітних визначень інновації свідчить, що специфічний

зміст інновації становлять зміни, а головною функцією інноваційної діяльності є функція технічних, технологічних, економічних, організаційних, соціальних, екологічних та інших змін.

Інноваційний процес визначається подвійною природою інновації, а саме: як безпосереднього досвіду, сформованого в рамках конкретного виду діяльності (науково-дослідної, виробничої, художньої тощо), з одного боку, і як нового досвіду, що набув загально соціального та загальнокультурного значення, – з іншого.

Інноваційний процес – це перетворення нових видів і способів людської життєдіяльності (інновацій) у соціально-культурні норми й зразки, що забезпечують їхнє інституціональне оформлення, інтеграцію й закріплення у сфері духовної й матеріальної культури суспільства. Таким чином, інноваційний процес являє собою механізм переведення нововведень зі сфери безпосереднього досвіду у сферу досвіду суспільно-історичного.

Не існує «прямого шляху» до успішної інновації. Інновація не виникає автоматично з наукового винаходу й не забезпечує з абсолютною гарантією конкурентної переваги. Але якщо лінійна модель може бути не занадто корисною, не праві й прихильники ідеї про «другорядне значення науки» в інноваційному процесі. Суперечки між прихильниками лінійної моделі, коли «наука веде до інновацій», і прихильниками ідеї про «другорядне значення науки» ні до чого не призводять, тому що вони занадто спрощують множинну природу зв'язків між фундаментальним і технологічним розвитком. Зокрема, фундаментальні дослідження дають користь технологічному розвитку завдяки створенню й перенесенню знань, навичок, інструментів, а також мережі професійних контактів і, крім того, створенню й перенесенню готової до застосування письмової інформації.

У загальному розумінні інноваційні процеси, наявні в будь-якій складній виробничо-господарській системі, являють собою сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безупинно виникають у часі й просторі. Інноваційні процеси ініціюються окремими галузями науки, а завершуються у сфері виробництва, сприяючи прогресивним змінам останнього. Первинними імпульсами впровадження нововведень на підприємствах є не тільки суспільні потреби й результати фундаментальних наукових досліджень, а й використання зарубіжного прогресивного досвіду у сферах технології й організації виробництва, сучасних форм господарювання.

За масштабом і силою впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва всі нововведення можна об'єднати у дві групи – локальні (одиночні) і глобальні (великомасштабні). Якщо локальні нововведення викликають переважно еволюційні перетворення у сфері діяльності підприємств і тому не справляють істотного впливу на ефективність їхнього функціонування й розвитку, то глобальні нововведення, що є в більшості випадків революційними (принципово новими), кардинально підвищують організаційно-технічний рівень виробництва, забезпечуючи істотні позитивні зрушення в економічних і соціальних процесах.

Ефективні технічні, організаційні й економічні нововведення ведуть до помітних позитивних змін соціальних процесів на підприємствах, а пос-

тійна актуалізація невідкладних завдань соціального характеру ініціює їх вирішення за допомогою нових економічних методів. Нарешті, всі нововведення на підприємствах, спрямовані на динамічний розвиток і неухильне підвищення ефективності виробництва, повинні спиратися на власний юридичний фундамент, що відповідає нормативно-правовим актам. В іншому випадку вони не можуть вплинути на масштабність цілей підприємств і організацій і строки їхнього досягнення.

Таким чином, інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням й поширенням інновацій. Інноваційний процес складається з таких стадій: виникнення ідеї, фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, дослідне виробництво, споживання. Інноваційні процеси за характером поділяються на технічні, організаційні, економічні, соціальні, юридичні. За масштабом і силою впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва всі нововведення можна об'єднати у дві групи – локальні і глобальні.

Кравчук О. В.

кандидат юридичних наук, доцент, докторант
Національний університет цивільного захисту України

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ

Поступальний розвиток суспільства характеризується безліччю діалектично обумовлених протиріч, внаслідок яких закономірно проявляються різні негативні явища: техногенні й екологічні катастрофи, епідемії й епізоотії, стихійні лиха й війни. Але, мабуть, жодне з них у соціальному аспекті не має таких тяжких, часом трагічних наслідків, як злочинність у всіх різноманітних формах її прояву. На відміну від інших негативних явищ, при всій їхній трагічності для суспільства, злочинність не має межі ні в часі, ні в просторі. Вона як ракова пухлина роз'їдає суспільний організм, деформує загальнолюдські цінності, підриває економіку, постійно загрожуючи життю й благополуччю всіх і кожного, та чинить небезпеку для держави в цілому. Причому небезпека в історичному аспекті розвитку суспільства постійно зростає. У цей час у всіх країнах світу зростання злочинності випереджає зростання населення, та являється загальною проблемою для забезпечення безпеки держави та охорони громадського порядку.

Комбінація потреб суспільства в боротьбі зі злочинністю й можливостей їх практичної реалізації свідчить про закономірну обумовленість, якщо не сказати залежність розвитку криміналістики від соціально-економічних відносин, ідеології, культури, звичаїв, традицій і інших складових суспільного прогресу. Найбільше наочно така обумовленість прослідковується в області криміналістичної техніки, де найскладнішим чином переплелися проблеми науки, техніки, суспільства й людини. Саме ці проблеми, а точніше кажучи, закономірності, що проявляються в їхньому виникненні й розв'язку, визначають зміст даної роботи.

У цей час можна констатувати досить ґрунтовну розробку проблем взаємозв'язку розвитку загальної теорії криміналістики, криміналістичної техніки й науково-технічного прогресу в державі. Однак науково-технічний прогрес, при всій його значимості в розвитку суспільства, являє собою всього лише один з факторів того, що прийнято називати суспільним прогресом.

Поступальний розвиток суспільства (суспільний прогрес), що впливає з філософської, соціологічної, наукової літератури, визначається безліччю різних факторів, що характеризують систему державно-правових, соціально-економічних і суспільних відносин. Наявність таких факторів, їх зміст і механізм дії в конкретних історичних умовах представляється як результат взаємозалежного розвитку складових суспільний прогрес: політики й ідеології, форм державного правління й власності, права й моралі, науки й техніки, культури й мистецтва, звичаїв і традиції.

Особливе місце в системі складових суспільного прогресу займає злочинність, як соціальне явище, як закономірний прояв протиріч його розвитку. Боротьба зі злочинністю являє собою вираження споконвічного прагнення суспільства до забезпечення своєї безпеки, без чого немислимий суспільний прогрес та розвиток держави. Саме в цьому полягають спонукальні мотиви суспільства відповідати на виклик злочинності вдосконалення форм, методів і засобів боротьби з нею [1, с.42].

Разом з тим виникнення й розвиток криміналістичної техніки традиційно пояснюється, з одного боку, ростом злочинності й потребами практики боротьби з нею, а з іншого - можливостями задовольнити ці потреби з використанням досягнень науки й техніки. У цьому ж аспекті досліджувалися проблеми взаємозв'язку розвитку криміналістичної техніки й НТП. При цьому упускався з виду той безперечний факт, що сам по собі НТП як процес і результат розвитку науки й техніки перебуває в системі найскладніших і досить суперечливих взаємозв'язків з іншими складовими суспільного прогресу та забезпеченням державної безпеки.

Розглядаючи проблему криміналістичної техніки в цьому контексті, є всі підстави затверджувати, що її виникнення наприкінці ХІХ століття було обумовлено корінними змінами в соціально-економічному житті суспільства, формуванням буржуазно-демократичних основ держави й права [2].

Слід помітити, що комбінація «соціальної потреби» і «науково-технічних взаємин», що визначило виникнення криміналістичної техніки, залишається постійно діючими факторами протягом подальшого її розвитку в ХХ столітті. Разом з тим створювані при цьому умови для розвитку криміналістичної техніки практично реалізуються тільки при певному рівні розвитку суспільного прогресу. Саме тому ті самі досягнення НТП, а відповідно й криміналістичної техніки, у різних країнах впроваджуються в практику боротьби зі злочинністю в різних формах і тимчасових межах, а використовуються з різним ступенем результативності.

Такі відмінності пояснюються особливостями складових суспільного прогресу, що визначають специфіку державного управління, організації

науково-методичного й матеріально-технічного забезпечення реалізації потенційних можливостей науково-технічних досягнень, у тому числі криміналістичної техніки, у боротьбі зі злочинністю [4].

Криміналістична техніка в системі розвитку державної безпеки має як внутрісистемні, так і зовнішні зв'язки, у числі яких особливе значення мають генетичні зв'язки, а також зв'язки взаємодії, перетворення, будови, функціонування, розвитку, управління. Системний аналіз цих зв'язків дозволив виявити закономірності їх прояву й механізм дії, процес розвитку криміналістичної техніки, а на цій основі визначити основні напрямки, тенденції й перспективи її вдосконалення, сформуванню систему комплексних заходів підвищення ефективності її використання в боротьбі зі злочинністю.

Список використаної літератури

1. Бесчастний В. М. Підготовка керівників органів внутрішніх справ: інноваційний підхід. Вече: громадсько-політичний журнал. 2007. № 17. С. 42–43.
2. Євсюков О. П. Методологія формування механізмів державного управління у сфері соціально-економічної безпеки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. № 1. Т. 29 (68). С. 75–79.
3. Полторац С. Т., Домбровська С. М. Механізми формування безпеки держави. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електронне наукове фахове видання ХНТУ. 2015. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/21.pdf (дата звернення: 15.10.2019).
4. Дзьобань О., Соснін О. Теоретичні основи національної безпеки України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Освіта України, 2009. 384 с.

Крук Е. В.

аспірант

Национальный университет гражданской защиты Украины

ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МИГРАЦИИ КАДРОВ

Период после 1945 года отмечен продолжающейся миграцией внутри ЕС. Сегодня каждый третий мигрант проживает в Европе. Все западно-европейские государства принимают больше мигрантов, чем отправляют в другие страны.

Большинство мигрантов, направляющихся в государства-члены Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), имеют диплом о среднем либо высшем образовании.

В 2015 году иммигранты составляли 8,8 процента населения Европы. Наибольшее соотношение иммигрантов к общему составу населения наблюдалось в Западной Европе (11,9%), Северной Европе (9,3%), Восточной Европе (7,5%) и Южной Европе (7,2%) [2].

В 1980-х годах Ирландия, Испания, Португалия, Греция и Финляндия стали странами-реципиентами мигрантов в связи с повышением уровня экономического развития и более жесткой миграционной политикой в других европейских государствах.

Одним из факторов роста трудовой миграции в ряд европейских государств стали новые возможности трудоустройства для некоторых кате-

горий мигрантов, особенно для высококвалифицированных специалистов. Намечился рост потока трудящихся мигрантов в Ирландию, Италию и Португалию.

По данным Международного центра развития миграционной политики, среднее количество новых незарегистрированных мигрантов составляет 1800 человек в день. В 2012 году объем непостоянных потоков мигрантов в 15 первоначальных государств-членов ЕС составил 650 тысяч человек.

В докладе Фредерика Ришнера, генерального директора Департамента занятости, социальных дел и равных возможностей ЕС, отмечается, что между 1997 и 2012 годами в период экономического роста количество занятых в Европе возросло на 12 млн. человек [2].

Несмотря на тот факт, что доля мигрантов была менее 5% в общей занятости по странам ЕС, их вклад в ВВП составил 15%. В противовес общему мнению, что мигранты в основном заняты неквалифицированным трудом, возросла занятость мигрантов в секторе среднеквалифицированных и высококвалифицированных работников, где занятость у местного населения тоже высока. В это время количество мигрантов средней квалификации возросло на 50%, а высококвалифицированных – в два раза.

В докладе говорится, что в последние три года наблюдается снижение темпов экономического развития ЕС. Средняя занятость в ЕС стоит на уровне 63% (в США -- 72%), а для мигрантов – существенно ниже. Для ЕС была поставлена цель достичь в 2020 году уровня занятости в 70%. Для этого в ЕС-25 необходимо к 2020 году создать более 20 млн. рабочих мест (в том числе в странах ЕС-15 – 15 млн.), что выглядит весьма проблематичным.

В то же время ожидается, что общее количество людей трудоспособного возраста между 2010 и 2030 годами будет сокращаться в среднем на 1 млн. человек в год. Поэтому, даже если допустить, что уровень занятости стабилизируется на уровне 70%, но не будет возрастания миграции, вероятнее всего, экономический рост в ЕС упадет до 0,5% в год, и рост ВВП на душу населения также значительно снизится, что может отразиться на конкурентоспособности экономики ЕС. Во всех демографических выводах весьма пессимистично говорится о судьбах Европы, если мигранты не приедут. Политики также сетуют на эти обстоятельства, однако понимание необходимости привлечения мигрантов не сопровождается изменениями в миграционной политике [2].

Статистика свидетельствует о том, что и число прибывающих трудовых мигрантов, и их накопленное число растет практически во всех странах Евросоюза. Тем не менее, их миграционная политика в целом не слишком гостеприимна. Сейчас мигрантам очень непросто на законном основании попасть на рынок труда желаемых стран. Основные способы легального проживания в странах ЕС лимитируют возможности легального трудоустройства многих категорий мигрантов. В Западную Европу официально можно попасть по определенным каналам: воссоединение семьи; предоставление статуса беженца (ищущего убежище); репатриация; обучение;

высококвалифицированный персонал транснациональных корпораций и международных организаций; личные контракты; собственный бизнес.

Трудовая миграция на основе межгосударственных соглашений включает следующие категории: сезонные работы; приграничные миграции; тренинги и приглашение преподавателей; квоты на определенные специальности или виды деятельности.

Но многие из этих каналов не дают права на работу, даже если мигранту и разрешается проживание в стране. Так, первые четыре канала не дают возможности быстрого легального доступа на рынок труда. Первые три канала не позволяют отбирать мигрантов по квалификации. Возможности трудоустройства их также отложены, а для членов семей всех категорий мигрантов, возможности попадания на легальный рынок труда еще более проблематичны, поскольку наличие разрешения на работу у одного из супругов-мигрантов не распространяется на членов его семьи.

Таким образом, сетования чиновников Евросоюза на низкий уровень занятости мигрантов, прежде всего, связаны с самой политикой стран Евросоюза. Она подталкивает мигрантов к нелегальной трудовой деятельности, несмотря на то, что Великобритании нужно заполнить 600 тысяч вакансий, а Португалия и Испания даже начали специальную программу по привлечению мигрантов из Латинской Америки, которая с точки зрения культуры, языка, традиция, исторических связей им более близка, чем африканские страны. В докладе отмечается, что некоторые группы и поколения мигрантов лучше интегрированы в рынок труда. Мигранты из Балканских стран и Восточной Европы имеют даже более высокие показатели занятости, чем местное население [1].

Утечка умов приносит государствам-донорам убытки, которые хотя и не столь очевидны, как ущерб от стихийных бедствий или техногенных катастроф, но по своим размерам часто даже превосходят его. Их подсчеты требуют анализа многочисленных негативных последствий эмиграции и применения сложных методик. При всем этом, удается получить весьма условные результаты, однако и они позволяют судить о масштабе наносимого национальной экономике вреда.

Основной мотив международной миграции кадров - трудоустройство на более выгодных, чем в стране происхождения, условиях. Помимо экономических мотивов, миграция обуславливается также соображениями политического, этнического, культурного, семейного характера и др. [3].

Внутри стран ЕС ежегодно наблюдаются внутренние миграционные потоки большого количества человек; лидерство по масштабам иммиграции удерживают Германия, Франция, Великобритания. Более локальным региональным центром притяжения мигрантов можно назвать Австралию.

Спрос на высококвалифицированные кадры в развитых странах определяется потребностями их экономик, бурным развитием информационных технологий.

Список использованных источников

1. Зинченко Н. Н. Миграция населения. Теория и практика международно-правового регулирования. Москва, 2007. 174 с.

2. Феномен потока внутренних миграционных потоков высококвалифицированных кадров: URL: https://studbooks.net/2211461/ekonomika/fenomen_potoka_vnutrennih_migratsionnyh_potokov_vysokokvalifitsirovannyh_kadrov (дата обращения: 01.11.2019).

3. Чем грозит украинской экономике масштабная трудовая миграция: URL: https://antikor.com.ua/articles/265881-chem_grozit_ukrainskoj_ekonomike_masshtabnaja_00trudovaja_migratsija (дата обращения: 01.11.2019).

4. Число трудовых мигрантов из Украины достигло 4 млн человек – исследование: URL: <https://strana.ua/news/137488-chislo-trudovykh-mihrantov-iz-ukrainy-dostihlo-4-mln-chelovek.html> (дата обращения: 01.11.2019).

Курбатов О. Г.

кандидат філософських наук, доцент
кафедри богослов'я та гуманітарних дисциплін
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ І ЕМОЦІЇ: ПОГЛЯДИ ФІЛОСОФІВ МИНУЛОГО

В історії соціально-філософської думки накопичений величезний досвід осмислення проблем управління. Цей досвід може стати у великій нагоді для управлінської науки, зокрема в Україні. У цій доповіді розглянуті деякі погляди на проблему емоцій в управлінні, викладені у творах ряду мислителів Відродження та Нового часу.

Так, у творі Т. Мора (1478 – 1535) «Утопія» наводиться цікавий звичай з управлінської практики утопійців, який забороняє прийняття поспішних рішень: «В сенату є також звичай, за яким ніщо з того, що пропонувалося в перший день, не обговорюється тут же, а переноситься на наступне засідання сенату, щоби ніхто не бовкнув необдуманого того, що першим прийде йому на язик, в іншому випадку пізніше він буде думати більше про те, як захистити своє рішення, ніж про користь для держави. Від пораненого та хибного сорому віддасть він скоріше перевагу тому, щоб піддати небезпеці благополуччя суспільства, ніж думку про себе, щоби не здавалося, що спочатку він недостатньо подумав. Йому треба було подумати спочатку, щоб говорити обдуманіше, а не швидше» [1, 182]. Отже, цей звичай захищає як від висунення необдуманих (а значить, прийнятих під впливом емоцій) пропозицій, так і від захисту таких пропозицій їх авторами, який вони можуть здійснювати, керуючись знов-таки емоціями, а не розумом.

Актуальними є погляди на емоції в управлінні й французького філософа пізнього Ренесансу М. де Монтеня (1533 – 1592). Зокрема, він виступає проти постійного виливання гніву на нижчестоящих (бо ставши звичним, постійний гнів викликає лише презирство). Однак не схвалює М. де Монтень і прагнення за будь-яку ціну стримати гнів, адже це та сама жорстокість, тільки по відношенню до себе: «Я рекомендую краще недоречно вліпити ляпаса своєму слугі, ніж корчити з себе мудреця, який вражає своєю витримкою; я віддаю перевагу тому, щоб виявляти свої пристрасті, ніж приховувати їх на шкоду самому собі: після проявлення вони розсіюються та зникають, і краще, щоб жало їхнє вийшло назовні, ніж отруювало нас зсередини» [2, 426]. Таким чином, вищенаведені погляди М. Монтеня пе-

редбачають думку сучасних психологів, згідно якої людина повинна усвідомлювати та вчасно виражати свої емоції.

На уявлення Б. Спінози (1632–1677) про роль емоцій в управлінні наклали відбиток загальні погляди філософа на людську природу, згідно з якими шлях до свободи полягає у пізнанні людиною власних пристрастей (афектів), які вона не усвідомлює і тому залежна від них. Але оскільки більшість людей керуються у своєму житті не розумом, а цими афектами, то правителям доводиться це враховувати при управлінні ними. Тому управління часто ґрунтується на страху перед покаранням, але, оскільки «людська природа не терпить, щоб її необмежено примушували» [3, 74], то це означає, що така влада неефективна й не може триматися довго, і тому в підданих викликаються й інші афекти – релігійне благоговіння перед владою, надія на майбутню винагороду тощо. Однак філософ не вважає таке становище ідеальним. Свободною людиною не обов'язково є та, що діє за власною волею, також як і не обов'язково той є рабом, хто діє за примусом; але критерієм свободи людини є вчинки, що відповідають велінням розуму. «Якщо метою дії є користь не самого діючого, але того, хто повеліває, тоді діючий є раб і непотрібний собі. Але в республіці та імперії, де найвищий закон є благо усього народу, а не повелителя, повинен бути названий не непотрібним для себе рабом, але підданим, а тому та держава найбільш вільна, закони якої ґрунтуються на здоровому глуздові: адже там кожен, коли він хоче, може бути вільним, тобто, не кривлячи душею, жити за вказівкою розуму» [3, 190–191]. Отже, за Б. Спінозою, ідеальним є управління, ґрунтується не на емоціях, а на розумі.

Стислий огляд різних граней ставлення окремих філософів минулого до проблеми емоцій в управлінні показує неперехідну актуальність їхніх поглядів на цю проблему у будь-яку епоху та в будь-якому суспільстві, зокрема в сучасній Україні. Тому дуже плідним вбачається подальше осмислення філософської спадщини, яка стосується цього та багатьох інших аспектів управлінської практики.

Список використаної літератури

1. Мор Т. Утопия. Москва: Наука, 1978. 463 с.
2. Монтень М. Опыты. Избранные произведения в 3-х т. Москва: Голос, 1992. Т. 2. 560 с.
3. Спиноза Б. Трактаты. Москва: Мысль, 1998. 446 с.

Лядська О. В.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Оновлення і підвищення ефективності освіти впливає на трансформацію суспільства у багатьох напрямках. З одного боку, система освіти сприяє стійкості суспільства, забезпеченню умов для його сталого розвит-

ку, зміцненню і відтворюванню структур, що вже склалися і є прогресивними, а з іншого, – у ній закладено значний потенціал для реформування суспільства, досягнення відповідного економічного і соціального розвитку. Відтак, на сучасному етапі реформування економіки України стають актуальними не лише окремі існуючі, а й нові функції освіти, а саме: професійно-економічна, соціокультурна, стабілізаційна, гуманістична, інформаційна, інноваційна тощо. Водночас, має місце ускладнення і збагачення структури освітньої системи, її інформатизація і глобалізація.

Діяльність закладів вищої освіти в Україні ще не відповідає сучасним потребам розвитку людини та вимогам розвитку ринкової економіки, знизився престиж педагогічної й наукової праці, відбувається відтік творчої молоді за межі держави, має місце процес старіння педагогічних і науково-педагогічних кадрів, діюча мережа вищих навчальних закладів мало-ефективна через їх численність, різне підпорядкування ВНЗ не сприяє впровадженню ефективного управління галуззю на загальнодержавному рівні й на рівні регіонів, відсутня відповідальність за якість наданих освітніх послуг, порушилися партнерські зв'язки підприємств та організацій з ВНЗ. Існуюча модель державного управління вищою освітою не відповідає сучасним вимогам демократичності, відтак потребує розширення впливу громадської думки на прийняття адекватних управлінських рішень, запровадження механізмів динамічного реагування на потреби суспільства, проведення перерозподілу функцій управління між центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Недостатньо ефективно здійснюється моніторинг якості вищої освіти, а також оцінювання діяльності вищих навчальних закладів та оприлюднення його результатів. Ці проблеми посилюють необхідність державного втручання у розвиток вищої освіти. Усе зазначене свідчить про необхідність удосконалення механізмів державного регулювання сферою вищої освіти в Україні.

Сьогодні накопичено значний теоретичний матеріал стосовно основ діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, досліджувана проблема розглядалася фрагментарно, що можна пояснити соціально-політичними та економічними обставинами. Теоретичні і концептуальні розробки науковців присвячені лише окремим аспектам розв'язання цієї проблеми, що потребує проведення системного наукового аналізу змісту, особливостей та механізмів державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні.

Механізми державного регулювання системи вищої освіти мають забезпечувати державну стратегію розвитку вищої освіти, її прогнозування та програмування: сприяти удосконаленню діяльності органів державного управління у сфері освіти; спрямувати навчально-виховний процес на всебічний розвиток особистості, задоволення її потреб, виховання свідомого громадянина, задовольняти запити суспільства та ринку праці в конкурентоспроможних, компетентних та відповідальних фахівцях, визначити відповідальність виробників освітніх послуг за надану їх якість.

Модель удосконалення державного управління вищою освітою в контексті євроінтеграції враховує найважливіші чинники, пов'язані з системою управління вищою освітою. Планомірне вдосконалення системи державного управління вищою освітою ґрунтується на розробці комплексного підходу розвитку всіх його складових з урахуванням поставленої мети: інтеграції вищої школи до європейського освітнього простору. Розроблена модель враховує фактори впливу на систему вищої освіти, а також сутність державного управління, яке полягає у впровадженні удосконалених організаційно-управлінських технологій адаптації вищої школи до нових соціально-економічних умов за рахунок внесення в управління якісно нових елементів без радикальних змін організаційної структури, що забезпечує реалізацію базових науково-освітніх функцій вищої школи на теренах європейського освітнього простору з урахуванням вимог суспільства.

Для вирішення проблеми оптимізації мережі освітніх закладів і установ необхідно провести реструктуризацію мережі загальноосвітніх закладів, що забезпечить рівний доступ до освіти, профільне навчання в старшій школі, підвищення якості освіти за рахунок концентрації освітніх ресурсів, адекватних визначеному етапу навчання, і конкуренції установ. Освітня мережа повинна забезпечувати доступ до максимально широкого комплексу освітніх послуг. При цьому кількість тих чи інших освітніх закладів повинна відповідати реальним потребам у відповідних освітніх послугах. Реформування системи освіти може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно отримає громадську, політичну й фінансову підтримку з боку органів державного управління та населення.

Досконалість і повнота законодавчої бази у сфері освіти є першою необхідною умовою як формування та реалізації самої державної освітньої політики, так і забезпечення можливості ефективного функціонування системи освіти, зокрема вищої. Аналіз нормативно-правових актів про вищу освіту свідчить, що при всій прогресивності нормативно-правових документів, прийнятих в останні роки й спрямованих на розвиток вищої школи, для них все ще характерна суперечливість, неоднозначність тлумачення, неконтрольованість виконання низки положень. Для вирішення проблем, що виникають у процесі функціонування системи вищої освіти, потрібне подальше вдосконалення і розвиток правової бази, зокрема, внесення відповідних доповнень і змін у чинні закони, прийняття нових законодавчих актів та інших нормативно-правових документів. Освітня державна політика щодо модернізації системи вищої освіти у контексті Болонського процесу буде ефективною тільки тоді, коли чинне законодавство розроблятиметься у контексті європейської інтеграції. Тому вирішення цих проблем потребує внесення суттєвих змін до нормативно-правових актів або розробки та прийняття нового Закону «Про вищу освіту», а також поглибленого аналізу відповідності законодавства України в галузях освіти і науки, інноваційного розвитку міжнародним стандартам, прийнятих у розвинутих країнах світу.

Мамонова В. В.

доктор наук з державного управління, професор
кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування
Харківський регіональний інститут державного управління
НАДУ при Президентіві України

Пуль С. С.

аспірантка кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування
Харківський регіональний інститут державного управління
НАДУ при Президентіві України

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Невід’ємною складовою децентралізації, що здійснюється в останні роки в Україні, є секторальні реформи, однією з яких є освітня реформа, спрямована на створення в територіальних громадах нового освітнього простору та розбудову мережі опорних шкіл, що пов’язано із докорінною зміною самої філософії освітніх послуг.

Законом України «Про освіту» (від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII), як базовим для всіх інших спеціальних законів у сфері освіти («Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту»), передбачено суттєве реформування системи освіти в державі. У новому освітянському законі міститься багато відсильних норм і прикінцевих та перехідних положень.

На їх розвиток ще у травні 2018 року для проведення громадського обговорення на офіційному веб-сайті Міністерства науки і освіти України був оприлюднений проєкт Закону України «Про повну загальну середню освіту» (далі – проєкт закону). 30 травня 2019 року, через рік після оприлюднення проєкту закону, він був схвалений Верховною Радою України у першому читанні, а у липні 2019 року було підготовлено текст до другого читання [6]. Цей закон має стати правовою основою для діяльності як закладів загальної середньої освіти, так і органів управління ними.

Так, позитивними новаціями, що пропонуються у проєкті закону, є, наприклад, нормативне забезпечення проведення інституційного аудиту. Поняття «інституційний аудит» було введено в вітчизняне освітнє законодавство Законом України «Про освіту». Інституційний аудит замінив такий процес, як атестація закладів освіти. Статтею 46 проєкту закону описується порядок його проведення, можливі результати та порядок оскарження результатів інституційного аудиту. Зважаючи на те, що Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, набрав чинності ще 12 квітня 2019 року [4], необхідно й на законодавчому рівні надати визначення процедурам, пов’язаним з проведенням цього заходу.

Доречними також є пропозиції, що знайшли відображення в тексті документу стосовно протиріччя, внесеного свого часу у вітчизняне законодавство Законом України «Про освіту». Цей закон вивів зі складу органів управління у сфері освіти місцеві державні адміністрації (стаття 62), хоча

чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про місцеві державні адміністрації» передбачено, що місцеві державні адміністрації:

- «здійснюють на відповідних територіях державний контроль за додержанням законодавства з питань науки, мови, реклами, освіти...»;
- «реалізують державну політику в галузі науки, освіти...» [5].

На зазначені розбіжності неодноразово звертали увагу освітяни [1], а окремі політики використовували цей аргумент у поданні до Конституційного Суду України щодо невідповідності Конституції України Закону «Про освіту» [2].

Разом з тим, проведене дослідження дозволило встановити цілу низку недоліків, що містить текст проєкту закону, серед яких, у першу чергу, можна виокремити такі: у проєкті закону відсутнє визначення ряду понять, що нині використовуються в освітянському середовищі, зокрема, в концепції «Нова українська школа». У зв'язку з цим, доцільним було б законодавчо закріпити визначення таких понять, як «навчальна діяльність», «освітній округ», «модельний навчальний план», «людиноцентризм» та інші.

Недостатньо врегульованими вважаємо норми, що стосуються призначення керівника закладу освіти. Чинне законодавство, зокрема, Закон України «Про загальну середню освіту» визначає, що «керівник державного, комунального закладу загальної середньої освіти призначається на посаду... на підставі рішення конкурсної комісії, до складу якої входять представники засновника (засновників), трудового колективу, громадського об'єднання батьків учнів (вихованців) закладу загальної середньої освіти та громадського об'єднання керівників закладів загальної середньої освіти відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [3].

Проєктом закону пропонується «...для проведення конкурсу засновник формує та затверджує конкурсну комісію, чисельність якої повинна становити від 6 до 15 осіб... Вимоги до членів конкурсної комісії та порядок її формування визначаються положенням про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти» [6]. Положення ж має затверджуватись засновником закладу. Подібна ситуація, коли в різних адміністративно-територіальних одиницях, у складі конкурсних комісій будуть представлені різні за фахом та рівнем професійної підготовки особи може призвести до численних зловживань та недовіри до майбутнього керівника закладу освіти.

Невизначеними є також деякі моменти, пов'язані з фінансовим забезпеченням діяльності закладів загальної середньої освіти. Проєктом закону пропонується здійснення заходів «за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів», тобто без урахування відповідних норм бюджетного законодавства.

На невизначеність питання фінансового забезпечення, наприклад, створення груп подовженого дня, оплату праці вихователів цих груп, виготовлення свідоцтва про освіту, підвезення до закладу освіти учнів і педагогічних працівників, облаштування ресурсних кімнат та медіатек та інших питань звертали увагу представники освітянської громадськості, зокрема профспілки працівників освіти і науки України [7].

Зазначені зміни у законодавстві мають знайти своє відображення і в документах, які є основою діяльності для підрозділів місцевих державних

адміністрацій, що опікуються сферою освіти.

Оновлення нормативно-правової бази звісно не є швидким процесом, однак зазначена робота не має призводити до неможливості виконання головної функції загальної середньої освіти, а саме – закріпленого в Конституції України права людини на отримання повної загальної середньої освіти.

Враховання вищеназваних та інших рекомендацій щодо його змістовного наповнення проєкту закону «Про повну загальну середню освіту» дозволить привести нормативно-правову базу реалізації державної політики у сфері загальної середньої освіти до вимог Закону України «Про освіту», Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року та сприятиме подальшому розвитку правового забезпечення публічного управління цією найважливішою сферою життєдіяльності українського суспільства.

Список використаної літератури

1. Бахрушин В. Органи управління в освіті у світлі нового закону «Про освіту». URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1157-organi-upravlinnya-v-osviti-u-svitli-novogo-zakonu-pro-osvitu> (дата звернення: 21.11.2019).

2. Конституційне подання щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про освіту» № 2145-VIII від 5 вересня 2017 р. URL: http://www.ccu.gov.ua/sites/default/files/3_4072.pdf (дата звернення: 21.11.2019).

3. Про загальну середню освіту: Закон України № 651-XIV від 13 травня 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14> (дата звернення: 21.11.2019).

4. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України № 17 від 9 січня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19> (дата звернення: 21.11.2019).

5. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV від 9 квітня 1999 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 21.11.2019).

6. Проєкт Закону України про повну загальну середню освіту № 0901 від 29.08.2019 р. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?p3511=66333 (дата звернення: 21.11.2019).

7. Пропозиції Профспілки працівників освіти і науки України до проєкту закону «Про повну загальну середню освіту». URL : <https://pon.org.ua/novyny/7290-propozitsiyi-profspilki-do-proektu-zakonu-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu.html> (дата звернення: 21.11.2019).

Мерзляк А. В.

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

Скрябіна Д. С.

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

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В СФЕРІ ЗАХИСТУ СУСПІЛЬНОЇ МОРАЛІ

Українське суспільство завжди відзначалося високим рівнем культури, національної свідомості, вшануванням звичаїв, традицій, національної спадщини тощо. Однак, системні кризові явища в економічній, політичній

та соціальній сферах загальмували культурний розвиток нації, спричинили суттєве зниження рівня моралі українського суспільства, девальвацію культурно-моральних принципів.

У цілому, багато вчених у своїх наукових працях відзначають XXI ст. періодом кризи моралі. Останні десятиріччя характеризуються поглибленням конфліктних проявів у суспільстві (ідеологічних, соціально-політичних тощо), зростанням соціальних ризиків, масовим споживанням, значною інформатизацією усіх процесів в різних сферах суспільних відносин тощо. Усе це негативно впливає на рівень культури та моралі різних верств населення держави, й особливо молодого покоління.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається низка несприятливих тенденцій, які характеризують стан суспільної моралі:

- значний рівень поширення шкідливих звичок серед населення (куріння, алкоголізм, вживання наркотичних засобів тощо). Так, за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я Україна знаходиться серед європейських країн на 6 місці за рівнем споживання алкоголю – після Білорусі, Молдови, Литви, Росії та Румунії. Разом із тим, Україна займає перше місце у світі за рівнем дитячого алкоголізму. Зокрема, 87% українських школярів хоча б раз пили алкогольні напої, 26% – вживають алкоголь кілька разів на місяць. Великим залишається відсоток жіночого алкоголізму. Україна також входить до десятки країн з найвищим рівнем смертності від алкоголю;

- високий рівень проявів жорстокості й насильства, грубості у стосунках з людьми. Станом на 2018 р. Україна посідала четверте місце в світі за рівнем підліткової агресії, відстаючи за цим показником тільки від Росії, Албанії та Білорусі. Лише за 2017 р. з подібними явищами (цькування, побиття тощо) стикалися 67% українських школярів. Характерними проявами у суспільстві є також нешанобливе ставлення молоді до старших, байдужість до чужих бід, аморальність вчинків, високий рівень прагматизму та споживацька поведінка. На все це істотний негативний вплив, передусім, має інформація з телебачення, радіо й мережі Інтернет;

- нівелювання інституту сім'ї. У цьому контексті слід зазначити, що кожен 10-ий українець у віці 25 – 34 роки є розлученим. Серед молоді, яка перебуває в шлюбі, 19% живуть разом, але без офіційної реєстрації. Кожна 5-та дитина народжується у матерів, які не перебувають в офіційному шлюбі;

- зниження рівня добробуту населення. Станом на кінець 2019 р. прожитковий мінімум становив для працездатних осіб 2102 грн. Відповідно до ст. 7 Закону про держбюджет на 2020 р. з 1 січня 2020 р. він також планується на рівні 2102 грн., з 1 липня – 2197 грн., з 1 грудня – 2270 грн. Рівень мінімальної заробітної плати у 2019 р. склав 4173 грн., на 2020 р. планується, що цей показник сягне 4723 грн. Однак, наприклад, лише 18% сучасної молоді задоволені своїм матеріальним становищем. По факту з них оплатити оренду або рахунки за комунальні послуги можуть лише 64%, кожного дня вживати м'ясо, курку або рибу – 55%, можуть поїхати на один тиждень відпочинку далеко від дому – 33%, купити речі довготривалого вжитку (телефон, телевізор тощо) – 19%, купити автомобіль – 1%;

– зменшення рівня духовності нації. За даними моніторингу Центру Разумкова у 2018 р. кількість громадян, які відвідують релігійні служби і зібрання становить 58%, і вона менше числа тих, хто визнає себе віруючими (72%). Релігійна практика найбільшою мірою притаманна жителям Заходу (84%), найменшою – Півдня (42%) та Сходу України (38%). За останні роки практично не змінився і показник частоти відвідувань релігійних служб. Так, частіше, ніж раз на тиждень, їх відвідували, за даними опитувань 2010-2018 рр., 4-5% тих громадян, які взагалі не відвідували релігійні служби, раз на тиждень – 15-19%. Близько половини (48-53%) опитаних відвідують служби лише на великі релігійні свята;

– зниження рівня здоров'я, у т.ч. й психічного. За даними американського інформаційного агентства «Bloomberg», у рейтингу країн світу за станом здоров'я громадян Україна посідає 99 місце. Загалом, станом на 2018 р., 37% дорослих жителів України оцінюють своє здоров'я як добре або дуже добре, 42% – як посереднє, 19% – як погане або дуже погане. Продовжує зберігатися тісний зв'язок між станом здоров'я і рівнем добробуту населення: чим кращий матеріальний рівень життя, тим вищим є рівень здоров'я. Цю тенденцію можна пояснити тим, що наявність більших матеріальних ресурсів забезпечує доступ до більш якісної медицини, здорової їжі тощо. Щодо психічного здоров'я, то за даними соціологічних досліджень, близько 30% українців протягом свого життя принаймні раз хворіють на один із видів психічних розладів (у т.ч. тривожні, депресивні розлади). Також в Україні зафіксовано один із найвищих показників самогубств у світі (від 24 до 32 на 100 тис. населення). Проблеми психічного здоров'я українців тісно пов'язані з бідністю, безробіттям та відчуттям небезпеки через соціально-політичні конфлікти, соціальну незахищеність та нестабільність;

– поширення культури масового споживання, неконтрольовані потоки інформації. Негативним явищем є те, що в сучасних умовах поширюється переважно інформація, яка є вигідною з точки зору її комерційності, занижуючи цінність «високої культури». При цьому така культура має негативний вплив на свідомість громадян, особливо молоді, нав'язує стереотипи поведінки, пропагує насилля, неетичні норми поведінки;

– пасивність населення у реалізації змін, неактивна громадська позиція. Зокрема, тільки третина молоді готова особисто брати активну участь у процесі розбудови та розвитку своєї об'єднаної територіальної громади. 79% не брали участі в діяльності жодної організації громадянського суспільства. В організації суспільного життя (економічна, соціальна, політична, духовна сфери) в своїй спільноті потенційно взяли б участь 12,2%, в організації громадських слухань або зборів громадян – 8,9%, ініціюють колективні письмові звернення до органів влади – 7,5%, ініціюють електронні петиції або збір підписів до різних органів влади – 7,6%, беруть участь в облаштуванні території (двору, вулиці) та інших спільних заходах із сусідами, мешканцями – 31,3%.

Необхідність втручання держави в регулювання цих питань також обумовлена нагромадженням в суспільстві відповідних соціально-економічних, політичних та етико-культурологічних передумов, а саме:

- соціально-економічних: деформація зайнятості, падіння рівня життя середньостатистичної сім'ї та її можливості забезпечити належний рівень духовно-культурного способу життя, комерціалізація духовної культури, зменшення бюджетної підтримки духовної культури тощо;
- ціннісно-орієнтаційних: зміна ціннісних орієнтацій суспільства, зміни у побутовій культурі (поширення алкоголізму та тютюнопаління і т.п.); звуження доступності користування надбаннями культури для представників малозабезпечених та навіть середнього достатку сімей і т.д.;
- соціально-деформаційних: пропаганда насильства через засоби масової інформації та духовну культуру; «засмічення» Інтернет-мережі насильством і т.д. на фоні швидкої інформатизації та комп'ютеризації життя; тенденції до заміщення виховної функції освіти розширенням її інформативно-навчальної функції та ін.

З огляду на все це, нагально постає питання втручання держави у різні аспекти формування та підвищення рівня суспільної моралі. Особливо важливим це питання є у частині виховання нового сучасного покоління, яке суттєво відрізняється від попередніх поколінь, оскільки зростає в умовах суцільної інформатизації, в умовах нестабільності, нових економічних та соціальних викликів.

Щодо України, то суспільна мораль і різні аспекти з нею пов'язані, на законодавчому рівні регулюються Законом України «Про захист суспільної моралі» від 20.11.2003 р. та низкою інших законодавчих актів. Відповідно до Закону під суспільною мораллю розуміються етичні норми, правила поведінки, що склалися у суспільстві на основі традиційних духовних і культурних цінностей, уявлень про добро, честь, гідність, громадський обов'язок, совість, справедливість.

З метою захисту суспільної моралі в 2004 р. державою було створено Національну експертну комісію України з питань захисту суспільної моралі, діяльність якої регулюється Положенням про Національну експертну комісію України з питань захисту суспільної моралі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №1550 від 17 листопада 2004 р.

Основними джерелами, що формують чинники впливу на суспільну мораль є: сім'я, держава, церква, заклади освіти, література, мистецтво і кінематограф, засоби масової інформації та реклама, Інтернет та нові засоби телекомунікації. У цьому контексті необхідним виявляється прямий або опосередкований вплив держави на різні сфери: економічну (зайнятість, розподіл, обмін та споживання благ, науково-технічний прогрес і т.д.), соціокультурної (освіта, культура, соціальна інфраструктура).

Крім того, варто взяти до уваги базові потреби та цінності, які є пріоритетом для українського населення. Так, за результатами експертного опитування, найбільш високу оцінку отримують такі цінності, як: духовність – 73%, сімейні цінності – 71%, свобода – 70%, мир і злагода – 68%, національно-культурні цінності – 68%, патріотизм – 67%. Цінностями другого порядку виступають: гуманізм – 53%, матеріальні цінності – 50%, релігійність – 48%, християнські цінності – 44%, європейські цінності –

43%. При цьому першочерговими життєвими пріоритетами сучасної української нації виступають: міцне здоров'я, міцна сім'я, благополуччя дітей, матеріальний добробут.

Державна політика захисту суспільної моралі має відбуватися за такими ключовими векторами: здоровий спосіб життя, сімейні цінності, матеріальний добробут, національно-патріотичні переконання, громадянська активність.

Вважаємо, що базовим підґрунтям високого рівня моралі є стабільність умов життя в державі, матеріальне благополуччя, а також фізичне й моральне здоров'я нації. Адже нестача необхідних ресурсів для забезпечення належного рівня життя, стресові умови навколишнього середовища, тощо породжують негативні явища в суспільстві.

Саме тому, держава має прагнути до забезпечення гідних умов життя й добробуту в країні, сприяти зайнятості населення, забезпечувати належну оплату праці та наявність соціальних благ, сприяти зміцненню інституту сім'ї, профілактиці шкідливих звичок серед молоді, обмеженні доступу до алкоголю та інших небезпечних для вживання речовин, популяризувати культурне й інтелектуальне дозвілля, створювати гідні умови для належного рівня життя, реалізації свого потенціалу та талантів молоді й дорослого населення, своєчасно врегульовувати соціально-політичні конфлікти у державі, обмежувати неконтрольований потік цифрової інформації, реклами та змісту продукції ЗМІ.

Список використаної літератури

1. Дмитрук Н. Між матеріалізмом і постматеріалізмом: ціннісні орієнтації сучасної української молоді. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2017. № 3. С. 57–67.

2. Жданов І. О. Ціннісні орієнтації сучасної української молоді: Парламентські слухання Верховної Ради України про становище молоді в Україні «Ціннісні орієнтації сучасної української молоді» 2 листопада 2016 р. URL: <http://education-ua.org/ru/analytics/831-zhittevi-tsinnosti-suchasnikh-molodikh-ukrajintsiv> (дата звернення: 02.11.2019).

3. Індекс здоров'я. Україна – 2018: результати загальнонаціонального дослідження. URL: http://health-index.com.ua/zvit_index_2018_ukr.pdf (дата звернення: 06.11.2019).

4. Кобля М. М. Цінності державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/КОБЛЯ.htm> (дата звернення: 01.11.2019).

5. Особливості релігійного і церковно-релігійного самовизначення українських громадян: тенденції 2010–2018 рр.: інформац. матер. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_Religiya.pdf (дата звернення: 08.11.2019).

6. Про Державний бюджет України на 2020 рік: Проект Закону України № 294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/294-IX> (дата звернення: 05.11.2019).

Мишленник В. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Економічні зміни в Україні, що відбулися за останні роки, значно вплинули на структуру, характер і тенденції землекористування і таким чином визначили подальший розвиток державної політики у сфері управ-

ління земельними ресурсами. Однак, об'єктивно слід визнати, що заходи земельної реформи не вирішили поставлених завдань щодо створення системи раціонального використання та охорони земель. Через відсутність цілісної земельної політики, належної законодавчої бази, ефективного державного регулювання земельне питання стало вкрай політизованим, а шляхи переходу землі до ефективних користувачів практично заблоковано.

Проблеми у сфері державного управління земельними ресурсами, що накопилися в Україні є результатом деяких помилок в минулому та відсутності чіткого злагодженого механізму управління такої системи. Інституційна система, створена за роки незалежної України і функціонує на даний час, сформувала основні засади земельної політики, проте потребує значного вдосконалення. Крім того, на сучасному етапі розвитку неможливо вирішувати проблеми в сфері управління земельними ресурсами без врахування їх розвитку на міжнародному рівні. Тому, визначаючи державну політику в сфері управління земельними ресурсами, приймаючи закони та інші адміністративні правила, потрібно забезпечувати їх узгодження з міжнародними нормами.

Державне управління земельними ресурсами це - цілеспрямований, організаційний та регулюючий вплив держави на стан та розвиток земельних відносин. Така система має певні особливості, які пов'язані з тим, що земля є об'єктом ринкових відносин, але на відміну від інших засобів виробництва, земля це товар, який становить особливу цінність для країни і має ряд властивостей і особливостей, які не притаманні іншим засобам. Крім того, від шляхів реалізації основних напрямів земельної політики та завдань реформування земельних відносин, ефективного використання земельних ресурсів залежить продовольча безпека та добробут нашої країни.

Вирішальне місце у формуванні та розвитку земельних відносин займає саме держава. На всіх етапах розвитку суспільства земельні відносини розвиваються під безпосереднім впливом економічного закону відповідності характеру виробничих відносин, рівневі розвитку продуктивних сил. Під впливом об'єктивних економічних законів послідовний розвиток суспільства призводить до зміни і перебудови земельних відносин.

Можемо констатувати, що змінюються земельні відносини не стихійно, а відповідно до історичних особливостей суспільного розвитку кожної країни, і не ізольовано, а разом з усією системою виробничих відносин суспільства, в процесі загального економічного розвитку, складовим елементом якого вони є. При цьому, держава, впливаючи на земельний лад, проводить земельну політику, яка визначається її діяльністю в регулюванні відносин між соціальними групами, окремими землевласниками та землекористувачами.

Основним важелем державної земельної політики будь-якої країни є система нормативно-правового забезпечення державного управління земельними ресурсами. У сфері управління земельними ресурсами та регулювання земельних відносин в Україні така система включає Конституцію України, закони України, підзаконні та відомчі нормативно-правові акти.

Проте законодавча база сфери управління земельними ресурсами на сьогодні не є повноцінним правовим поєм, яке б забезпечувало досконале функціонування системи державного управління земельними ресурсами, а відтак потребує подальшого удосконалення.

В найближчій перспективі необхідним є розробка та прийняття законів, які прямо випливають з тексту Земельного кодексу або необхідні для деталізації ряду його положень. До них належать закони: про ринок земель сільськогосподарського призначення, про відчуження земель приватної власності для суспільних потреб, про зонування земель, про сільськогосподарські землі та агроландшафти, про рекультивацію земель, про консервацію земель.

Сьогодні в Україні досить гострим питанням є збереження, раціонального використання та розширення відтворення земельних ресурсів як базису стійкого розвитку. Згаданий вище дисбаланс між площами певних категорій земельних ресурсів (надмірні площі земель сільськогосподарського призначення, недостатні площі лісів, скорочення площ під водними ресурсами) і значна кількість суб'єктів, яким передані в управління великі масиви земельних ресурсів, зумовлюють нераціональне, часто надмірне антропогенне та техногенне навантаження на землі, погіршення екологічного стану довкілля.

На нашу думку, з огляду на цю ситуацію на державному рівні виникає необхідність планування та здійснення певних заходів щодо збалансування використання і відновлення земельних ресурсів. Обґрунтування напрямів раціоналізації використання і охорони земельного фонду України забезпечується системою заходів, серед яких виділяються заходи державного управління земельним фондом. Заходи щодо оптимізації фонду земельних ресурсів і системи землекористування повинні передбачати:

- проведення інвентаризації і сертифікації всіх земель, водних ресурсів, надр, земель у межах населених пунктів;

- визначення раціональної структури земельних ресурсів (за категоріями, призначенням, формами власності, регіонами) з урахуванням нинішнього стану справ, соціальних та економічних потреб і перспектив розвитку, вимог продовольчої безпеки, інвестиційної привабливості, норм екологічної стійкості територій; провести з урахуванням цього зонування території України, регіонів, населених пунктів;

- визначення науково обґрунтованої моделі, системи норм і стандартів користування сільськогосподарськими землями, лісовими та водними ресурсами, надрами, забудованими землями, рекреаційними зонами тощо, забезпечити неухильне дотримання цих норм і стандартів;

- законодавче запровадження системи економічного стимулювання збільшення площі земель природоохоронного та рекреаційного призначення, заохочення заліснення непридатних для сільськогосподарського виробництва територій, скорочення площ земель, що знаходяться в інтенсивному сільськогосподарському використанні, шляхом переведення їх у природні кормові угіддя та землі природно-заповідного фонду з метою більш раціонального їх використання і збереження.

Запровадження таких заходів дозволить нинішній системі управління земельними ресурсами стати більш збалансованою і забезпечить позитивний результат в досягненні економічної ефективності та екологічної безпеки як окремих регіонів так і країни в цілому.

Молодцов О. В.

доктор з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**АКТУАЛІЗАЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГУ
ЯК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Функціональне призначення консалтингової системи для органів публічного управління та адміністрування набуває більшої значимості в умовах впливу факторів суспільної нестабільності. Зокрема, до таких умов ми відносимо: процеси глобалізації, які значно ускладнюють процес прийняття рішень; процеси регіоналізації (локалізації), які виявляються у переході від централізованої та ієрархічної системи прийняття рішень до системи автономного прийняття рішень на рівнях регіонального управління та місцевого самоврядування; ефект новизни, коли більшість публічно-управлінських рішень не мають аналогів (відпрацьованих зразків та стандартів діяльності) у практиці попередніх років; низький рівень використання структурних джерел економічного розвитку (природних, трудових ресурсів, виробничих фондів); необхідність переходу до інноваційної діяльності в умовах постіндустріального суспільства; високий ступінь впливу непередбачуваності соціально-економічних наслідків публічно-управлінських рішень; гострий дефіцит часу, необхідного для їх прийняття; посилення тенденції забезпечення прогнозно-інтелектуальної підтримки управлінських процесів.

Система консалтингу може надавати весь комплекс консультативних послуг з різних напрямків діяльності органів публічного управління та адміністрування, які потребують прийняття політичного чи адміністративного рішення на будь-яких рівнях влади в умовах, пов'язаних з впливом перерахованих вище чинників. Це можуть бути соціальні, інформаційні, інвестиційні, будь-які інші проекти чи програми територіального розвитку. Подібну діяльність можна назвати політико-адміністративним консалтингом, оскільки зазначені вище напрямки консультаційного забезпечення стосуються сфери публічно-адміністративних відносин.

Можна виокремити відносно самостійні інституціональні підсистеми (механізми) політико-адміністративного консалтингу: а) консалтинг для органів публічної влади центрального рівня; б) консалтинг для органів публічної влади регіонального та місцевого рівнів (муніципальний консалтинг); в) консалтинг для громадських організацій, асоціацій тощо, діяль-

ність яких пересікається з діяльністю органів публічного управління. Предметом нашого розгляду є саме муніципальний консалтинг, який представляє інтерес, у першу чергу, для тих представників місцевої влади, які усвідомлюють необхідність незалежних досліджень, позбавлених впливу політико-адміністративного ресурсу, групового тиску тощо, які розуміють, що високоморальна та професійна діяльність консалтингових структур сприяє проведенню незаангажованих дискусій між публічною владою, бізнесом, громадянським суспільством, виробленню спільних позицій та підходів у вирішенні місцевих проблем.

Суттєвою перевагою організацій системи муніципального консалтингу є зосередження їх діяльності на технологічній, а не на суто політичній основі. Така особливість є позитивним фактором в умовах суспільної нестабільності. Представники муніципального консалтингу позбавлені надмірної ідеологізованості, схильні до більш глибокого вивчення проблематики місцевої територіальної динаміки. У якості інструментів впливу на політичні рішення вони використовують у якості інструмента впливу на прийняття рішень саме знання, а не політичний чи адміністративний ресурс. У такий спосіб консалтингові організації компенсують недостатність у місцевих політиків знань з наукових основ соціального управління територіальною громадою, політичного менеджменту, економічного та соціального аналізу та прогнозування ризиків в умовах суспільної нестабільності. Тому участь консультантів у сфері прийняття публічно-управлінських рішень на стадії їх підготовки, розробці проектів нормативно-правових актів та їх громадської експертизи є одним із резервів підвищення культури прийняття рішень, ефективності політико-адміністративного управління на місцевому рівні.

Для ефективного функціонування системи консультацій в сфері муніципального консалтингу мають скластися певні інституціональні практики, що базуються на сприятливих правових нормах та усталених формах співробітництва між публічною владою та консалтинговими організаціями. В Україні цьому процесу заважають залишки елементів ієрархічної моделі вироблення політики, які відсторонюють консалтингові організації від підготовки прийняття рішень. Наслідком цього є ускладнення прозорого обговорення ідей, проблематичність досягнення консенсусу щодо шляхів розв'язання проблем у різних галузях місцевої політики територіального розвитку.

В Україні на цей час недостатньо теоретико-методологічних та методичних розробок щодо здійснення муніципального консалтингу, не сформовано чіткий понятійний апарат. Сама практика використання муніципального консалтингу не є поширеною серед управлінців місцевого рівня. Зазначена ситуація засвідчує про певний парадокс, який відображає розбіжність між об'єктивно існуючими потребами у консультаціях у сфері місцевого та регіонального розвитку і нерозвиненістю інституту консультування. Очевидно, цей парадокс має бути розв'язаним на більш розвиненій стадії процесу комунікацій та структурованості публічно-управлінського дос-

віду на місцевому та регіональному рівнях, коли керівники органів публічного управління та адміністрування усвідомлять переваги муніципального консалтингу.

Слід зазначити, що сьогодні позитивною тенденцією є становлення управлінського консалтингу як одного з найпопулярніших видів діяльності серед молодих фахівців, що отримують теоретичні знання і практичні навички в результаті вивчення курсу «Основи управлінського консультування» [1, с. 13]. Проте наявні методологічні підходи і сучасний інструментарій консультування не враховує специфічні риси муніципального консалтингу. Вони стосуються передусім підвищення ефективності функціонування підприємств. Муніципальний консалтинг, будучи різновидом управлінського консалтингу, має свої особливості реалізації консультаційної діяльності. По-перше, він не завжди передбачає позитивний економічний ефект як це передбачено бізнес-консалтингом. Наприклад, планування соціально-орієнтованих змін може включати економічні втрати, а не здобутки. По-друге, консультування має орієнтуватись на особливу конфігурацію інтересів місцевої спільноти, й тому має містити аналіз залучення всіх її секторів – органів влади, бізнес-груп, громадських організацій, – у консалтинговий проект. Така ситуація виникає, наприклад, при підготовці проекту статуту територіальної громади, об'єднанні територіальних громад, стратегічному плануванні розвитку території тощо. По-третє, консультування відбувається в більш складних умовах зовнішнього середовища в порівнянні з тим же процесом у сфері бізнесу. Це зумовлює необхідність врахування багатьох мінливих факторів – політичних, економічних, фінансових, юридичних, соціально-психологічних та інших аспектів діяльності всіх об'єктів муніципального консалтингу. По-четверте, найбільш типовим завданням консультування є створення докорінно нової ситуації, а не виправлення або удосконалення вже існуючої ситуації. Головна перевага муніципального консалтингу полягає у методах і технологіях роботи з інформацією, які суттєво відрізняються від апаратних методів, що застосовуються у публічному адмініструванні.

В Україні сьогодні відсутня цілеспрямована державна політика щодо розвитку цієї сфери, немає спеціальної нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних послуг для органів місцевої влади, професійного об'єднання консультантів муніципальної сфери, яке б контролювало якість муніципального консалтингу, захищало ринок консалтингових послуг від непрофесійної діяльності, надавало б достовірну інформацію про систему, можливості та професійний рівень окремих суб'єктів консалтингу. В силу цих факторів у сучасній практиці діяльності органів публічного адміністрування механізм муніципального консалтингу поки що не набув широкого розповсюдження.

Потенціал муніципального консалтингу в Україні повноцінно може бути реалізований через запровадження потужних ринкових стимулів в систему взаємозв'язків суб'єктів та об'єктів консультування як інституціонального механізму системної самоорганізації сфери місцевого самовряду-

вання. Застосування органами місцевого самоврядування інструментарію муніципального консалтингу є достатньо складним процесом, але цілком можливим.

Список використаної літератури

1. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Василичина Л. М. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Донецьк: Епіцентр, 2013. 188 с.

Мордвінов О. Г

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

ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РЕГУЛЯТОРІВ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ

До адміністративних методів управління землекористуванням належать: екологічні стандарти, дозволи, заборони, обмеження, нормативи, адміністративні стягнення.

Одними із таких методів є встановлення гранично допустимих концентрацій вмісту шкідливих речовин у ґрунтах. Застосування цього методу в управлінні дає змогу контролювати рівень забруднення ґрунтів шкідливими речовинами. Вважається, що наявність цих шкідливих речовин у кількостях, що не перевищують ГДК не справляє негативний вплив на здоров'я людей, на екосистеми або ж якщо і створює негативний вплив, то шкода незначна і її можна не брати до уваги.

Ще один метод адміністративного управління земельними ресурсами – це видача дозволів на проведення робіт на земельних ділянках. Підприємства, установи, організації, які здійснюють геолого-знімальні, пошукові, геодезичні та інші розвідувальні роботи можуть проводити їх на усіх землях незалежно від їхнього цільового призначення на підставі дозволу та договору, який укладається з власником землі чи землекористувачем. Дозвіл на зрошення сільськогосподарських угідь стічними водами видається державними органами охорони довкілля за погодженням з органами державної санітарно-епідеміологічної служби.

Встановлення заборон на здійснення окремих видів господарської діяльності в охоронних зонах земель природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення – це також адміністративний метод управління земельними ресурсами.

Адміністративним методом є встановлення заборон на здійснення окремих видів господарської діяльності в басейнах малих річок. З метою охорони малих річок забороняється:

- змінювати рельєф басейну річки;
- випрямляти русла річок та поглиблювати їх дно нижче природного рівня;
- зменшувати природний рослинний покрив і лісистість басейну річки;
- розорювати заплавні землі;
- проводити осушувальні меліоративні роботи на заболочених ділянках та урочищах у верхів'ях річок;

– надавати земельні ділянки у заплавах річок для будь-якого будівництва, а також для садівництва та городництва;

Встановлення заборон на здійснення окремих видів господарської діяльності у водоохоронних зонах та прибережних захисних смугах водних об'єктів – це також адміністративний метод управління земельними ресурсами.

У водоохоронній зоні запроваджується режим регульованої господарської діяльності, зокрема забороняється:

- використання стійких та сильнодіючих пестицидів;
- розміщення звалищ;
- скидання неочищених стічних вод з використанням балок, ярів, кар'єрів.

Через встановлення заборон на здійснення окремих видів господарської діяльності регулюється й використання зон санітарної охорони водних об'єктів. Перелік заборон для зон санітарної охорони водних об'єктів такий самий, як і для водоохоронних зон та прибережних захисних смуг водних об'єктів.

Окремим адміністративним методом управління земельними ресурсами є встановлення заборон на здійснення окремих видів господарської діяльності у межах водно-болотних угідь загальнодержавного значення, які не належать до територій та об'єктів природного заповідного фонду.

Запровадження обмежень прав власності на землі та використання земельних ділянок – ще один метод адміністративного управління у сфері земельних відносин. Ці обмеження стосуються набуття права власності на землю, розпорядження землями, розмірів земельних ділянок, що передаються у приватну власність, вилучення сільськогосподарських земель для несільськогосподарського призначення.

Поширеними адмінметодами у практиці управління землекористуванням є застосування адміністративних стягнень за вчинення адміністративних правопорушень. До адміністративних стягнень за вчинення адміністративних правопорушень належать:

- попередження;
- оплатне вилучення предмета, який став знаряддям вчинення або безпосереднім об'єктом адміністративного правопорушення;
- конфіскація предмета, який став знаряддям вчинення або безпосереднім об'єктом адміністративного правопорушення;
- конфіскація грошей, одержаних внаслідок вчинення адміністративного правопорушення;
- позбавлення спеціального права наданого даному громадянину;
- виправні роботи;
- адміністративний арешт;
- адміністративний штраф.

Застосування адміністративних стягнень здійснюється згідно Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Законодавчо визначені в Україні засоби адміністративного регулювання землекористування потрібно розширити. Потребують удосконалення

і методи їх практичної реалізації. Це пов'язано з тими значними екологічними проблемами, які існують нині в країні, а також з неспроможністю їх ефективного вирішення за допомогою діючих механізмів регулювання. На необхідність розбудови механізмів адміністративно-правового регулювання діяльності суб'єктів аграрного землекористування орієнтує і та обставина, що реформування земельних відносин і реорганізація сільськогосподарських підприємств через створення різноманітних форм власності і господарювання, розширення самостійності агроформувань у вирішенні практичних питань землекористування супроводжується посиленням негативних тенденцій природокористування, зростанням числа адміністративних правопорушень у сфері використання і охорони земельних та водних ресурсів.

Все це, а також досвід розвинутих країн говорить про те, що діючу систему адміністративних методів державного управління потрібно доповнити новими екологічними вимогами, які в Україні поки що не знайшли відображення в нормативно-правових актах і не застосовуються на практиці. Йдеться про додаткове запровадження таких адміністративних засобів переважно агроекологічного спрямування:

по-перше, встановлення нормативів:

- мінімального збереження природних територій у складі землеволодінь та землекористувань;
- внесення органічних добрив;
- по-друге, введення обмежень:
 - розорювання земель;
 - максимальних розмірів полів;
 - мінімальної кількості культур у сівозмінах;
 - розміщення ерозійно-небезпечних культур;
 - способів та максимальних доз використання пестицидів і мінеральних добрив;
- концентрації землеволодіння та землекористування у одного суб'єкта господарювання;
- мінімального розміру земельної ділянки, що може перебувати у приватній власності.

Оптимізація механізму штрафних санкцій у сфері землекористування повинна спрямовуватись на посилення фіскальної функції штрафів і подальше економічне обґрунтування правомірності застосування штрафів та укріплення їх ролі як запобіжного регулятора.

Сьогодні в Україні механізм штрафних санкцій за порушення земельного законодавства ґрунтується на неоподаткованому мінімумі доходів громадян і не досить ефективно виконує свої регулюючі функції. Слабкою є превентивна дія адміністративних штрафів. Пов'язано це з тим, що абсолютні показники сум штрафів, незважаючи на їх зростання останнім часом, ще лишаються низькими. Стимулювати дотримання вимог раціонального використання і охорони земельних ресурсів вони зможуть лише тоді, коли будуть настільки значними, щоб виключити можливість одержання суб'єктами землекористування вигоди від порушення встановлених

екологічних норм і правил. Загроза можливого серйозного штрафу посилює його функцію як запобіжного регулятора.

Отже, є потреба змінити методичні підходи до встановлення штрафів, а саме: розміри штрафів за порушення норм і правил землекористування визначати залежно від збитків, завданих ними; можливих витрат порушника на відтворювально-охоронні заходи, невиконання яких призвело до екологічного порушення; вартості робіт, необхідних для усунення негативних наслідків, завданих порушенням. Базою для визначення сум штрафів за порушення вимог раціонального господарювання на землях можуть також бути бонітіровочна та грошова оцінка таких земель.

Зазначені види оцінок певною мірою відбивають диференціацію цінності земель, тому суб'єкти деструктивної діяльності за один і той же вид порушення, але вчинений на різних земельних ділянках, будуть сплачувати різні суми штрафу, хоча норматив його буде єдиним. Штрафні санкції за порушення на землях більшої цінності будуть більшими, ніж на менш цінних для господарської діяльності земельних ділянках. Диференційований підхід до встановлення сум штрафів залежно від цінності земельних ділянок є справедливим, оскільки на землях більшої цінності можна одержати й більшу вигоду від порушення норм і правил їх використання та охорони.

Набока К. О.

доцент кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сьогодні електронне урядування вважається однією із визначальних умов ефективного реформування публічної влади, державних інституцій, розвитку процесів демократизації в умовах інформаційного суспільства. З кожним роком поступ України на цьому шляху все більше наповнюється практикою [1].

Під «електронним урядуванням» слід розуміти форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Крім того,

запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market Strategy).

Згідно з останнім дослідженням ООН (United Nations E-government Survey 2016) щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) Україна посіла 62 місце серед 193 країн. Це свідчить про значне відставання України від світових темпів розвитку електронного урядування та необхідність удосконалення державної політики у даній сфері.

Центральним органом виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів та інтеоперабельності, впровадження електронних послуг, електронних довірчих послуг тощо є Міністерство цифрової трансформації України, яке було створене 9 вересня 2019 року шляхом перетворення агентства з питань електронного урядування.

У цілому в Україні є досить серйозні наукові та практичні напрацювання щодо створення інфраструктури електронного урядування. Однак, до чинників, що стримують прискорений розвиток цієї сфери, належать, насамперед, проблеми міжвідомчої взаємодії (у тому числі пов'язані з відсутністю відповідних регламентів та нормативно-технічних документів), відсутність формалізованих типових рішень щодо надання органами виконавчої влади (як державної, так і місцевого самоврядування) послуг у дистанційному режимі. Суттєву роль у цьому відіграє й людський фактор, оскільки запровадження електронного урядування все більше буде витискувати чиновника як посередника між державою і громадянином, тим самим полегшуючи долю простої людини і унеможливаючи корупційні діяння серед надавачів державних послуг [2].

Перші реальні кроки щодо запровадження системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів зроблені лише у 2012 році, коли була схвалена Концепція створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів.

У 2013 році затверджений комплексний план реалізації цієї Концепції, яким передбачено розробку низки нормативно-правових та технічних документів, необхідних для досягнення інтеоперабельності та забезпечення електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів [48]. Треба зазначити, що на сьогодні наведений план потребує уточнення та доопрацювання через невиконання.

Також слід відзначити формування в Україні потужної нормативно-правової бази щодо запровадження електронного документообігу в органах влади. Нагадаємо, що з 2003 року діє Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», а у 2004 році постановою Кабінету Міністрів України № 1453 затверджено Типовий порядок здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади.

На сьогодні в органах влади України працює понад 700 електронних державних інформаційних ресурсів, з них 135 – у центральних органах ви-

конавчої влади. При цьому необхідно відмітити факт відсутності Національного реєстру державних інформаційних ресурсів, незважаючи на цілу низку рішень Президента України, Уряду та Парламенту щодо його створення та забезпечення функціонування.

Зазначена вище ситуація призвела до чималих труднощів в організації взаємодії між численними успадкованими і впроваджуваними державними інформаційними ресурсами, а відсутність обов'язкових вимог (стандартів, форматів) та єдиного національного координатора в цій сфері спричинила встановлення окремими центральними органами виконавчої влади власних правил електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів, котрі розробляються під конкретне нагальне завдання та не сумісні між собою. Так, наприклад, на сьогодні лише Державною фіскальною службою України затверджено десятки різних протоколів щодо обміну інформацією державних інформаційних ресурсів в електронній формі з іншими центральними органами виконавчої влади. Також подібні правила для власних потреб електронної взаємодії встановлені Міністерством соціальної політики України, Державною казначейською службою тощо [3].

Впровадження електронного урядування в країні неможливе без інновацій, то ж надзвичайно важливо усвідомити, що держава має стати єдиною об'єднуючою платформою для розвитку нових підходів і розробки відповідно до потреб часу різноманітних електронних послуг, інструментів взаємодії громадян з бізнесом і владою, сучасних технологій електронного урядування, які ґрунтуються на відкритих даних і сприяють розвитку кожного.

Список використаної літератури

1. Грицяк Н. В., Соловійов С. Г. Електронна демократія: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. Київ: НАДУ, 2015. 66 с.
2. Коновал В. О. Організаційно-правові механізми державного управління електронним урядуванням на прикладі територіальної громади міста Києва: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2018. 330 с.
3. Зелена книга з електронного урядування. URL: <http://etransformation.org.ua/-2014/11/17/318/> (дата звернення: 21.10.2019).

Наприклад В. І.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Пенсійна система, як складова частина системи соціального захисту населення, є важливим елементом державної соціальної політики і надійним індикатором рівня соціальної спрямованості держави. Головним завданням будь-якої пенсійної системи є створення умов для забезпечення громадян гідним доходом у похилому віці, розмір якого повинен відповідати особистому внеску кожного. При цьому сама система не повинна створювати надлишковий тиск на державні фінанси, суб'єкти господарювання, працюючих громадян, бути тягарем для розвитку держави. На жаль, пенсійна система України зазначеним вимогам поки що не відповідає.

Головні напрями реформування системи пенсійного забезпечення населення України були визначені ще у Посланні Президента України до Верховної ради України та Кабінету Міністрів України у 2001 році, де було зазначено, що для України законодавчо закріпленою є багаторівнева пенсійна система. Історично важливим для трансформації пенсійної системи став 2003 рік, коли було ухвалено низку законів та підзаконних актів, серед яких, передусім, варто відзначити Закони України «Про недержавне пенсійне забезпечення» та «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Наступний етап розвитку пенсійної системи пов'язаний з прийняттям у 2011 році Закону України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи», яким встановлений єдиний для чоловіків та жінок вік виходу на пенсію; змінено період, який враховується для визначення заробітної плати; збережено право працюючих пенсіонерів на перерахунок пенсії; передбачено обмеження максимального розміру пенсії. З 2015 року, з прийняттям Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», розпочався новий етап трансформації пенсійної системи.

Сьогодні система пенсійного забезпечення в Україні складається з трьох рівнів: перший рівень – солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування; другий рівень – накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування; третій рівень – система недержавного пенсійного забезпечення.

Солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування базується на засадах солідарності і субсидування та здійснення виплат за рахунок коштів Пенсійного фонду України. Вона передбачає, що молодше покоління утримує старше. Проведені реформами цієї системи пенсійного страхування містили такі основні зміни: 1) збільшення пенсійного віку та страхового стажу для призначення пенсії за віком й мінімальної пенсії; 2) обмеження максимального розміру пенсії (у 2016 році – 10740 грн.); 3) підвищення розміру пенсії залежно від коефіцієнта страхового стажу; 4) визначення фонду заробітної плати для нарахування пенсії, враховуючи середню заробітну плату за 5 останніх років перед виходом на пенсію.

Накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування базується на засадах накопичення коштів застрахованих осіб у Накопичувальному фонді або у відповідних недержавних пенсійних фондах та здійснення фінансування витрат на оплату договорів страхування довічних пенсій і одноразових виплат на умовах та в порядку передбачених законом. Терміни практичного впровадження цієї системи пенсійного страхування кілька разів переносились і на даний час вона не діє. Головна причина цього – дефіцит бюджету Пенсійного фонду України. Якщо у 2007–2008 роках бюджет ПФУ був бездефіцитним у 2009–2018 роках дефіцит його бюджету коливався у межах 6,8–16,2%.

Система недержавного пенсійного забезпечення базується на засадах добровільної участі громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами пенсійних виплат на умовах та в порядку, передбачених законодавством про недержавне пенсійне забезпечення. Ця система для тих, хто хоче бути забезпеченими в

старості. Привілеї цього рівня в тому, що він дає шанс кожному самостійно вирішити свою проблему з пенсією. До юридичних осіб, яким державою надано право займатися недержавним пенсійним страхуванням, відносяться: недержавні пенсійні фонди, банки, страхові компанії, які мають ліцензію на довгострокові накопичення і страхування життя. Згідно з даними Державного реєстру фінансових установ, недержавні пенсійні фонди (НПФ) зареєстровано у дев'яти регіонах України і станом на 2015 рік їх налічувалось 72. Найбільша кількість НПФ зосереджена у м.Києві – 53, або 73,6%. Структура пенсійних контрактів була такою: вкладників фізичних осіб – 48,7 тис.осіб; вкладників юридичних осіб – 7,7 тис. організацій; вкладників підприємців – 0,1 тис. Основну частину застрахованих осіб становили особи віком до 50 років (63,6%), особи вікової групи 50–60 років становили 25,8%. Станом на 2015 рік пенсійні виплати НПФ були здійснені для 79,9 тис. учасників. Пенсійна виплата на одного вкладника НПФ становила 5,8 тис.грн. одноразово та 18,8 тис. грн. на визначений строк. Таким чином, варто відзначити, що третій рівень пенсійної системи України хоча й знаходиться в зародковому стані, але працює.

Узагальнюючи основні аспекти трансформації пенсійної системи України, слід вказати на певні проблеми, над вирішенням яких має працювати державна влада в майбутньому. Зокрема, солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування (перший рівень пенсійної системи) не повною мірою виконує взяті зобов'язання. Накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування (другий рівень) не впроваджена. В цілому система обов'язкового пенсійного страхування є незбалансованою між страховими внесками й пенсійними виплатами, а дефіцит коштів покривається з Державного бюджету. Пенсійне забезпечення характеризується низьким рівнем трудових пенсій. Система недержавного пенсійного забезпечення (третій рівень) не досягла очікуваних масштабів розвитку. Головними причинами цього є низькі доходи переважної більшості громадян України та їх недовіра до фінансових інститутів. Зростає демографічне навантаження на працездатне населення, негативний вплив справляють невелика для більшості зайнятого населення заробітна плата, значна трудова міграція за кордон, великі обсяги тіньових виплат. Для розвитку пенсійної системи в сучасній Україні характерні непослідовність і залежність від низької результативності реформ в політичній, економічній і соціальній сферах.

Науменко А. О.

кандидат технічних наук, доцент
докторант навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Стосовно до агропромислового комплексу інноваційний процес являє собою постійний і безперервний потік перетворення технічних або те-

хнологічних ідей в нові технології або окремі їх складові частини і доведення їх до використання безпосередньо у виробництві з метою отримання якісно нової продукції. В інноваційному процесі беруть участь сільськогосподарські наукові та навчальні організації, а також органи управління виробництвом, які обслуговують та впроваджувальні формування різних типів, а також самі сільгосптоваровиробники.

Розвиток інноваційного процесу обумовлений вимогами ринку, виробники інновацій з метою отримання прибутку створюють і просувають нововведення до їх споживачів.

Інноваційний процес починається з зародження ідеї і завершується комерційною реалізацією. Інноваційні процеси присутні на всіх життєвих циклах інновації:

- фундаментальні дослідження: теоретичні розробки, пошук вирішення проблеми, розробка концепції;
- прикладні дослідження: вирішення технічних проблем (інформаційна, організаційно-економічна, науково-навчальна діяльність, дослідно-конструкторські роботи);
- матеріалізація наукової ідеї: виготовлення дослідних зразків, експериментальні роботи;
- комерціалізація і практичне використання нововведення: безпосереднє використання, технічні й організаційні заходи, поліпшення техніко-економічних параметрів;
- освоєння промислового виробництва: масштабне виробництво нової продукції та освоєння ринків [1; 4].

З метою ефективного управління агропромислового комплексу дуже важливими стають науково-технічні та інноваційні програми, що реалізуються на основі фундаментальних і прикладних досліджень в пріоритетних секторах аграрної економіки, які повинні забезпечувати створення нових поколінь техніки і технологій для підвищення технологічного рівня галузей агропромислового комплексу.

Слід зазначити, що гострою проблемою є кадрове забезпечення інноваційної діяльності. Інтелектуальний потенціал – це головна перевага України й основний ресурс для реалізації інноваційної стратегії. Для розвитку агропромислового комплексу повинні бути розроблені інституційні механізми регіоналізації державного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу. Активну участь у розвитку агропромислового комплексу в регіонах повинні прийняти регіональні органи законодавчої влади, оскільки в ринкових умовах найбільш прийнятним є механізм непрямого стимулювання інноваційного розвитку. Необхідно розробити і низку нормативно-правових документів:

- по пільговому оподаткуванню;
- організаційним формам;
- механізмам стимулювання інноваційної діяльності в регіональних агропромислових комплексах та ін. [2; 3].

На жаль, у багатьох регіонах недосконало уявляють інноваційну систему і не формують інфраструктуру агропромислового комплексу не тільки в сільському господарстві, але і в економіці регіону в цілому.

Основними напрямками реалізації державної інноваційної політики в агропромисловому, спрямованій на прискорення освоєння у виробництві досягнень науки, техніки і передового досвіду, є такі:

- формування галузевої інноваційної системи в агропромисловому комплексі, що функціонує на основі єдиної науково-технічної політики держави;
- активізація діяльності аграрної науки з проведення фундаментальних і прикладних досліджень;
- нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності, захист об'єктів інтелектуальної власності і введення їх в господарський обіг;
- розвиток інфраструктури інноваційного процесу, системи сертифікації і просування науково-технічних розробок, підготовки і перепідготовки кадрів;
- розвиток і вдосконалення інформаційно-консультаційної діяльності;
- державна підтримка сільгоспвиробників з метою відновлення їх платоспроможності та можливості здійснення інноваційної діяльності;
- вдосконалення експертизи та відбору інноваційних проектів і програм з метою їх реалізації в агропромисловому виробництві;
- формування економічного механізму управління і стимулювання інноваційних процесів в агропромисловому комплексі на всіх рівнях;
- реформування власності та розвиток підприємництва в інноваційній сфері;
- підготовка кадрів високої кваліфікації для суб'єктів агропромислового комплексу;
- розвиток міжнародного співробітництва при організації інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі [2; 4].

Державна аграрна політика в останні роки націлена на стимулювання інновацій в сільському господарстві. Поряд з традиційною для держави підтримкою наукових досліджень, впровадженням їх результатів, підготовкою та перепідготовкою кадрів, що, безсумнівно, стимулює інновації в сільському господарстві, з'явилися нові важелі стимулювання інновацій – фінансування, кредитування, оподаткування, страхування.

Не менш важливим є прояв інтересу безпосередніх творців інновацій до їх прискореного освоєння у виробництві. У зв'язку з цим їх створення має відповідним чином оформлятися, охоронятися і стимулюватися. Основні напрямки організаційно-економічного механізму створення і освоєння інновацій вимагають істотного вдосконалення для більш повного використання потенціалу науки, сільгосптехніки і всієї інфраструктури агропромислового комплексу.

Підводячи підсумки даного дослідження, слід відзначити, що в ньому було отримано такі висновки.

1. Надано змістовну характеристику застосування інноваційних процесів на наступних етапах життєвого циклу інновацій: фундаментальні до-

слідження; прикладні дослідження; матеріалізація наукової ідеї; комерціалізація і практичне використання нововведення, а також освоєння промислового виробництва.

2. Обґрунтовано необхідність впровадження інституційних механізмів регіоналізації державного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу. Підкреслено, що активну участь у розвитку агропромислового комплексу в регіонах повинні прийняти регіональні органи законодавчої влади, оскільки в ринкових умовах найбільш прийнятним є механізм непрямого стимулювання інноваційного розвитку.

Список використаної літератури

1. Гросул В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 1. С. 76–82.
2. Каракай Ю. Роль держави у стимулюванні інноваційної діяльності. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 40–51.
3. Ревенко М. Удосконалення державного регулювання розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка України*. 2011. № 12. С. 51–55.
4. Саблук П. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Економіка України*. 2008. № 12. С. 4–18.

Овчаренко А. В.

слухач магістратури

Полтавська державна аграрна академія

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Сфера культури – один з важливих секторів національної економіки, який охоплює практично всі сторони життя суспільства. Як сектор підприємництва – це масштабний та динамічний ринок з можливістю широкого використання творчого та інтелектуального потенціалу людини в якості основного виробничого ресурсу. Як об'єкт державної економічної політики – це сфера виробництва благ з високою доданою вартістю. Сфера культури перетворила знання, талант та інформацію на джерело багатства. Це обумовило посилення наукового інтересу до сектору зі сторони економістів-дослідників. В сучасних умовах з розвитком технологій актуалізується питання удосконалення державного управління даною сферою.

Напрями державної політики України у сфері культури регламентовані Законом України «Про культуру» (Стаття 3) [4]:

- сприяння створенню єдиного культурного простору України;
- захист і збереження культурної спадщини як основи національної культури, турбота про розвиток культури;
- сприяння утвердженню гуманістичних ідей, високих моральних засад у суспільному житті;
- гарантування прав громадян у сфері культури;
- створення умов для творчого розвитку особистості, підвищення культурного рівня, естетичного виховання громадян, доступності освіти у сфері культури для дітей та юнацтва, розвитку закладів культури незалежно від форми власності, залучення до сфери культури інвестицій, коштів

від надання платних послуг, благодійництва, інших не заборонених законодавством джерел;

- визначення естетичного виховання дітей та юнацтва пріоритетом розвитку культури;

- пропагування української національної культури в усій її різноманітності за кордоном та світового культурного надбання в Україні;

- забезпечення розвитку міжнародного культурного співробітництва;

- створення страхового фонду документації про культурні цінності та документів на об'єкти культурної спадщини тощо.

Держава може сприяти розвиткові сфери культури, встановлюючи через відповідні нормативні акти податкові пільги при фінансуванні закладів через систему юридичних чи приватних осіб, благодійних організацій, меценатів, спонсорів. На законодавчому рівні в багатьох країнах світу закріплена норма, коли кошти, спрямовані з благодійною метою до організацій соціально-культурної сфери надають можливість меценату зменшити податкове навантаження на своє підприємство. На сьогодні державна політика у сфері культури багато в чому залишається інерційною, а бюджетна підтримка культури – недостатньою за обсягами, нечіткою за пріоритетами та недосконалою за механізмами. Слабко стимулюється діяльність меценатів та інвесторів у сфері культури. Не набули значного розвитку інструменти державно-приватного партнерства у підтримці культурних ініціатив [2, с. 85].

Виходячи з цього на думку ряду авторів [1 – 3; 5] головними пріоритетами сучасного державного управління у сфері культури мають стати:

- ухвалення довгострокових та середньострокових державних програм культурного розвитку;

- формування сприятливого нормативно-правового середовища для всіх учасників культурного процесу – авторів, митців, продюсерів, інвесторів, спонсорів, благодійників, меценатів, державних і недержавних та неприбуткових культурно-мистецьких організацій, а також ЗМІ, які реально є головними промоутерами культурного процесу і нових мистецьких творів та подій;

- з метою вдосконалення державного управління у сфері культури, потрібно започаткувати нові культурні практики та методи управління у створенні сучасних культурних інституцій – таких, як, наприклад: Національний інноваційний фонд української культури (займатиметься фінансуванням національних стратегічних культурних програм), Національна агенція промоції української культури (поширенням інформації про культуру України, її культурні цінності), Центр проектного менеджменту української культури (розробкою та реалізацією національних культурних проектів), Національна академія менеджменту мистецтв і культурних індустрій (науковими дослідженнями, підготовкою фахівців), Інститут культурних стратегій (дослідженням тенденцій сфери культури та розробкою стратегій) тощо;

- поряд з такими традиційними інструментами державного управління, як пряме адміністрування та бюджетне фінансування, іншим, не менш важливим інструментом нової культурної політики, який потребує впровадження і є надзвичайно актуальним для демократичного та ринко-

вого суспільства, особливо в умовах інформаційної доби, має стати інформаційний менеджмент (управління діяльністю, яка пов'язана із створенням та використанням інформації в інтересах сфери культури) та соціальний маркетинг (покращення життя окремих людей та суспільства загалом);

- доцільно посилювати взаємодію громадських організацій з органами державної виконавчої влади.

Узагальнюючи вищезазначене, варто наголосити на необхідності застосовувати інші сучасні підходи до здійснення державного управління у сфері культури, а саме:

- міжвідомче координування шляхом побудови горизонтальних зв'язків і проектної співпраці Міністерства культури з іншими міністерствами;

- соціально-мережеве партнерство (налагодження партнерських зв'язків органів влади, державних установ з бізнес-структурами, представниками громадських організацій, профспілок, митцями, приватними особами з метою їх залучення до реалізації державних програм);

- інноваційне проектування, яке полягає у безпосередній реалізації міністерством проривних проектів;

- визначення перспективних напрямів соціокультурних досліджень;

- формування нових навчальних програм з проблем державного управління у сфері культури у вищих навчальних закладах України, що здійснюють підготовку державних службовців (наприклад, економіка культури, інноваційний культурно-проектний менеджмент, культурна дипломатія, стратегічне управління) з метою підвищення професійного рівня державних службовців у галузі культури.

Список використаної літератури

1. Борисенко Д. В. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 4 (59). С. 1–8.

2. Кучин С. П. Удосконалення механізму державної підтримки сфери культури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 84–87.

3. Панченко В. В. Процес модернізації системи державного управління у сфері культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 158–161.

4. Про культуру: Закон України № 2778-VI від 16 липня 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 21.10.2019).

5. Панченко В. В. Досвід державної політики фінансування сфери культури та практики залучення позабюджетних коштів на її розвиток у державах Європи. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 141–145.

Олійникова Т. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Системні перетворення в Україні зумовлюють зміну бачення ролі вищої освіти в державній політиці, вимагають уточнення існуючих та встановлення нових пріоритетних напрямів її розвитку, а також механізмів її адаптації до сучасних соціально-економічних умов. Це потребує пере-

осмислення підходів до чинної практики регулювання відповідних процесів у сфері вищої освіти, що передбачає їх адаптацію до динамічних умов розвитку інформаційних технологій та використання кращих зарубіжних практик, а також врахування світових тенденцій розвитку економічних відносин та людських ресурсів.

Сучасний етап трансформації системи вищої освіти відзначається глибокою проникністю в соціальну сферу та економічну діяльність, виходом на глобальні ринки праці, послуг, товарів і капіталу. За таких умов результативне реформування системи вищої освіти неможливе за рахунок лише адміністративних методів самої системи освіти. Необхідні консолідовані зусилля владних структур усіх рівнів, працедавців, населення з урахуванням стану економіки та суспільних потреб.

Проблеми розвитку вищої освіти зумовлені не лише економічною й політичною нестабільністю в суспільстві, посиленням розриву між конституційними гарантіями здобуття доступної й безкоштовної освіти та реальним державним її забезпеченням, а й незавершеністю реформування практично усіх секторів економіки; недостатнім бюджетним фінансуванням та специфікою підготовки кадрів для окремих галузей національної економіки тощо. Тому роль держави у розв'язанні цих проблем є вагомою і потребує більш ефективного використання існуючого та розробки новітнього інструментарію державного регулювання системи підготовки фахівців.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями запропоновано наступні принципи державного регулювання вищої освіти : верховенства права; доцільності; забезпечення доступності вищої освіти; відкритості і прозорості; системності; збалансованості (узгодженості); соціального партнерства; забезпечення єдності стратегічного і поточного державного регулювання та його оперативності; принцип поєднання пріоритетності освіти з досяжністю стратегічних цілей розвитку держави; принцип адаптивності системи освіти до рівнів та особливостей розвитку та підготовки здобувачів освіти; професіоналізму, справедливості, мінімальної достатності та ефективності.

Аналіз сучасного стану підготовки фахівців у системі вищих навчальних закладів України визначає системні проблеми, які спричинені недостатньо ефективним використанням методів та інструментів державного регулювання, серед яких: зниження престижу праці освітян через низьку заробітну плату та її невідповідність затраченим зусиллям; низький рівень фінансування сфери вищої освіти; недостатнє врахування потреб національної економіки під час визначення обсягу державного замовлення на підготовку фахівців; відсутність реальних механізмів, доступних для споживачів освітніх послуг, кредитування вищої освіти та інші. Крім того, сучасний стан розвитку вищої освіти характеризується зменшенням кількості не лише вищих навчальних закладів, а й кількості студентів. За цього швидшими темпами зменшується чисельність студентів, які навчаються за рахунок фізичних чи юридичних осіб, що суттєво впливає на зменшення обсягу власних надходжень вищих навчальних закладів.

На підставі оцінки економічних методів державного регулювання вищої освіти виявлено, що більшість з них використовується неефективно, що не сприяє розвитку зазначеної сфери. Обсяг бюджетного фінансування вищої освіти (у порівняльних цінах 2010 р.), починаючи з 2014 р. має тенденцію до зниження. Одним із дестимуляторів розвитку вищої освіти є чинний механізм регулювання оплати праці науково-педагогічних працівників.

Можна зазначити, що потребують удосконалення і процедури здійснення державного контролю, зокрема в частині державного фінансового аудиту, аудиту відповідальності та оцінки якості вищої освіти. Крім того, залученню коштів потенційних інвесторів перешкоджає недостатня фінансова прозорість вищих навчальних закладів, а також зниження купівельної спроможності населення.

Отже, стратегічними орієнтирами інноваційного розвитку вищої освіти є: збалансування ринку освітніх послуг та ринку праці; інтеграція української вищої освіти у світовий освітній і дослідницький простір; підготовка фахівців із певним набором компетенцій, серед яких вагоме місце займатимуть не лише фахові, але й загальні компетенції (здатність критично оцінювати та переосмислювати набутий досвід і знання; здатність до адаптації в нових умовах; здатність до широкого використання у своїй діяльності інформаційних технологій тощо); затребуваність результатів наукових досліджень, що проводяться у вищих навчальних закладах та підвищення якості освітніх послуг. Для досягнення зазначених орієнтирів вважаємо за доцільне удосконалення порядку формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, які полягають у розробці ефективної системи моніторингу ринку праці та визначення більш точного прогнозу потреби у фахівцях та робітничих кадрах, а також у побудові стабілізаційно-мотиваційної моделі, яка складається із двох пакетів: стабілізаційного і мотиваційного.

Omarova Balnur

professor of the department «Finance»

Academy «Bolashak», Karaganda city, the Republic of Kazakhstan

APPROACHES TO STUDYING INNOVATIVE SYSTEM OF THE COUNTRY

It is known that when conducting research on the national innovation system, three approaches are used: innovative research, cluster analysis and the study of international knowledge flows.

Innovative research is the collection of data from business entities on the sources of knowledge that they apply in innovation; on in-house expenses on research and development and other resources of innovative activity, as well as on the measured results of this activity.

Such studies are the most significant source of information on the forms and trends of technological cooperation between business entities. The resulting source material is a rich source of information about the interaction between the various participants of the national innovation system.

Cluster analysis is used to study the flow of knowledge in the national innovation system.

It is known that industrial clusters are defined as production networks of closely interconnected structures, combined with each other in a single production chain, within which a new value is created. In some cases, clusters include strategic alliances with universities, research institutions, consumers, technology brokers and consultants. Clusters defined in this way can be considered small innovative systems compared with national ones.

In the framework of cluster analysis, special attention is paid to the complex of relationships between participants in the process of creating new value in the production of goods and services and innovative activities. Cluster analysis considers not only horizontal networks in which firms operating on the market of the same product or belonging to the same industrial group cooperate: clusters, as a rule, are networks covering several industries and including various industries specializing in some or a link in the chain of formation of a new value. The sectors are grouped on the basis of the degree of multispectral exchange of knowledge, including : technology flows based on the acquisition of products and intermediate goods in other industries, and the interaction between manufacturers and consumers, as well as technical interaction expressed in patenting, citing patents and scientific articles in other industries, joint research projects and staff mobility between industries.

The concept of cluster analysis most fully takes into account the changing forms of competition and the main sources of competitive advantage. Cluster analysis allows you to study important relationships in technology, skills, information, marketing and consumer demands, which are characteristic of a whole complex of firms and industries. These relationships have a significant impact on the focus and pace of innovation.

Although the national level remains the most important in the analysis of the national innovation system, the importance of international knowledge flows also plays an important role in the context of the globalization of industrial production, scientific research and other activities related to innovation. The following factors influence the national innovation system: the purchase of technology from abroad, the acquisition of foreign patents and licenses, technological alliances between firms in different countries, international trade in consulting services, foreign direct investment and joint international publications. Indicators of international knowledge flows developed: technological balance of payments, evaluation of international trade in patents, trade in equipment and international research consortia.

The indicator of ownership and control over the elements of the innovation system, regardless of ownership. M. Crowe [1] offers a classification scheme based on various levels of «nationalization» of research and development laboratories.

The homogeneity of a national innovation system can also be measured by the regional distribution of its elements involved in the innovation process.

Countries are significantly different from each other in the ratio of the share of public and private research funding, as well as in terms of the share of

the cost of research and development in the gross domestic product. Therefore, indicators of financial flows are essential.

The national innovation system is also characterized by information flows. In many studies, the flow of knowledge between universities and industrial production was measured on the basis of the analysis of scientific citation in patents, scientific publications of industrial laboratories, and other industrial publications [2].

Innovation potential at the national level can be measured in direct and indirect way.

Recently, such indicators were used as direct indicators of productivity in the national innovation system: the number of patents issued per scientist or per one million dollars of expenses for research and development. Similarly, a direct indicator of national innovation potential is the national contribution to the world fund of technical and scientific knowledge in the form of patents and scientific publications. C. Pavitt [3] and L. Soet [4] showed that measuring the innovative capabilities of a country based on an indicator such as the number of patents issued by the United States to foreign firms is the best way to get a complete picture of the well-known national technological advances with low distortion.

Research on national innovation systems is based on a specific set of indicators, not only reflecting the characteristics of elements and flows, but also directly or indirectly, assessing the level of capabilities of each system.

List of references

1. Crow M. Towards Institutional Innovation at Colleges and Universities in America. *Association of Boards of Colleges and Universities*. 2010. № 3. P. 8–13.

2. Soete L., Weel B. Toward a 'renewing' economic policy for the new economy 11 CPB report. 2000. № 2. P. 51–52.

3. Pavitt K. Knowledge about knowledge since Nelson & Winter: a mixed record. SPRU, 2002. SPRU Electronic Working Paper Series. 2002. № 83.

4. Soete L. Social impacts of the information society. National and community level. Finnish Institute of Occupational Health, *Work in the Information Society*. Helsinki, 1996.

Омельчак М. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку України тісно пов'язаний з трансформацією ринкових відносин та глобалізаційними процесами, що мають досить складний і неузгоджений характер та впливають на соціально-економічний розвиток країни. Провідну роль у процесі глобалізації відіграє міграція й міграційні процеси, до яких в Україні, як і в усьому світі, спостерігається значний інтерес, оскільки вони впливають на процеси економічного, політичного, суспільного, соціального й демографічного характеру в країнах як перебування, так і походження мігрантів.

Міграція є важливим чинником стирання традиційних кордонів між мовами, культурами, етнічними групами й національними державами. На-

віть ті, хто не мігрують, залежать від рухів людей у своїх громадах та поза ними, а також від наслідків цих рухів. Міграція – це не єдина дія щодо перетину кордону, а скоріше безперервний процес, який впливає на всі аспекти життя всіх, хто в цьому задіяний.

Загалом термін «мігрант» можна трактувати так: «будь-яка особа, яка тимчасово або постійно проживає в країні, де він або вона не народилася, і набула значних соціальних зв'язків з цією країною». Однак це визначення є вузьким та не надає повного тлумачення цього терміна, оскільки, згідно з державною політикою більшості країн світу, людина може розглядатися як мігрант навіть у тому випадку, коли він/вона народжується в країні та вимушена змінювати місцезнаходження внаслідок певних обставин. Внутрішньо переміщених осіб також називають вимушеними переселенцями. Вони відрізняються від біженців тим, що в процесі переміщення не виїжджають за межі країни, громадянами якої вони є.

До позитивних наслідків міграційних процесів для країн, що приймають мігрантів, віднесено: забезпечення робочою силою тих вакантних позицій, які не користуються попитом серед місцевого населення; забезпечення сталого економічного розвитку; сприяння наданню послуг для людей похилого віку у разі недостатньої кількості бажаючих для належного виконання зазначеної роботи на місцевому рівні; сприяння збільшенню надходжень податків та внесків до бюджетів усіх рівнів за рахунок збільшення кількості працездатних осіб; сприяння розвитку інновацій до галузей економіки; розширення та збагачення культурного різноманіття тощо.

Однак міграційні процеси здійснюють і негативний вплив на суспільний розвиток, зокрема: відбувається зниження рівня заробітної плати, що стає причиною ігнорування збільшення продуктивності праці, навчання та підвищення кваліфікації; зниження якості надання адміністративних послуг за рахунок збільшення населення; зростання рівня безробіття серед місцевого населення; наявність труднощів з інтеграцією, спілкуванням та виникнення непорозуміння мігрантів з місцевим населенням, що сприяє зростанню рівня злочинності та виникнення необхідності вчинення дій з боку державних органів влади щодо підвищення моніторингу безпеки.

Можна констатувати, що на сьогодні міграція є одним із найбільш суперечливих явищ у системі державного управління. З одного боку, державні структури й політичні організації відзначають позитивні аспекти міграційних процесів, які сприяють прискоренню економічного зростання. Залучення до країни висококваліфікованих мігрантів підвищує її продуктивність і конкурентоспроможність. Бізнес-міграція сприяє створенню нових виробництв, відкриттю нових робочих місць. Водночас мігранти, які володіють низьким кваліфікаційним рівнем, дають змогу задовольняти попит на виконання робіт, які не хочуть виконувати місцеві жителі. З іншого боку, всередині держав існують побоювання з приводу того, що мігранти витіснять місцевих жителів на рику праці, й займуть привабливі для них робочі місця, або сприятимуть збільшенню витрат держави на соціальні потреби і виплати. Характерним є і уявлення про те, що мігранти – пред-

ставники іншого культурного середовища можуть внести соціальну дисгармонію в суспільство, а також сприяти зростанню злочинності й іншим негативним явищам.

Для ефективного вирішення цих проблем державна міграційна політика має бути гнучкою, швидко адаптуватись до особливостей розвитку міграційних процесів, комплексно впливати на переміщення населення та його наслідки.

Панасенко Д. І.

слухач магістратури

Полтавська державна аграрна академія

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження пов'язана зі стійкою тенденцією до збільшення обсягів відходів у глобальному масштабі. Утворення величезної кількості твердих побутових відходів може серйозно підірвати сировинну базу регіонів і зашкодити здоров'ю населення. На даний момент основним напрямком утилізації відходів є полігонне поховання, що є екологічно небезпечним і завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу. У зв'язку з цим об'єктивною необхідністю є дослідження особливостей публічного управління ТПВ в нашій країні.

В Україні основні засади діяльності (правового, організаційного та економічного характеру), пов'язаної із поводженням з відходами регламентуються Законом України «Про відходи» (далі – Закон). У Законі зазначено, що «відходи – це будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення» [2, Ст. 1].

Увесь спектр обов'язків щодо збирання, транспортування, утилізації та знешкодження побутових відходів належить до компетенції місцевих органів влади. Тому саме органи влади локального рівня визначають організації, які надаватимуть послуги з вивезення ТПВ на відповідних територіях [1, с. 129].

Система поводження з ТПВ на місцевому рівні передбачає визначення напрямів і пріоритетів провадження організаційної, виробничої, науково-технічної, природоохоронної та іншої діяльності у сфері поводження з відходами з урахуванням відповідних екологічних і соціально-економічних державних і регіональних програм, впровадження дієвої системи заготівлі, збирання та утилізації відходів як вторинної сировини, удосконалення технології захоронення відходів, що не можуть бути перероблені або утилізовані.

Компетенція органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері поводження з відходами визначені Законом України «Про відходи» [2]. До повноважень органів місцевого самоврядування належать, зокрема:

- організація збору, вивезення, утилізації та переробки відходів;
- участь в розробці та реалізації цільових програм у цій сфері;
- створення економічних, соціальних і правових умов для зменшення утворення відходів, використання маловідходних технологій і раціонального використання вторинної сировини;
- створення комунальних підприємств, які б здійснювали діяльність у даній сфері;
- прийняття рішень про розміщення, проектування та будівництво об'єктів зі зберігання, переробки та утилізації відходів;
- ліквідація несанкціонованих звалищ відходів і створення умов для запобігання їх утворенню;
- інформування юридичних і фізичних осіб у сфері поводження з відходами;
- просвітницька робота про діяльність у сфері поводження з відходами та ін.

Невід'ємною складовою системи публічного управління ТПВ є законодавча основа. Законодавство України містить низку положень, які закріплюють право органів місцевого самоврядування здійснювати відповідні заходи у сфері поводження з відходами. У Верховній Раді 02.07.2019 р. зареєстровано проект закону № 10411 «Про управління відходами», підготовлений Міністерством екології та природних ресурсів і спрямований на реформування сфери управління відходами. Також запропонований проект закону дозволить запровадити європейську модель вирішення проблем з відходами. Зокрема, мова йде про ієрархію управління і системі довгострокового планування управління відходами на всіх рівнях – від загальнонаціонального до місцевого

Крім того, створено комплекс програмних документів, які регламентують діяльність у сфері ТПВ:

1) Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року, в якій окреслено головні напрями державного регулювання у цій сфері з урахуванням підходів європейських країн щодо управління відходами, які ґрунтуються на положеннях відповідних актів законодавства ЄС;

2) Концепція Загальнодержавної програми поводження з відходами на 2013-2020 роки – визначає комплекс заходів, спрямованих на зменшення обсягів утворення відходів, їх збирання, транспортування, зберігання, обробки, утилізації, видалення, знешкодження та подальшого захоронення. Програма має на меті запобігання негативному впливу відходів на довкілля і здоров'я людей та впровадження новітніх технологій [4].

3) Порядок формування тарифів на послуги з вивезення побутових відходів – передбачає механізм формування тарифів на послуги з вивезення побутових відходів.

4) Програма поводження з твердими побутовими відходами – спрямована на створення умов, які б сприяли забезпеченню повного збирання, перевезення, утилізації, знешкодження та захоронення ТПВ і обмеження їх шкідливого впливу на довкілля та здоров'я людей [3].

5) Правила надання послуг з вивезення побутових відходів – окреслюють механізми надання суб'єктами господарювання послуг з вивезення побутових відходів у населених пунктах.

Таким чином, в Україні вже розроблені власні варіанти публічного управління ТПВ на базі часткової імплементації досвіду зарубіжних країн. Разом з тим, наразі чинна вітчизняна нормативно-правова база не повною мірою відповідає вимогам ЄС [1, с. 129]. Базовий рівень нормативно-правового забезпечення у сфері поводження з ТПВ, практично створений, проте він потребує екологічної модернізації.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що публічне управління ТПВ передбачає визначення напрямів і пріоритетів провадження організаційної, виробничої, науково-технічної, природоохоронної та іншої діяльності у сфері поводження з відходами з урахуванням відповідних екологічних і соціально-економічних державних і регіональних програм, впровадження дієвої системи заготівлі, збирання та утилізації відходів як вторинної сировини, удосконалення технології захоронення відходів, що не можуть бути перероблені або утилізовані.

Список використаної літератури

1. Мельник О., Обіюх Н. Правові аспекти регулювання відносин у сфері поводження з побутовими відходами на муніципальному рівні в Україні та ЄС в умовах децентралізації. *Екологічне право*. 2019. № 3. С. 127–131.

2. Про відходи: Закон України від 5 березня 1998 р. № 187/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 36-37. Ст. 24. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.10.2019).

3. Про затвердження Програми поводження з твердими побутовими відходами: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2004 р. № 265. URL: http://koeksy.com.ua/norm_akt/ (дата звернення: 11.10.2019).

4. Про схвалення Концепції загальнодержавної програми поводження з відходами на 2013–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 22-р. URL: <https://regulation.gov.ua/documents/id25467> (дата звернення: 13.10.2019).

Педак І. С.

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

ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ

Державна регіональна економічна політика має на меті:

- розвиток усіх видів інфраструктури для підвищення ділової активності в регіонах; створення робочих місць і забезпечення більш широкого вибору їх; диверсифікацію структури регіональної економіки;
- налагодження міжрегіонального кооперування; збільшення надходжень у консолідований бюджет; усунення джерел соціальної напруги;
- забезпечення ефективного природокористування.

Внутрішню економічну політику регіонів спрямовано на підвищення рівня людського розвитку, зміцнення фінансової бази розвитку регіону, орга-

нізацію ефективної взаємодії суб'єктів господарювання в межах територіальних кластерів, забезпечення сталого розвитку регіону. Завданнями економічної політики суб'єктів господарювання, що працюють на території регіону, є ефективне використання ресурсів регіону, підвищення прибутковості, створення робочих місць, участь у формуванні місцевих бюджетів.

Напрямами державної регіональної економічної політики є:

- вирівнювання розвитку регіонів до загальнодержавних стандартів;
- забезпечення економічного зростання регіонів на основі їхнього власного потенціалу; змішана політика, що об'єднує ці вказані напрями.

Державну регіональну економічну політику має бути зорієнтовано на вирішення проблем, а також подолання суперечностей функціонування регіональних систем, впливаючи на які за допомогою управління економічними процесами, можна забезпечити досягнення такого режиму територіального розвитку, що сприятиме позитивній динаміці параметрів рівня і якості життя населення, забезпечуватиме стале, збалансоване і взаємоне порушене відтворення ресурсного соціального, господарського та екологічного потенціалів територій і держави в цілому.

Основними напрямами економічної політики, що визначаються державою, згідно з Господарським кодексом (ГК) України, є: політика інституційних перетворень, інвестиційна, антимонопольно-конкурентна, цінова, бюджетна, податкова, грошово-кредитна, зовнішньоекономічна, структурно-галузева, амортизаційна, валютна політика.

Формами реалізації економічної політики, за ГК України, є економічна стратегія та економічна тактика (довгострокова (стратегічна) та поточна (тактична) економічна політика, відповідно), спрямовані на реалізацію та оптимальне узгодження інтересів суб'єктів господарювання і споживачів, а також різних суспільних верств і населення в цілому. Згідно з цим документом, правове закріплення економічної політики здійснюється шляхом визначення засад внутрішньої та зовнішньої політики, у прогнозах і програмах економічного і соціального розвитку України та її регіонів, цільових програмах економічного, соціального і науково-технічного розвитку, програмах діяльності Кабінету Міністрів України, а також відповідних законодавчих актах.

В умовах розвитку сучасного державотворення в Україні все більшої актуальності набуває реалізація державної регіональної економічної політики, для здійснення якої особливо важливим є розроблення певних механізмів. Однак відсутність у нормативно-правових документах України трактування державної регіональної економічної політики, неоднозначність його визначення в науковій літературі значно ускладнюють зазначене завдання, що потребує подальших уточнень.

Процеси реалізації державної регіональної економічної політики, що відбуваються останнім часом в Україні, вимагають приділення значної уваги удосконаленню її механізмів.

На підставі аналізу наукових праць щодо визначення реалізації державної регіональної економічної політики, слід відмітити наступне. Згідно

з першим науковим підходом, реалізація розглядається як лінійний процес. При цьому основними умовами успішного виконання є:

- конкретні цілі діяльності та стандарти виконання функцій; наявність різних ресурсів; ефективні організаційні структури; розроблені правила, процедури, інструкції, що координують та регламентують діяльність організацій;

- розвинені комунікації, система координації діяльності різних структур, залучених до процесу здійснення політики;

- мотивований і кваліфікований персонал.

Згідно з іншим підходом, реалізація державної регіональної економічної політики розглядається як комплекс дій. Тут мається на увазі комплекс дій різних державних структур, пов'язаних з адаптацією всіх учасників до умов і завдань, які доводиться розв'язувати протягом здійснення політики.

Третій підхід до реалізації державної регіональної економічної політики розглядає реалізацію як діяльність за певними правилами. При цьому визначені на самому початку правила можуть бути як формальними, так і неформальними. Також вони можуть формуватися учасниками здійснення цієї політики на основі нагромадженого ними досвіду.

Реалізація регіональної економічної політики, припускає ефективне управління на основі узгоджених спільних дій органів влади, населення та господарських суб'єктів, а також організацію постійного моніторингу, контролю над перебігом розв'язання визначених завдань соціально-економічного розвитку регіону та доведення досягнутих результатів до відома населення території.

Петрова В. О.

студентка

Дніпровський державний технічний університет

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЕЗРОБІТТЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО МІНІМІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Безробіття у сучасному світі є серйозною проблемою, складниками якої виступають різні чинники природоресурсного, біологічного, техніко-виробничого, економічного, соціально-культурного та управлінсько-регуляторного характеру. Зокрема, це: зниження темпів економічного розвитку, коливання кон'юнктури цін на чинники виробництва, сезонні коливання виробництва, недостатність сукупного попиту, рівень інфляції, недосконалість трудового законодавства, недостатній рівень професійної підготовки та перепідготовки трудових ресурсів, низький рівень програм зайнятості та деструкції у демографічних процесах. Проаналізувавши стан безробіття у світовому вимірі, можна відзначити, що без роботи знаходиться 5,6% працездатного населення планети, а близько 1,5 млрд. людей, працюючи, забезпечують собі тільки злиденне буття [1].

Низький рівень безробіття за офіційними даними, попри масове скорочення виробництва і гіперінфляцію перші роки незалежності, поясню-

ється високим рівнем прихованого безробіття та свідомим зниженням показників реального безробіття.

Схожі тенденції прихованого безробіття, викликані впливом на економіку України світової фінансової кризи, спостерігаються і на сучасному етапі господарювання. Але їх розміри на сьогоднішній день вже зменшуються, про що свідчать дані Державного комітету статистики.

Таблиця 1

Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2019 рр. [2]

Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2019 рр.

(кільк. населення в тис.)

| | Всього населення | Економічно активне населення | Зайняте населення | Безробітне населення | Рівень безробіття | Зареєстрованих безробітних |
|------|------------------|------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|
| 2000 | 48923,2 | 21150,7 | 18520,7 | 2630,0 | 12,4% | 1178,7 |
| 2001 | 48457,1 | 20893,6 | 18453,3 | 2440,3 | 11,7% | 1063,2 |
| 2002 | 48003,5 | 20669,5 | 18540,9 | 2128,6 | 10,3% | 1028,1 |
| 2003 | 47622,4 | 20618,1 | 18624,1 | 1994,0 | 9,7% | 1024,2 |
| 2004 | 47280,8 | 20582,5 | 18694,3 | 1888,2 | 9,2% | 975,5 |
| 2005 | 46929,5 | 20481,7 | 18886,5 | 1595,2 | 7,8% | 891,9 |
| 2006 | 46646,0 | 20545,9 | 19032,2 | 1513,7 | 7,4% | 784,5 |
| 2007 | 46372,7 | 20606,2 | 19189,5 | 1416,7 | 6,9% | 673,1 |
| 2008 | 46143,7 | 20675,7 | 19251,7 | 1424,0 | 6,9% | 596,0 |
| 2009 | 45962,9 | 20321,6 | 18365,0 | 1956,6 | 9,6% | 693,1 |
| 2010 | 45778,5 | 20220,7 | 18436,5 | 1784,2 | 8,8% | 452,1 |
| 2011 | 45633,6 | 20247,9 | 18516,2 | 1731,7 | 8,6% | 505,3 |
| 2012 | 45553,0 | 20393,5 | 18736,9 | 1656,6 | 8,1% | 467,7 |
| 2013 | 45426,2 | 20478,2 | 18901,8 | 1576,4 | 7,7% | 487,6 |
| 2014 | 42928,9 | 19035,2 | 17188,1 | 1847,1 | 9,7% | 458,6 |
| 2015 | 42760,5 | 17396,0 | 15742,0 | 1654,0 | 9,5% | 461,1 |
| 2016 | 42584,5 | 17303,6 | 15626,1 | 1677,5 | 9,7% | 407,2 |
| 2017 | 42386,4 | 17193,2 | 15495,9 | 1697,3 | 9,9% | 352,5 |
| 2018 | 42153,2 | 17296,2 | 15718,6 | 1577,6 | 9,1% | 341,7 |

о з 2014 р. – без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у II кварталі 2018 року склала 16,7 млн осіб, а кількість безробітних відповідного віку – 1,4 млн осіб. Про це свідчать дані Держслужби статистики. За даними статистичного відомства, рівень зайнятості населення у віці 15-70 років порівняно з відповідними даними попереднього року склав 58,6%, а серед населення працездатного віку – 68,1%. Рівень безробіття серед економічно активного населення у віці 15-70 років у II кварталі 2019 року порівняно з II кварталом 2018 року скоротився на 0,5 п.п. і склав 7,8%, серед населення працездатного віку – 8,1%. Однак у вересні 2019 року в Україні було офіційно зареєстровано 268,2 тисяч безробітних, що на 6,8 тисяч менше, ніж у

серпні 2019 року (275,0 тисяч). За даними статистичного відомства, кількість вакансій склала 100,9 тисяч (у серпні 108,2 тисяч), а навантаження зареєстрованих безробітних на одну вакансію - 3,0 (у серпні - 3,0). Відзначимо, за методологією Міжнародної організації праці, у II кварталі 2019 року кількість зайнятого населення у віці 15-70 років склала 16,7 млн осіб, а кількість безробітних відповідного віку - 1,4 млн осіб. За даними Держстату, рівень зайнятості населення у віці 15-70 років порівняно з відповідними даними попереднього року становив 58,6%, а серед населення працездатного віку - 68,1% [3].

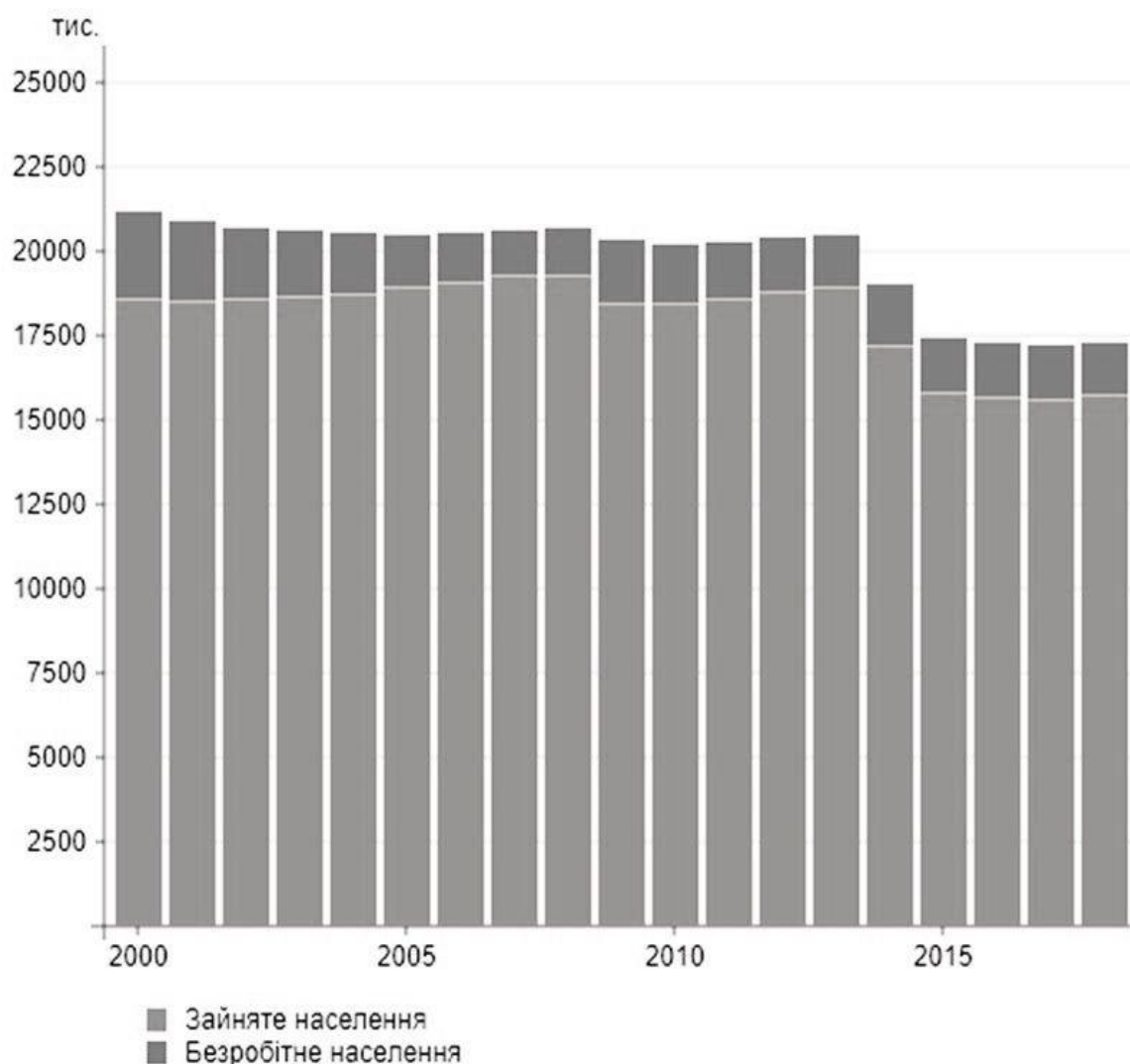


Рис. 1. Відомості по зайнятому та безробітному населенню України [4]

Першочерговим завданням для зниження рівня безробіття в державі повинна стати реалізація виваженої економічної політики, зорієнтованої на зменшення рівня бідності та безробіття, підвищення частки оплати праці в структурі реальних доходів населення, забезпечення стабільного зростання національної економіки. Крім цього необхідно створити відповідну правову базу з метою захисту прав наших громадян-заробітчан за кордоном.

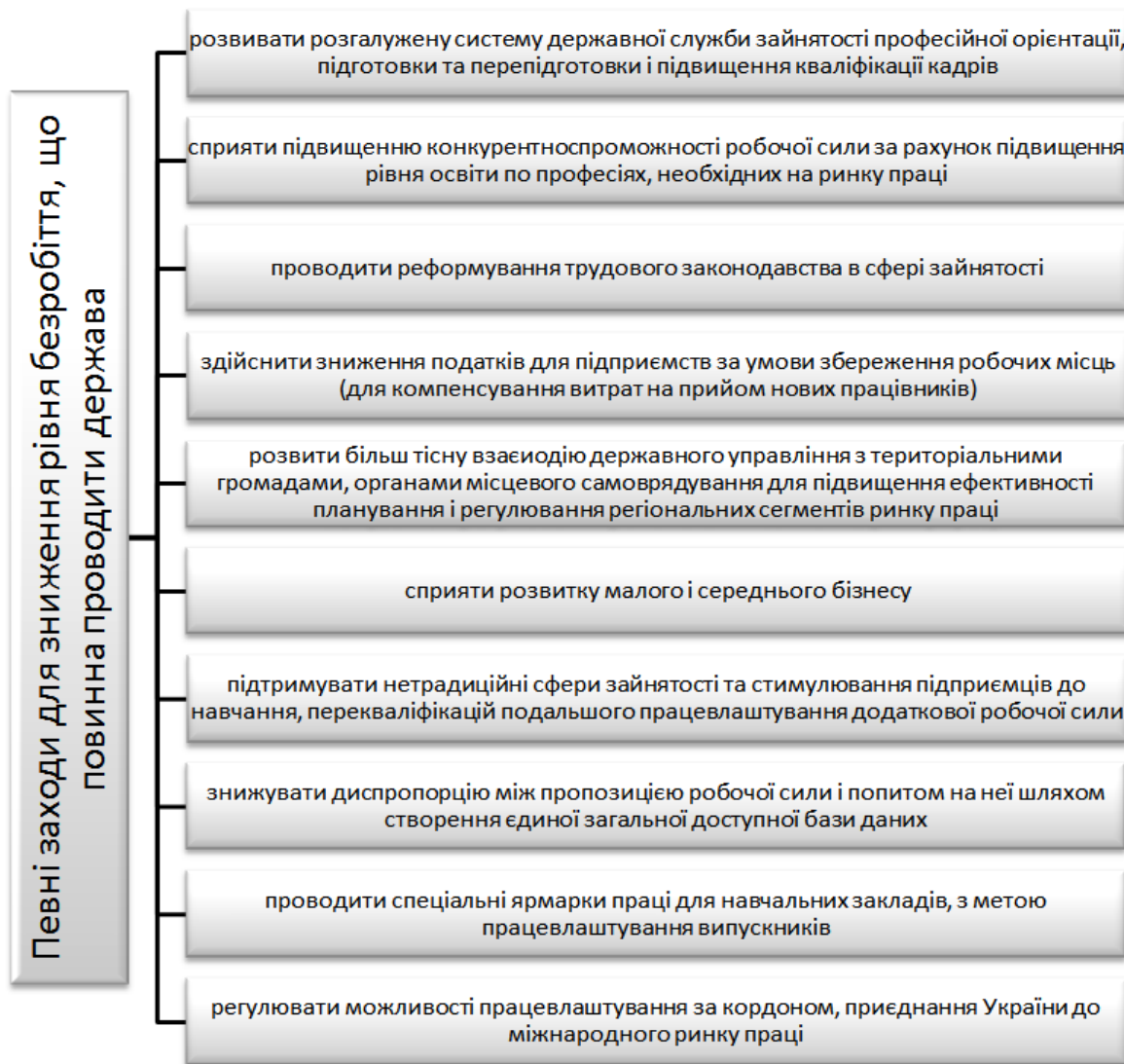


Рис. 2. Заходи для зниження рівня безробіття [5]

Проблема безробіття – ключове питання у ринковій економіці, і не вирішивши його неможливо налагодити ефективну діяльність економіки і правового регулювання. Економіка України зараз знаходиться в глибокій кризі. Впроваджуючи запропоновані заходи, можна досягнути зменшення рівня безробіття, збільшення кількості працевлаштованого населення і, як наслідок, загального покращення економічної і соціальної ситуації в країні.

Список використаної літератури

1. Пазюк О., Пономарьова О. Проблеми безробіття в Україні. Україна: аспекти праці. 2004. № 2. С. 3–10.
2. Поточний рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2019/> (дата звернення: 12.11.2019).
3. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2019).
4. Поточний рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2019/> (дата звернення: 12.11.2019).
5. Лизанець А. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку праці в умовах євроінтеграції. *Етнополітичні та етнокультурні процеси Карпатського Євросерединня*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 16 травня 2014 р. Мукачево, 2014. С. 88–93.

Пирог А. І.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Корупція завдає суттєвої шкоди новостворюваній в Україні системі публічного управління, роз'їдає основи довіри громадян до державної, регіональної і місцевої влад, ставить під сумнів їх ефективність.

В Індексі сприйняття корупції (ІСК), що укладається глобальною антикорупційною організацією Transparency International та базується на оцінках підприємців та аналітиків, за підсумками 2018 року наша країна посіла 120 сходинку у переліку зі 180 країн світу. І хоча з року в рік позиції України у рейтингу покращуються, такий стан речей все ще є далеким від прийняттого. Саме корупція є найбільшою проблемою як для іноземного, так і для вітчизняного бізнесу.

В Україні корупція набула ознак системного явища, стала загрозою національній безпеці, негативно впливає на взаємовідносини населення з органами влади особливо тоді, коли мешканці безпосередньо звертаються за отриманням управлінських послуг. Найбільшу загрозу для публічного управління у сфері запобігання корупції становить сприйняття її громадянами як свого роду «спрощеної форми» отримання адміністративних послуг. Таке явище в управлінській системі України набуло значного поширення, тому населення держави, як і її апарат управління, стали заручниками корупційних схем.

Корупція формує тіньову владу, яка здійснює тіньову політику, що спричиняє важкі наслідки для усіх верств суспільства, деморалізує громадян і руйнує їх довіру як до держави, так і до органів публічної влади. Тому сьогодні запобігання корупції перетворилось на важливе завдання органів державної влади, місцевого самоврядування і громадянського суспільства, особливо коли йдеться про інтеграцію в європейські структури на основі Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. і суспільства.

Корупцію детермінують 8 основних груп чинників: 1) управлінські; 2) політичні; 3) правові; 4) економічні; 5) соціальні; 6) ідеологічні; 7) культурні; 8) психологічні.

В сучасному науковому дискурсі існує величезна кількість підходів до визначення сутності й змісту корупції, різноманітних варіантів її типологізації та класифікації. Все багатоманіття наукових розумінь цього явища науковці систематизують у п'ятьох основних кластерах ідентифікуючих ознак корупції: як особливого виду державно-управлінських відносин; як правової девіації; як соціально-політичного інституту, певного системного явища; як культурно-психологічного феномену; як відповідного набору стратегій поведінки різного роду соціальних груп, що прагнуть отримати незаконні переваги й преференції через використання влади та службового положення.

Корупція як системне явище, вимагає системних підходів до боротьби з нею, застосування новітніх механізмів та сучасного інструментарію запобігання й протидії корупційним проявам в державно-владних відносинах, що передбачає спільні скоординовані системні дії представників шести суспільних інститутів – державної виконавчої влади; органів місцевого самоврядування; силових органів включно з судами; бізнесу; громадянського суспільства та засобів масової інформації як «четвертої гілки влади».

Процес створення єдиного незалежного спеціалізованого органу у сфері запобігання корупції в Україні характеризувався високим рівнем складності і неоднозначністю. Йому перешкоджала відсутність в органах державної виконавчої влади чіткого організаційного та інституційного бачення алгоритму здійснення антикорупційної політики, що проявилось у паралельному існуванні декількох координаційних центрів всередині виконавчої гілки влади. Неналежне унормування їхньої діяльності призвело до розпорошення управління та негативно позначилося на практичному здійсненні цілісної, збалансованої та ефективної політики запобігання корупції. Доведено, що тривалі пошуки управлінської моделі та відповідних організаційної і правової основ публічного управління для спеціалізованих органів у сфері запобігання корупції в Україні привели до утворення спеціалізованого правоохоронного органу – НАБУ із відповідними територіальними управліннями, в основу діяльності якого покладені принципи публічності, демократичності, виборності керівництва та зовнішньої і внутрішньої контрольованості.

Підвищення ефективності управлінської взаємодії в системі органів державної влади та місцевого самоврядування у контексті здійснення антикорупційної політики в Україні повинно розпочинатися із створення належної інституційно-організаційної основи, яка має реально відображати наявну управлінську ситуацію, цілі, завдання, шляхи, форми та методи антикорупційної складової системи публічного управління.

Удосконалення шляхів та форм здійснення публічного управління у сфері запобігання корупції на сучасній нормативно-правовій основі потребує, по-перше, належного удосконалення інституційного фундаменту публічного управління, та, по-друге, забезпечення єдності, цілісності та комплексності антикорупційної політики як складової стратегії розвитку держави, регіону, території.

Успішність вітчизняної антикорупційної моделі можлива за умови взаємоузгодження таких стратегічних напрямів дій: упровадження комплексу адміністративних (примусових) заходів, які мають обмежувальний та репресивний характер та передбачають встановлення надзвичайно жорсткого контролю над діями і доходами посадових осіб і високу градацію штрафів і покарань від розміру хабара; впровадження адміністративних методів, спрямованих на виявлення фактів хабарництва та забезпечення невідворотності покарання за скоєне корупційне діяння; формування в суспільстві антикорупційної моделі поведінки, основою якої є антикорупційна правосвідомість; забезпечення доброчесності як морального принципу

всіх державних інституцій при реалізації контрольної–регулюючої функції держави; застосування інноваційного підходу до технологічної та організаційної модернізації державно–управлінських процесів, спрямованих на підвищення прозорості, підзвітності та відповідальності; впровадження інноваційних технологій у налагодження комунікацій між владою та громадянськістю.

Полковникова Н. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я ЯК СТРУКТУРНА СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Деконструкція сучасного світу, яка супроводжується зміною ціннісних пріоритетів та смислових орієнтирів життєдіяльності людей у ХХІ ст. позначилась також на показниках якості здоров'я націй, що поряд із негативними зрушеннями призвело і до негативних наслідків, зокрема до посилення адміністративно-командних методів та надмірної бюрократизації системи охорони здоров'я, яка, в свою чергу, спричинило певні диспропорції між реальними та гіпотетично можливими якісними показниками здоров'я населення держав світу, внаслідок чого й сама профілактика захворювань набула доволі декларативного характеру, а публічне управління у сфері охорони здоров'я взагалі перетворилось на афірмативний інструмент. Це суттєво вплинуло на погіршення демографічної ситуації, яка супроводжується погіршенням якості життя населення та соціально-економічною дестабілізацією. Все це формує передумови, що становить загрозу національній безпеці сучасної держави, яка виявляється інституційно й ресурсно неспроможною реалізовувати антропометричну політику, спрямовану виключно на людину, гарантування її фізичної, соціальної й політичної безпеки. Виходячи з цього більшість національних держав, що прагнуть посилити свій безпековий потенціал, змушені переглянути свої цілі та стратегічні пріоритети у сфері охорони здоров'я, як інструменту забезпечення їх національної безпеки.

Науковці трактують здоров'я нації в системі пріоритетів національних інтересів як: суверенну потребу держави в забезпеченні стратегічної стабільності функціонування свого ресурсного потенціалу, що має бути формалізована у відповідний національний інтерес, реалізація якого і є умовою забезпечення національної безпеки держави; стратегічний національний інтерес розвитку держави, втілення якого сприяє підвищенню конкурентоздатності держави, її територіальній цілісності, збереженню конституційного устрою та суверенітету, перетворенню на глобального гравця, слугує підтриманню стратегічної стабільності держави та налагодженню взаємовигідних партнерських відносин у сучасному світі.

Основні проблеми, які характеризують загальні тенденції системи охорони здоров'я з точки зору національних та глобальних критеріїв забезпечення якості медичних послуг: кадрові проблеми; відсутність внут-

рішньо узгодженої системи оздоровлення нації, що слугуватиме утвердженню нових індикативних організаційних форм забезпечення системи охорони здоров'я; неврахування факторів, які створюють загрози здоров'ю нації і національній безпеці, обумовлені загальносвітовими тенденціями та конкретними умовами розвитку певних держав; актуалізовані проблеми екологічного розвитку, що визначають зміст системи охорони здоров'я та детерміновано впливають на забезпечення національної безпеки держави; низька заробітна плата, що є однією з причин скорочення життя населення.

Науковці виділяють наступні кризові детермінанти функціонування охорони здоров'я та їх потенційну загрозу національній безпеці держави:

1) економічні загрози (характеризують «кризи та диспропорції у розвитку різних держав та регіонів, уповільнення еволюційного розвитку та неспроможність реалізації відповідних модернізаційних проєктів, що знижують показники ефективності національних систем охорони здоров'я); 2) політичні загрози (призводять до порушення інституційної стабільності, створюють в окремих державах світу передумови не лише для збройного конфлікту, але й виникнення реальної війни); 3) екологічна криза (характеризується надмірним споживанням природних ресурсів); 4) небезпека масштабних епідемій (характеризує масштабні епідеміологічні пороги в умовах «замкненості та мобільності» глобального співтовариства); 5) освітня криза у світі (характеризує недооцінювання освітньої компоненти у розвитку та забезпеченні стабільної життєдіяльності суспільства, що пригальмовує поступ медичної сфери); 6) загрози глобального тероризму (свідчать про передумови виникнення неконвенціональної зброї, що може призвести до знищення людства в цілому); 7) тотальне зростання злочинності у глобальному світі (пов'язується із втратою соціальних орієнтирів, що супроводжується «виникненням небезпечної кількості маргіналів, які заперечують традиційні цінності); 8) трагедії спільнот (коли кожен член суспільства отримує відносні переваги від посиленого використання загального ресурсу, тоді як його витрати розподіляються на всіх рівномірно, а тому ресурси швидко виснажуються і всі члени глобального світу потрапляють у соціальну й фізичну пастку); 9) незбалансований розвиток соціально-інформаційних технологій, які широко застосовуються у різних сферах людської життєдіяльності; 10) не системність реформ, які спричиняють певну стагнацію й тотальне сповільнення розвитку медичної сфери; 11) превалювання ідеології патерналізму, що звужує простір індивідуалізму (характеризує державу як стратегічного патерна, який має турбуватися про здоров'я населення).

Основні напрями реформування системи охорони здоров'я в межах держав сталої системи національної безпеки: усунення командно-адміністративних методів управління сферою охорони здоров'я, подолання бюрократизації та диспропорційного розвитку її окремих сфер; децентралізація управління у сфері охорони здоров'я; державні гарантії охорони здоров'я; утвердження платної охорони здоров'я; стратегія розвитку сучасної медицини; реструктуризація галузі охорони здоров'я; мобілізаційне вирі-

шення питань управління; тактичне залучення медичної громадськості до процесів розвитку охорони здоров'я; розширення соціальної бази охорони здоров'я; захист соціальних і професійних інтересів медичних працівників, які забезпечують розроблення програми захисту життя громадян.

Перетворення здоров'я нації на загальнонаціональний пріоритет розвитку держави має супроводжуватися запровадженням гнучких стратегічних підходів до оптимізації сфери охорони здоров'я та перетворення її на інструмент гарантування національної безпеки держави.

Поплавський А. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМИ ТА МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ

За 25 років з моменту оголошення земельної реформи Україна так і не визначилася, як розпоряджатиметься одним із головних своїх багатств. Практична реалізація реформи розпочалася ще 1992 року зі старту процесу роздержавлення земель сільськогосподарського призначення та запровадження мораторію на їх купівлю-продаж. Проте до логічного завершення – відкриття ринку землі – процес досі не дійшов. За цей час українська земельна реформа встигла стати найдовшою у світовій історії.

Державне регулювання ринку земельних ресурсів повинно ґрунтуватися на принципах раціонального землекористування, гарантування прав суб'єктів, прогнозування тенденцій збалансованості і змінності ринку, стимулювання конкуренції, поєднання правових, соціальних та інших чинників зовнішнього впливу на ринок земель. Для забезпечення виконання окреслених принципів держава повинна використовувати такі відомі методи як податки, ціни і кредити. Це забезпечить виконання основних функцій державного регулювання ринку землі, а саме – соціальний захист населення, охорона земель, підтримка пропорційності та конкуренції.

Державне регулювання ринку землі здійснюється з метою: реалізації усіх економічних суб'єктів своїх прав та обов'язків, пов'язаних з володінням та використанням земельних ділянок; встановлення «правил гри» для усіх учасників ринку; захисту учасників ринку від недобросовісної конкуренції та неправомірних дій інших суб'єктів; забезпечення умов сталого економічного розвитку країни, благополуччя та здоров'я нації; створення умов для вільного ціноутворення; забезпечення екологічної безпеки; стимулювання раціонального та ефективного землекористування; створення сприятливого інвестиційного клімату тощо.

Варто відзначити, що лише за наявності відповідних законодавчих та нормативно-правових актів ринок землі зможе ефективно функціонувати, тільки тоді він буде регульованим і виконуватиме всі покладені на нього функції. Функціонування ринку землі повинне опиратися безпосередньо на законодавчі, а не підзаконні акти, положення чи інструкції. Законодавство у сфері земельних відносин повинне гарантувати захист прав усіх учасни-

ків ринку, стимулювати розвиток інфраструктури. Держава має створювати сприятливі умови для ефективної роботи суб'єктів ринку, раціонального й ефективного землекористування.

З метою уникнення монополізації ринку держава встановлює відповідні обмеження щодо площі сільськогосподарських угідь, яка може бути придбана однією особою. Як правило, такі обмеження диференціюються у регіональному розрізі, в залежності від показника землезабезпеченості кожного регіону. Для покращення якості земель, недопущення розвитку деградаційних процесів до власників сільськогосподарських угідь встановлюються певні вимоги, правила, критерії, стандарти, дотримання яких суворо контролюється.

Отже, державне регулювання функціонування ринку земельних ресурсів ґрунтується на принципах раціонального землекористування, гарантування прав суб'єктів земельних відносин, прогнозування тенденцій збалансованості і змінності ринку, стимулювання конкуренції, поєднання правових, соціальних та інших чинників зовнішнього впливу на ринок земель. Для їх дотримання, держава у своєму арсеналі використовує такі методи як податки, ціни та кредити. Правильно організована система державного регулювання ринку землі забезпечить сталий та ефективний розвиток ринку земельних ресурсів, охорону земель, підтримку конкуренції та соціальний захист населення [1].

Державне регулювання земельних відносин передбачає надання свободи господарювання на своїй землі суб'єктам земельних правовідносин і неприпустимість втручання в їх господарську діяльність. Зокрема, має бути визначено рівноправність усіх форм власності і всіх форм господарювання; свобода вступу в ринкові земельні відносини будь-яким господарюючим суб'єктам; надання значних прав органам, що здійснюють антимонополне регулювання, з припинення монополістичних дій; відповідальність посадових осіб, що порушують свої посадові обов'язки [2, с. 25].

Форми державного регулювання являють собою зовнішній вияв конкретних дій, які здійснюються в межах компетенції державні органи і органи місцевого самоврядування при здійсненні цього процесу. Актуальним, на теперішній час, є необхідність з'ясувати конкретні дії (форми), які здійснюються зазначеними органами для реалізації поставлених перед ними цілей і завдань на ринку земель в Україні.

При цьому під формами державного регулювання ринку земель слід розуміти зовнішнє вираження діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, спрямованої на регулювання суспільних відносин на зазначеному ринку. Вони закріплюються в Конституції, законах, положеннях, стандартах, інших нормативно – правових актах. На рівні загальної науки управління визначено, що за характером впливу на суб'єкти державне регулювання здійснюється у двох формах: пряме та непряме (опосередковане).

Пряме регулювання – це вплив держави за допомогою безпосереднього використання відповідних регуляторів. Прямий вплив може здійс-

нюватися через використання адміністративних важелів, які регламентують конкретні завдання та встановлюють певні обмеження. Непряме регулювання – це вплив держави який здійснюється через внесення відповідних змін в умови функціонування ринкового механізму. Воно досягається за допомогою правових та економічних інструментів. Застосовуючи ці інструменти, держава безпосередньо нічого не змінює в ринковому механізмі, а створює лише передумови для цих змін [3].

Державні органи, здійснюючі регулювання і контроль у сфері земельних відносин, здійснюють свої функції певними методами: економічними, адміністративними і організаційно-правовими, які відповідають природі земельних відносин.

Економічні методи передбачають: платність використання землі; економічне стимулювання ефективної діяльності в регулюванні земельних відносин; право власності на землю; здійснення операцій із землею при збереженні відповідальності власників за її раціональне використання; нормування і лімітація в галузі регулювання земельних відносин.

До адміністративних методів правового регулювання земельних відносин належать: видача дозволів на використання землі; ліцензування використання землі; проведення державної екологічної експертизи.

До організаційно-правових методів регулювання земельних відносин слід віднести: забезпечення безпечного використання землі; раціональну організацію державного земельного кадастру, створення державного реєстру земель; організацію ведення моніторингу земель [4].

Функції державних органів з регулювання земельних відносин розраховані на виконання їх у тих випадках, коли потрібне державне втручання. Так, при перерозподілі земельних ділянок за договором купівлі-продажу державна функція регулювання цих операцій виражатиметься лише в реєстрації в органах місцевої адміністрації і в розгляді спорів, якщо такі виникнуть при укладанні, розірванні або в ході виконання угоди. Принципами, на яких засновано виконання державними органами своїх функцій, є:

- чітке розмежування функцій між відповідними ланками державних органів і органами місцевого самоврядування;
- неприпустимість втручання одних державних органів у функції інших, оскільки таке втручання може породжувати плутанину, та уникнення відповідальності посадових осіб за доручену їм роботу.

Реалізацію державної політики у сфері регулювання земельних відносин і забезпечення обігу земельних ділянок здійснюють органи законодавчої, виконавчої, судової влади, а також органи місцевого самоврядування. Основні повноваження Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, обласних державних адміністрацій, Київської міської ради, а також сільських, селищних, міських рад у цій сфері закріплені у Земельному Кодексі України та інших законодавчих актах.

Державне регулювання обігу земельних ділянок передбачає виконання зазначеними органами державної влади та місцевого самоврядування комплексу організаційно-правових, фінансових, економічних, кадрових,

інформаційних, науково-технічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення вільного доступу до земельних ділянок усіх зацікавлених осіб, безперешкодного набуття прав на земельні ділянки, створення необхідної інфраструктури, забезпечення правового захисту не лише суб'єктів права на землю, а й усіх учасників ринку землі.

Зокрема, органи державної влади та місцевого самоврядування мають виконувати завдання щодо розробки та вдосконалення прозорого порядку відчуження земельних ділянок, надання фізичним і юридичним особам можливості вибору різних дозволених видів функціонального використання земельних ділянок, розробки механізмів набуття прав на земельні ділянки на конкурентних засадах. Крім того, ці органи зобов'язані формувати необхідну інфраструктуру ринку землі, забезпечувати її функціонування, створювати умови для розвитку конкуренції, забезпечення прозорості і законності операцій із земельними ділянками [5, с. 52]. У цьому зв'язку неабияке значення для належного функціонування обігу земельних ділянок мають організація земельних бірж, земельних банків та інших фінансово-кредитних установ, створення дієвої і доступної для кожного державної реєстраційної системи прав на землю.

Таким чином, форми державного регулювання являють собою зовнішній вияв конкретних дій, які здійснюються в межах своїх компетенції державні органи й органи місцевого самоврядування. За характером впливу на суб'єкти державне регулювання здійснюється у двох формах: пряме та непряме. Державні органи, здійснюючі регулювання і контроль у сфері земельних відносин, здійснюють свої функції певними методами: економічними, адміністративними і організаційно-правовими. Державне регулювання обігу земельних ділянок передбачає виконання органами державної влади та місцевого самоврядування комплексу організаційно-правових, фінансових, економічних, кадрових, інформаційних, науково-технічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення вільного доступу до земельних ділянок усіх зацікавлених осіб, безперешкодного набуття прав на земельні ділянки, створення необхідної інфраструктури, забезпечення правового захисту учасників ринку земель.

Список використаної літератури

1. Матюшенко М. В., Чернишова С. В. Вплив процесів державного регулювання на ринок землі. *Економические науки. Государственное регулирование экономики*. URL: http://www.rusnauka.com/8_NND_2011/Economics/15_81577.doc.htm (дата звернення: 12.10.2019).
2. Білик Ю. Д. Формування ринку сільськогосподарських земель і підвищення ефективності їх використання. *Землевпорядний вісник*. 2000. № 2. С. 24–28.
3. Дроздюк Т. М. Форми та методи здійснення державного регулювання ринку земель в Україні. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer26/48.pdf> (дата звернення: 15.10.2019).
4. Вірченко О. В. Державне регулювання земельних відносин в умовах формування ринку земель сільськогосподарського призначення. *Бізнесінформ*. 2013. № 10. С. 207–211.
5. Малік М. До питання сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 51–55.

Поплавський А. Д.
слухач магістратури
Класичний приватний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ГІС-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ЗЕМЛЕУСТРОЮ ТА ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ

Сьогодні в Україні для створення оптимальних умов управління земельними ресурсами застосовуються різноманітні геоінформаційні системи, вони стали невід'ємною частиною засобів підвищення ефективності управління земельними ресурсами, які охоплюють широке коло суспільних відносин, адже земля виконує ряд важливих функцій: соціальну, економічну, екологічну, просторову, тощо.

Впровадження геоінформаційних систем в управління земельними ресурсами відбувається порівняно повільно і дещо хаотично. Тому сучасна система є недостатньо збалансованою та не забезпечує отримання позитивного результату високої економічної ефективності землекористування. Це пояснюється недостатністю досліджень в цій сфері та не дотримання загального порядку розробки та загальної концепції використання геоінформаційних систем в управлінні. І як наслідок, спостерігається безконтрольність, непрозорість, неефективність використання землі.

Вирішення цих проблем можливе через застосування геоінформаційних систем в управлінні земельними ресурсами. Це дасть змогу вжити своєчасно певних рішень та засобів в конкретних ситуаціях.

Світовий досвід показав, що сучасні ГІС-технології незамінні у створенні та веденні системи державного земельного кадастру. Із створенням системи впровадили на всій території єдине інформаційне середовище управління земельними ресурсами, інформаційне забезпечення ринку земель, оподаткування, реєстрацію прав власності та взаємодію з іншими автоматизованими системами.

Тому метою створення та запровадження Автоматизованої системи державного земельного кадастру (АС ДЗК) України є первинний облік та реєстрація земельних ділянок, об'єктів нерухомості та прав на них, ведення Державного реєстру земель.

Інформацію, що зосереджена в АС ДЗК використовують органи міських управлінь земельних ресурсів, місцеві органи самоврядування в наступних цілях:

- комплексного управління регіоном;
- управління земельними ресурсами ;
- державного контролю за використанням і охороною земель ;
- розробки проектів землеустрою;
- здійснення заходів з раціонального використання та охорони земель;
- нормативної та експертної грошової оцінки земель ;
- встановленням розміру податків та орендної плати за землю;
- розробки містобудівного та інших кадастрів;

– надання інформаційних послуг громадянам та юридичним особам та інше.

Це, в свою чергу, стане вирішенням багатьох наявних питань, зокрема таких, як прозорість ведення обліку та можливість обміну інформацією між різними організаціями, що в свою чергу виключить непорозуміння між ними.

В результаті автоматизації ведення ДЗК досягається:

- уніфікація інформаційних технологій, моделей та стандартів баз даних Державного земельного кадастру та обмінних форматів у межах ;
- заповнення реєстрів земельних ділянок (ЗД), власників та користувачів ЗД, правових документів, прав щодо ЗД у масштабі ;
- формування інформаційної інфраструктури ринку землі;
- інтеграція БД земельного кадастру в єдину систему державного земельного кадастру;
- можливість міжвідомчого використання баз даних земельного кадастру України;
- підвищення ефективності управління земельними ресурсами;
- можливість застосування державного земельного кадастру як інформаційної основи для створення інших відомчих та галузевих кадастрів та автоматизованих інформаційних систем.

Застосування геоінформаційних систем під час управління земельними ресурсами на всіх його рівнях сприятиме підвищенню впровадження та реалізації наукових положень щодо однієї з головних функцій державного апарату в земельній сфері. Сучасні геоінформаційні системи забезпечують можливість побудови ефективної загальнодержавної структури управління земельними ресурсами, створення спеціалізованих програм для прийняття управлінських рішень у цій сфері, що є важливим інструментом пізнання навколишнього природного середовища та від чого залежить екологічна, економічна і соціальна стабільність природо-господарських структур в цілому.

Попова Ю. М.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавська державна аграрна академія

Филоненко В. Ю.

слухач магістратури
Полтавська державна аграрна академія

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Територіальні громади є найменшими, базовими територіальними одиницями публічного управління. Як показує практика, жодна територіальна громада не є цілком самодостатньою, незалежно від її площі й кількості мешканців. Найкращим інструментом посилення їх ресурсного забез-

печення є взаємне партнерство та співробітництво. Таке партнерство регламентоване Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [3]. Міжмуніципальне співробітництво (далі – ММС) наразі набуває особливої актуальності у зв'язку з упровадженням реформи місцевого самоврядування, яка, з-поміж іншого, передбачає оптимізацію адміністративно-територіального устрою, покращення надання публічних послуг населенню. Громади-партнери у результаті співробітництва мають можливість отримати ряд вигод, які випливають із поєднання потенціалів громад та одночасної оптимізації управлінських витрат: акумулювання ресурсної бази для забезпечення населення муніципальними послугами, які були б не спроможні надавати громади поодиночі; заощадження витрат під час надання послуг, підвищення їх якості; покращення координації у процесі планування розвитку; ефективніша та прозоріша політика [1].

Серед основних завдань ММС слід виділити: покращення якості життя громадян за рахунок підвищення якості публічних послуг, розбудови інфраструктурних об'єктів, підвищення ефективності діяльності партнерських ОМС [3].

Станом на 05.09.2019 р. у Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад Мінірегіонбуду внесено інформацію про 464 договори співпраці. Це свідчить про активне використання громадами областей України механізму ММС [41]. Упродовж 2015 – 2019 рр. (за станом на 05.09.2019 р.) лідерами по організації ММС є громади Полтавського регіону як за кількістю укладених угод – 103 од., так і за кількістю громад, що скористалися ММС – 280 од. На другому місці за цими показниками – Вінницька область: 94 угоди та 161 громада скористалися ММС. Далі – Сумська (39 угод) і Житомирська (30 угод) області. Найнижчі темпи організації ММС – Миколаївській та Одеській областях (по 2 угоди), а також у Донецькій (2 угоди), та Луганській областях (1 угода), що пов'язано з військовими діями на Сході України. Кількість угод ММС в інших регіонах наступна: Волинська область – 19, Дніпропетровська – 11, Закарпатська – 4, Запорізька – 9, Івано-Франківська – 12, Київська й Тернопільська – по 8, Кіровоградська та Рівненська – по 10, Львівська – 18, Харківська – 24, Хмельницька – 7, Черкаська – 27, Чернівецька – 5, Чернігівська – 14 [2].

Як бачимо, не в усіх областях територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування (ОМС) використовують інструмент співробітництва для розвитку своїх громад. Така ситуація склалася під впливом ряду негативних факторів. Деякі з цих факторів пов'язані з незадовільним рівнем публічного управління. Мова йде про наступні фактори:

- низький рівень поінформованості ОМС, посадовців та мешканців територіальних громад (зокрема тих верств населення, що проживають у селах, віддалених від адміністративних центрів) щодо особливостей, переваг і можливостей співробітництва територіальних громад;

- низький рівень компетентності посадовців ОМС територіальних громад з питань ММС: процедури проведення громадських слухань, ініціювання співробітництва, прийняття відповідних рішень, організації процесу

укладення і подальшої реалізації договорів співпраці, підготовки пакету проектних документів. Це спричиняє затягування процедури організації ММС, виникнення непередбачуваних наслідків і знижує загальну ефективність співробітництва, що створює негативний імідж ММС серед інших громад в цілому;

– для ОМС, що вирішили вступити в співпрацю з боку районних та обласних державних адміністрацій практично відсутня допомога – методична, правова, організаційна – щодо процедури підготовки і укладання договорів, можливостей отримання інвестиційних ресурсів як з державних фондів, так і з фондів міжнародних програм (GIZ, DOBRE та ін.), покликаних сприяти місцевому територіальному розвитку;

– невід’ємним етапом організації процесу ММС є громадські слухання, які в подальшому слугуватимуть основою для прийняття рішень щодо укладання договорів співробітництва. У процесі громадських слухань кожен член територіальної громади має змогу висловити свою думку чи рекомендації з приводу умов співпраці. Проте наразі питання організації громадських слухань (обговорень) є недостатньо врегульованими, що час від часу спричиняє ряд проблем, у т.ч. фінансових;

– керівництво територіальної громади не хоче ризикувати втратити свій вплив на процеси прийняття рішень, управління майном комунальної власності тощо при організації ММС кількох громад, і внаслідок цього втратити впливу на розподіл доходної частини місцевого бюджету;

– суб’єктивні чинники, пов’язані з потребою іноді приймати не популярні рішення, ділитися владними повноваженнями, дослухатися до думки партнерів.

Подолання зазначених проблем і перепон на шляху до ефективної реалізації ММС, можливе у разі впровадження ряду заходів. Першочерговими заходами мають стати підвищення рівня освіченості та обізнаності представників ОМС у сфері співробітництва. Для цього доцільно здійснювати систематичну навчальну і роз’яснювальну роботу для ОМС, депутатського корпусу, громадянського суспільства з питань співробітництва; поширювати методичні напрацювання задля підвищення рівня їх правої освіченості та правосвідомості; знайомити з позитивними напрацюваннями інших громад у сфері ММС.

Таким чином, на сьогодні в Україні цілком сформоване законодавче і нормативне поле ММС, яке складається із законів, наказів, методичних рекомендацій. Разом з тим, як показало проведене дослідження, не всі територіальні громади використовують переваги застосування механізмів ММС. Однією з причин такої ситуації є незадовільний рівень публічного управління на місцях. Для вирішення даної проблеми запропоновано здійснювати навчальні та інформаційні заходи для представників органів місцевого самоврядування, які є потенційними суб’єктами міжмуніципального співробітництва.

Список використаної літератури

1. Міжмуніципальне співробітництво: у більшості областей громади недооцінюють цей інструмент для розвитку. *Портал Децентралізація*. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10654> (дата звернення: 14.11.2019).

2. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Реєстр договорів по співробітництву територіальних громад (станом на 05.09.2019 р.). URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamkidiyalnosti/regional-dev/rozvytokmistsevoho-samovvyaduvannya/reustr/> (дата звернення: 10.11.2019).

3. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 10.11.2019).

Романенко Є. О.

доктор наук з державного управління, професор,
Заслужений юрист України, проректор
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ПРО ПРОЦЕДУРУ СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТРАНЗИТНОЇ СИСТЕМИ

З початку 2019 роки кількість скарг на роботу української Держмитслужби трохи зменшилася, кажуть експерти. Однак вантажі як і раніше підлягає простоюють на кордоні. Найчастіше затримки пов'язані з підтвердженням митної вартості. Компанії вказують свою ціну товару, а митники називають її заниженою, звинувачуючи бізнес в тому, що він хоче сплатити менше податків. Митники хоч і зобов'язані оформляти вантажі в протягом 4 годин, але у них є право затримувати товар до 15 днів. Що для посатчальників продуктів харчування, наприклад, - неприпустимо. Тому бізнес погоджується платити мито за завищеною митною вартістю, а потім заперечує в судах. Зазвичай бізнес виграє позови, і переплачені суми повертаються на розрахунковий рахунок компанії.

Поки митні органи України не включені в спільні ресурси та бази даних країн ЄС, що дозволяють ще до прибуття товару на кордон оцінити його ступінь ризику, і скоротити терміни митного огляду та оформлення. Тому компаніям доводиться оформляти різні типи документів, і стикатися з масою зволікань. Процедури перевірки займають багато часу, документи, оформлені за вимогами нормативних актів однієї країни, не підходять інший. Все це значно затягує процес митного контролю.[1]

Тому настала необхідність внесення змін до законодавства які б перевели операції з української митниці в єдиний митний простір ЄС. Імпорт, який вже пройшов митні процедури Євросоюзу, не зможе вважатися ризиковим. А підтверджена європейцями митна вартість буде автоматично прийматися українською митницею.

Президент України Володимир Зеленський підписав закон №1082 «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи». Верховна Рада прийняла відповідний законопроект за основу та в цілому 12 вересня 2019 року.[2] За це проголосували 333 народних депутатів.

Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» розроблено на виконання статей 76, 84 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їх-

німи державами-членами, з іншої сторони, додатка XV до цієї Угоди в частині подальшої участі України в спільній транзитній системі відповідно до Конвенції про процедуру спільного транзиту від 20 травня 1987 року.[3] Крім того, завдання щодо підготовки проекту закону визначено у Плані пріоритетних дій Уряду на 2019 рік, у Меморандумі про взаєморозуміння між Україною як Позичальником та Європейським Союзом як Кредитором, ратифікованому Законом України від 8 листопада 2018 року № 2613-VIII.

Документ вводить в українському законодавстві положення «Конвенції про процедуру загального транзиту». На сьогоднішній день «Конвенція про процедуру спільного транзиту» об'єднує 35 країн європейського регіону (члени ЄС, члени Європейської асоціації вільної торгівлі, Туреччина, Македонія та Сербія), які ввели єдині для всіх договірних сторін правила декларування і контролю за транзитними переміщеннями товарів з використанням загального IT-продукту (New Computerised Transit System, NCTS).

NCTS – це IT-продукт, який дозволяє налагодити обмін інформацією про етапи митного оформлення товарів з використанням електронних повідомлень в режимі реального часу і підвищити ефективність використання системи аналізу ризиків.

Законом встановлюються:

- основні засади організації та здійснення режиму спільного транзиту товарів через митну територію України;
- порядок і умови переміщення таких товарів митною територією України у режимі спільного транзиту;
- здійснення митних формальностей;
- застосування механізму гарантування сплати митного боргу;
- застосування спеціальних транзитних спрощень та інші особливості здійснення операцій режиму спільного транзиту.

Закон дозволить національним суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності застосовувати сучасні європейські транзитні процедури, зокрема, використовувати єдину митну декларацію та єдину гарантію для переміщення товарів від країни-відправлення до країни-призначення через всі кордони Договірних сторін Конвенції про процедуру спільного транзиту без затримок.

Від такої європейської практики всі національні постачальники товарів будуть мати змогу здійснювати транзит товарів за прозорими та надійними правилами, а оновлена митна служба отримає можливість запровадити європейські процедури митного контролю за переміщенням товарів.

Держава отримає в режимі реального часу обмін митною інформацією з 35 країнами європейського регіону та підвищить ефективність використання системи аналізу ризиків.

Прийняття закону дозволить зменшити кількість митних формальностей, необхідних для контролю за транзитним переміщенням. Українська митниця буде отримувати від колег з інших країн попередню інформацію про вантажі ще до перетину ними українського кордону, що дозволить

аналізувати операції на предмет їх ризикованості ще до моменту прибуття товарів в Україну. Крім того, це дозволить обґрунтовано визначати форми митного контролю, тим самим, не затримуючи вантажі на кордоні митними оглядами та іншими контрольними процедурами. Істотно зменшаться можливості ввезення контрабанди в Україну. Конкурентоспроможність підприємств покращиться. Час на митне оформлення товарів для перевізників, які будуть користуватися пільгами, істотно скоротиться. Коли компанії, отримають звільнення від фінгарантій, це суттєво знизить вартість доставки товарів

Про спрощення та здешевлення транзитної процедури для бізнесу впевнено можна говорити тільки після приєднання України до Нової митної транзитної системи (NCTS). А також після налагодження оперативного обміну інформацією між українською і європейськими митницями. Але процедура приєднання до конвенції є нестандартною. Згідно зі статтею 15а Конвенції про процедуру спільного транзиту будь-яка третя країна може стати Договірною стороною цієї Конвенції, якщо її запрошено депозитарієм Конвенції за рішенням Об'єднаного комітету, який відповідає за адміністрування цієї Конвенції та забезпечення її належного виконання. Відповідно до позиції сторони ЄС для отримання запрошення до Конвенції про процедуру спільного транзиту Україна повинна довести спроможність виконувати її умови, зокрема, використовуючи в односторонньому порядку до одного року національний модуль Нової комп'ютеризованої транзитної системи, яка використовується договірними сторонами Конвенції. Саме з цією метою і розроблено цей закон.

Список використаної літератури

1. Романенко Є. О, Чаплай І. В. Деякі проблемні питання визначення змісту системи захисту прав інтелектуальної власності. *Проблеми теорії та практики судової експертизи з питань інтелектуальної власності («Крайнівські читання»)*: матер. II Міжнар. науково-практ. конф. 20 грудня 2018 р., Київ: Ліра, 2018. С. 28–30.
2. Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи: Закон України від 12 вересня 2019 р. №1082- IX.
3. Конвенція про процедуру спільного транзиту. *Офіційний вісник ЄС*. 1987. С. 2. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-87 (дата звернення: 02.11.2019).

Саржевський О. Н.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Сучасне державне управління регіональним розвитком в Україні більшою мірою ґрунтується на парадигмі «регіонального саморозвитку», сутність якої полягає в тому, що розвиток регіонів відбувається з урахуванням їхніх особливостей та інтересів за умови передачі відповідальності за цей процес місцевій владі. Це є найбільш прийнятним для сучасних українських реалій.

Наразі назріла необхідність державного управління регіональним розвитком з метою подолання існуючих диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

«Державне управління регіональним розвитком», розуміють як процес формування і реалізації державою управлінських впливів, спрямованих на вирішення внутрішніх і зовнішніх суперечностей регіонального утворення з метою підвищення конкурентоспроможності, що виявляється в управлінських рішеннях і організаційних діях.

Основні конкурентні переваги України та її регіонів: високий загальноосвітній рівень населення, гнучкий та ефективний ринок праці, великий обсяг внутрішнього та зовнішнього ринку, наявність сприятливих передумов для інноваційного розвитку. Крім того, визначено, що три сфери – інституції, інфраструктура та освіта – значно впливають на середньо- та довгострокове зростання конкурентоспроможності країни. Усі вони більшою мірою перебувають у зоні відповідальності держави.

Існують проблеми, які вимагають необхідності упровадження ефективних засобів управління підвищенням конкурентоспроможності. Досягнення такої мети потребує розробки та реалізації національної стратегії створення конкурентних переваг для суперництва на світових ринках. Провідна роль у цьому, безперечно, належить уряду, водночас, необхідно використати регіональний потенціал зміцнення конкурентоспроможності країни.

В розпорядженні органів державної влади регіонального рівня є дієві заходи з формування та зміцнення конкурентоспроможності регіону, зокрема це поглиблення спеціалізації регіону, сприяння збільшенню в ньому великих підприємницьких структур, стимулювання інноваційної поведінки та інноваційного розвитку в регіоні.

Визначають пріоритетні підходи до державного управління регіональним розвитком крізь призму підвищення конкурентоспроможності та визначення концепції саморозвитку регіонів, що базуються на засадах парадигми регіонального саморозвитку. Головною характеристикою описаної та розвинутої в роботі концепції є відмова від домінуючої ролі органів державного управління в проведенні регіональних реформ та розв'язанні проблеми регіональних диспропорцій за рахунок використання суто ринкових механізмів: для здійснення відповідних реформ в умовах децентралізації державного управління така роль, відповідні повноваження та ресурси передаються місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування. Концепція саморозвитку регіонів спрямована на виконання низки завдань розвитку, головним з яких є підвищення регіональної конкурентоспроможності, зокрема шляхом посилення інвестиційної привабливості регіонів за рахунок формування і просування регіонального бренду у глобальному середовищі.

З позиції державного управління регіональний брендинг представляється як цілеспрямована діяльність органів державного управління, місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо створення, корегування та просування позитивного образу регіону у зовнішньому та внутрішньому середовищі; процесу усвідомленого та цілеспрямованого розвитку ідентичності його територій, а також представлення її в образах, привабливих для цільових аудиторій – внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Сєрих І. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Формування системи державного управління водними ресурсами в Україні пройшло великий шлях – від часів Київської Русі і до сьогодні. На цьому шляху вона змінювала свою форму, але сутність її залишалась завжди сталою (однією) – забезпечення потреб країни в водних ресурсах, оскільки вода є основою для життя. Трансформація державної системи управління водними ресурсами проходила в часовому просторі в залежності від потреб суспільства. Держава розширювала свої повноваження в галузі водного господарства шляхом регулювання все більшого кола водних відносин. З'явилася низка механізмів та принципів управління водним господарством. При розгляді механізмів державного управління водними ресурсами виявлено, що вони формують систему управління водним господарством країни. В Україні останнім часом механізми державного управління водними ресурсами наближаються до міжнародної практики, але на жаль ще й досі не створено законодавчої та нормативно-правової бази, яка б чітко відповідала принципам державного управління водним господарством за Європейським зразком.

Специфіка формування системи управління водним господарством як України, так і Запорізького регіону полягає в тому, що території мають нерівномірний розподіл водних ресурсів. Історично так склалося, що в регіонах з більшими запасами водних ресурсів сформувалися значні масиви водоспоживачів. В результаті, виникла потреба створення системи регулювання водних відносин між державою, споживачами та природними екосистемами. На сьогодні основним органом управління водним господарством України є Державне агентство водних ресурсів України, що підпорядковане Міністерству екології та природних ресурсів України. До складу Державного агентства водних ресурсів України входять: Обласні управління водних ресурсів та басейнові управління водних ресурсів, котрі включають в свою структуру ряд інших підструктур, що здійснюють державну політику в сфері водного господарства. Правова базу управління водними ресурсами в Україні було має два найбільш вагомні документи: Водний кодекс та Кодекс про надра. Останній регулює використання підземних вод. Основним нормативно-правовим документом є Водний кодекс, оскільки за ним відбувається врегулювання відносин між державою та водоспоживачами. Так в ньому прописана вертикаль державного управління водними ресурсами, принципи державного управління, шляхи здійснення державної політики в сфері надання дозволів на спеціальне водокористування.

В Кодексі про надра прописано механізми використання підземних вод та мінеральних вод. Також існує ряд нормативних документів, що вре-

гують відносини в окремих ланок системи управління водним господарством. Наприклад, програми розвитку водного господарства, закон про питну воду та питне водопостачання та інше. На сьогодні законодавча база управління водним господарством має ряд відмінностей від Європейської системи управління, але поступово Україна наближається до більш комплексного підходу до управління водним господарством та переходить на Басейновий принцип управління, що є загальноєвропейською практикою управління водним господарством.

Запорізька область має сформований промислової потенціал та значну заселеність території, що потребує значних водних ресурсів. Промисловий комплекс представлений рядом підприємств, що знаходяться в обласному центрі (м. Запоріжжя). Вкрай нерівномірний розподіл водних ресурсів по території області, провокує значну їх недостатність в окремих районах. Використання у виробництві значної кількості прісної води та скидання зворотних вод в р. Дніпро та інші водні об'єкти сприяє їх забрудненню. Крім того, регіон знаходиться в зоні недостатньої зволоженості, що також негативно позначається на водних запасах області. Система управління водним комплексом Запорізької області майже не відрізняється від Державної системи управління, та все ж вона має свою особливість. Ця особливість полягає в формуванні системи взаємодії органів державної влади та суб'єктів господарювання в вирішенні проблем в галузі водного господарства в рамках Регіональної програми розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро в Запорізькій області на період до 2021 року. В результаті виконання цієї програми відбулося зменшення об'ємів скидання зворотних вод та скорочення скидання забруднюючих інгредієнтів до водних об'єктів регіону. Перспектива розвитку Запорізького регіону буде залежати від впровадження Басейнового принципу управління водними ресурсами регіону. Цей принцип має на меті впровадження такої системи управління, при якій будуть враховані потреби конкретного регіону, та формування своєї політики використання водних ресурсів. На нашу думку, покращити систему управління водним фондом Запорізького регіону можна впровадженням таких механізмів:

- створити Ради басейнів, що мали б у своєму складі представників різних органів управління та представників суб'єктів водокористування (водокористувачів);

- кошти отримані за спеціальне водокористування направляти у спеціальні фонди територіальних громад на території яких здійснюється спеціальне водокористування, з яких надалі здійснювати фінансування вододоронних заходів, як місцевому так і регіональному рівні;

- запровадити системи обліку скидання зворотних вод засобами електронного обліку в дистанційному режимі, тобто створення системи, що дозволить контролювати об'єми скидання зворотних вод централізовано;

- зробити більш жорсткі вимоги, щодо підприємств, які здійснюють скидання неочищених зворотних вод у водні об'єкти;

– розширити повноваження органів, що здійснюють нагляд за до-триманням водного законодавства, шляхом надання можливості позапла-нових перевірок якості вод, що скидаються.

Запропоновані механізми дозволять удосконалити систему держав-ного управління водними ресурсами на регіональному рівні та збалансува-ти зв'язки між державою, регіонами та водокористувачами.

Сидоренко Д. Л

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПАЛІАТИВНОЮ ТА ХОСПІСНОЮ ДОПОМОГОЮ В УКРАЇНІ

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, євроінтегра-ційний вектор розвитку українського суспільства передбачає наближення до європейських норм, вимог і стандартів, зокрема в сфері паліативної та хоспісної допомоги – сучасного напрямку медичної допомоги та соціальної опіки, спрямованого на покращення якості життя пацієнтів з невиліковни-ми захворюваннями, обмеженим прогнозом життя та членів їх сімей. Палі-ативна та хоспісна допомога в Україні перебуває на стадії розвитку, що обумовлює нагальну потребу в пошуку, розробці та науковому обґрунту-ванні ефективного організаційного механізму державного управління на-данням такої допомоги.

Питання розробки і впровадження в практику такого механізму є ви-требувані часом, імперативом розвитку українського суспільства. Вони акту-алізовані в контексті реалізації положень статей Конституції України, зокре-ма ст. 1, якою задекларовано побудову в Україні соціальної, правової та де-мократичної держави, а також ст. 3, в якій визначено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність визнаються в Україні найвищою соціальною цінніс-тю. Захист життя людини, гарантії цих прав і свобод людини визначають зміст і спрямованість діяльності держави, а їх утвердження і забезпечення є головним її обов'язком. А відтак, гарантування кожному інкурабельному (не-виліковному) пацієнту права на паліативну та хоспісну допомогу є важливою ознакою сучасної соціальної, правової держави, загальнолюдським проявом, гуманітарним виміром діяльності державної влади.

Утім, сьогодні обсяги задоволення потреб у паліативній та хоспісній допомозі в Україні складають приблизно 10%, а попит на них тільки зрос-тає. Інкурабельних пацієнтів в суспільстві сприймають, зазвичай, як людей безнадійних, приречених на смерть, виписаних додому і залишених наоди-нці з родичами зі своїми фізичними, душевними стражданнями. В таких умовах зростає потреба у державній підтримці сфери надання зазначеної допомоги інкурабельним пацієнтам, що потерпають від сильного болю і страждань. Проблеми паліативної та хоспісної допомоги значно загострю-ються на тлі фінансово-економічних криз, які призводять до: неспромож-ності держави задовольняти в потреби інкурабельних пацієнтів у такій до-помозі та реалізувати громадянам гарантованих прав на охорону здоров'я;

зменшення рівнів доходів і платоспроможності населення, особливо соціально вразливих верств; зниження доступності такої допомоги для інкурабельних пацієнтів.

Поняття «державне управління паліативною та хоспісною допомогою» як сукупність заходів, політики, що формуються та реалізуються органами державної влади, недержавними організаціями, спрямованих на підвищення або підтримання оптимального рівня якості життя інкурабельних пацієнтів, надання медичної, соціальної, психологічної, юридичної, духовно підтримки їм і членам їх родин.

Нормативно-правове забезпечення є пріоритетом вдосконалення механізму державного управління паліативною та хоспісною допомогою в Україні. Модель нормативно-правового забезпечення державного управління паліативною та хоспісною допомогою складають вітчизняні правові акти (Конституція України (статті 1, 3, 21, 27, 28, 49, 55); законодавчі акти (Основи законодавства України про охорону здоров'я (ст. 4, 6-8, 33, 35-4, 52) та ін.; підзаконні акти (накази Мінсоцполітики України, Міністерства охорони здоров'я України та ін.) та міжнародні нормативно-правові акти (Загальна декларація прав людини; Конвенція про захист прав і гідності людини щодо застосування біології та медицини; Конвенція про права людини та біомедицину; Загальна декларація про біоетику та права людини; Європейська конвенція про соціальну та медичну допомогу, Європейська хартія прав пацієнтів та ін.).

Елементи сучасної концепції паліативної та хоспісної допомоги беруть свій початок з ранніх цивілізацій, а саме традиції співчуття з боку суспільства до осіб з невиліковними захворюваннями, гуманне і милосердне ставлення до них, надання допомоги та створення їм гідних умов для помирання. Незважаючи на те, що призначення, соціальна роль хоспісів суттєво еволюціонували впродовж історичних етапів суспільного розвитку, але культура людського поводження зі смертельно хворими незмінно передається від стародавніх до теперішніх поколінь.

Сучасні фактори, що впливають на державне управління паліативною та хоспісною допомогою, проблеми в організації її надання в Україні, наступні:

- політичні (відсутність політичної рішучості та стабільності, несистемна, непослідовна державна політика, неефективне державне управління в цій системі);
- економічні (фінансова нерегульованість системи, недофінансування);
- соціально-демографічні (постаріння, депопуляція, збільшення захворюваності, маргіналізація та зuboжіння населення та ін.);
- технологічно-інноваційні (зношеність матеріально-технічної бази, її невідповідність вимогам, стандартам ВООЗ, нівелювання науково-інноваційною діяльністю);
- нормативно-правові (нерегульованість механізмів державного управління такою допомогою, відсутність затверджених державних програм, стратегій розвитку системи);

– організаційно-інституціональні (відсутність системності в розвитку паліативної та хоспісної допомоги, міжвідомчої співпраці інститутів і міждисциплінарної координації діяльності служб в ній на центральному, регіональному та місцевому рівнях державного управління).

Силкін М. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В РЕГІОНІ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Відходи, які утворюються на території Запорізької області, відповідно до законодавства, поділяються на 4 класи небезпеки: до I класу відносяться надзвичайно небезпечні відходи, вони складаються з відпрацьованих люмінесцентних ламп, що містять сполуки ртуті, відпрацьованих лужних та свинцевих акумуляторів та інших; до II класу високонебезпечних відходів, можна віднести масла та мастила моторні, трансмісійні інші зіпсовані або відпрацьовані; III клас – помірно небезпечних відходів, складається з відходів гальванічного виробництва та нафтошламів, шламів фарбувального виробництва, промаслених фільтрів і ганчір'я та інших; IV клас – малонебезпечні відходи, які складаються з твердих побутових відходів, екскрементів, сечовини та гною від худоби, посліду пташиного, залишків зернових від очищення зерна, шлаку паливного та інші.

За даними Міністерства екології та природних ресурсів України ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», що розташований у м. Запоріжжя, входить до десятки об'єктів, які є найбільшими забруднювачами на загальнодержавному рівні. А такі підприємства як ПАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат», ПАТ «Запорізький завод феросплавів», ВП «Запорізька ТЕС» ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» та ПАТ «Дніпро-спецсталь» увійшли до переліку ста об'єктів, які є найбільшими забруднювачами в Україні.

Департаментами екології та природних ресурсів, житлово-комунального господарства та будівництва Запорізької облдержадміністрації на виконання доручення Кабінету Міністрів України проводиться робота щодо актуалізації реєстру місць видалення відходів. Цей реєстр ведеться з метою повного обліку та опису функціонуючих, закритих та законсервованих місць видалення відходів, їх якісного і кількісного складу, а також здійснення контролю за впливом відходів на навколишнє природне середовище та здоров'я людини.

Реєстр ведеться на підставі відповідних паспортів, звітних даних виробників відходів, відомостей уповноважених органів виконавчої влади у сфері поводження з відходами. Дані реєстру підлягають щорічному уточненню.

Так, за наявною у облдержадміністрації інформацією, на території області зареєстровано 113 місць видалення відходів, з них: 61 – полігони

твердих побутових відходів, які розміщені в містах обласного та місцевого підпорядкування, 1 полігон рідких побутових відходів (Якимівський район) та полігони у місті Запоріжжя, на яких розміщуються промислові відходи: накопичувач-випарювач ПАТ «Мотор Січ», полігон ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», комплекс позамайданчикового шламовидалення ПАТ «Запоріжсталь». На території балки Середня розташовані ділянки наступних підприємств-користувачів: ПАТ «Запорізький завод феросплавів», ПАТ «Запоріжжюкс», ПАТ «Запоріжсталь» (3 ділянки загальною площею 112,8 га) та ПАТ «Дніпроспецсталь» (2 ділянки загальною площею 40,69 га). Відвал гірничих порід ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» (Василівський район) та ін. Решта місць видалення відходів розосереджені на території Запорізької області.

Здебільшого проектна місткість місць видалення твердих побутових відходів стрімко вичерпується. Середній показник наповненості місць видалення відходів по області становить 80%. Це призводить до складної ситуації при експлуатації полігонів твердих побутових відходів.

Ще до складної ситуації призводить те, що останнім часом змінився морфологічний склад твердих побутових відходів. Якщо раніше найбільш вагомою їх складовою були харчові відходи, то нині тверді побутові відходи на 50% складаються з використаної упаковки, здебільшого полімерної та комбінованої, більшість різновидів якої не піддається процесам біологічного розкладання і може багато років знаходитися у ґрунті.

Не меншу загрозу становлять специфічні відходи лікувально-профілактичних установ, які потрапляють у контейнери твердих побутових відходів та можуть стати джерелом різноманітних інфекцій. Епідеміологічно-безпечне поводження з відходами лікувально-профілактичних установ залишається проблемою.

Система збирання відходів в цілому недосконала та носить фрагментарний характер в частині роздільного збору, економічні інструменти, які б стимулювали збільшення використання відходів, також практично відсутні.

Необхідно розвивати мережу пунктів з приймання вторинної сировини, в яких здійснювати прийом сировини від населення за певну плату чи в обмін на товари широкого вжитку.

На території області знаходиться ряд заготівельних підприємств, які здійснюють первинну переробку вторинної сировини, відбір та сортування, пакетування, постачання переробним організаціям.

Також, функціонує система заготівлі вторинної сировини через комерційні пункти прийому. ПрАТ «Запоріжжявторресурси» - підприємство, яке найбільш системно займається збиранням, сортуванням та заготівлею ресурсно-цінних компонентів та має 13 пунктів прийому вторсировини.

У місті Запоріжжя до лютого 2007 року експлуатувався полігон твердих побутових відходів № 2, який обслуговував правобережну частину міста, але оскільки він вичерпав свої можливості, виконавчим комітетом Запорізької міської ради було прийнято рішення про його закриття.

На теперішній час у місті Запоріжжя експлуатується єдиний полігон твердих побутових відходів № 1, який був введений в експлуатацію ще у 1951 році і приймає відходи зі всього міста та деяких районів області. Він відноситься до високонавантажених.

З метою розвантаження полігону твердих побутових відходів № 1 владою міста Запоріжжя протягом тривалого часу вирішується питання будівництва нового полігону № 3, для якого відведено земельну ділянку площею 27 га на території Сонячної сільської ради Запорізького району Запорізької області, у 2012 році отримано Державний акт на право постійного користування земельною ділянкою. За рахунок місцевого фонду охорони навколишнього природного середовища розроблений проект «Будівництво полігону твердих побутових відходів № 3» та виконана експертиза проекту. Але на сьогодні полігон не приймає відходи, роботи по його будівництву ще тривають. Окрім зазначеного полігону на території області за рахунок обласного фонду охорони навколишнього природного середовища триває будівництво полігонів твердих побутових відходів у м. Гуляйполе, м. Кам'янка-Дніпровська та у селищі Велика Білозірка Великобілозерського району.

На сьогодні проблема несанкціонованих звалищ в області залишається актуальною і є незадовільною. Щоквартально виявляється, а потім ліквідується близько 583 місць несанкціонованого складування відходів.

Окрім зазначеного, важливим в області залишається питання щодо безпечного поводження з токсичними відходами, і в першу чергу непридатними хімічними засобами захисту рослин. В нашому регіоні, як і в Україні в цілому, не вирішене питання створення і впровадження екологічно безпечних технологій знешкодження непридатних хімічних засобів захисту рослин, хоч на державному рівні були розпочаті проекти щодо вивезення цих токсичних відходів для знешкодження в інші країни, де такі технології існують.

У складах сільськогосподарських підприємств області непридатні хімічні засоби захисту рослин зберігаються в незадовільній тарі та в зруйнованих приміщеннях. Відповідно до розпорядження голови облдержадміністрації в районах області створюються районі інвентаризаційні комісії, які проводять інвентаризацію місць накопичення хімічних засобів захисту рослин, узагальнені результати надають до облдержадміністрації для надання підсумкової інформації голові облдержадміністрації.

За ініціативи Запорізької обласної державної адміністрації та Державного управління охорони навколишнього природного середовища в Запорізькій області (зараз це Департамент екології та природних ресурсів Запорізької облдержадміністрації) з метою проведення єдиної цілеспрямованої політики поводження з відходами в області у 2013 році рішенням сесії Запорізької обласної ради затверджена «Обласна комплексна програма охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки». Метою цієї Програми є визначення головних напрямків дій, заходів і ресурсів щодо поліпшення стану екологічної

безпеки в області, розробка комплексу узгоджених і взаємопов'язаних природоохоронних, правових, економічних, організаційно – технічних та інших заходів для відновлення і забезпечення сталого функціонування усіх екосистем Запорізького регіону на період до 2020 року.

Державний контроль за охороною навколишнього природного середовища та раціональним використанням природних ресурсів в Запорізькому регіоні здійснює Державна екологічна інспекція у Запорізькій області шляхом проведення планових та позапланових перевірок.

Об'єктами контролю у сфері поводження з відходами є обсяги утворення, використання (утилізації) та видалення відходів усіх класів небезпеки, рівні небезпечності відходів (вміст особливо небезпечних сполук, клас небезпеки), стан полігонів промислових та побутових відходів, сміттєзвалищ, шламонакопичувачів, відвальних господарств, мулових полів, вплив полігонів промислових та побутових відходів на довкілля, стан зберігання непридатних отрутохімікатів, транспортування відходів та отрутохімікатів.

Державна політика в сфері поводження з відходами Запорізької області в цілому реалізується за допомогою виконання різних програм, стратегій, якими визначаються головні напрямки впливів, розроблення комплексу взаємопов'язаних та узгоджених організаційно-технічних, правових, економічних та природоохоронних заходів направлених на відновлення усіх екологічних систем області.

Сініцина Н. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Соціальний захист дітей з інвалідністю є загальним соціальним завданням державної політики, зорієнтованої на розв'язання існуючих проблем та створення правових, соціально-економічних, культурних, організаційних умов і гарантій, забезпечення недискримінаційного сприятливого соціального середовища для забезпечення найкращих інтересів, всебічного особистісного розвитку та повноцінної соціальної інтеграції дітей з інвалідністю в систему суспільних відносин. Створення ефективної системи соціального захисту дітей з інвалідністю нерозривно пов'язано з модернізацією державної політики у цій сфері в напрямі переходу від політики соціального забезпечення таких дітей до політики створення умов для задоволення найкращих інтересів і реалізації ними прав шляхом запобігання дискримінації та усунення бар'єрів, які перешкоджають їх повній участі в житті суспільства нарівні з іншими дітьми.

Сучасні підходи до інтерпретації понятійно-категоріального апарату державної політики у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю зоріє-

нтовані на необхідність усунення бар'єрів, ужиття активних заходів для забезпечення нормальної життєдіяльності дітей з інвалідністю; формування в суспільстві культури їх недискримінації, коли діти з інвалідністю почнуть сприйматися суспільством не як такі, що потребують утримання за рахунок іншої частини населення, а як такі, що нарівні з іншими можуть ефективно реалізовувати свої права.

Основні міжнародно-правові документи Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи, Європейського Союзу в частині регулювання прав дітей з інвалідністю є основоположними засадами державної політики України у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю та підлягають неухильному дотриманню з боку держави і суспільства. Головними принципами формування міжнародним співтовариством політики стосовно дітей з інвалідністю є такі: недискримінації за ознакою інвалідності; поваги до інтересів дитини, її здібностей; поваги до права дітей зберігати свою індивідуальність; забезпечення прав дитини на життя в сім'ї, соціальне включення, освіту, охорону здоров'я.

Соціальний захист дітей з інвалідністю виступає організаційно-правовим інститутом держави, спрямованим на розв'язання існуючих проблем та створення умов щодо надання цим дітям реабілітаційних, соціальних, освітніх та інших послуг, державних допомог, забезпечення їх засобами реабілітації, санаторно-курортним лікуванням, установами опіки/піклування (забезпечення стороннього догляду). Інституціоналізація соціального захисту дітей з інвалідністю, як процес і результат становлення цього інституту, дає змогу розглядати його як комплексну систему формування та забезпечення недискримінаційного сприятливого соціального середовища для забезпечення найкращих інтересів, всебічного особистісного розвитку та повноцінної соціальної інтеграції дітей з інвалідністю в систему суспільних відносин. Механізмом реалізації цілей та завдань соціальної політики виступає державне управління соціальною сферою, яке зумовлюється інституційним забезпеченням державно-управлінських процесів, та досліджено його ключові елементи, зокрема: законодавче забезпечення цього інституту; програмно-цільові документи; організаційно-функціональну систему – органи державної влади, громадські об'єднання, інші суб'єкти.

Серед основних проблемних питань проведення державної політики України у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю слід виділити: низький рівень надання реабілітаційних, соціальних та освітніх послуг; незабезпеченість засобами реабілітації, автомобілями, санаторно-курортним лікуванням; обмежений доступ до об'єктів громадського та цивільного призначення, благоустрою, транспортної інфраструктури, інформації та зв'язку, освіти, праці, культури, туризму, фізичної культури і спорту; стигматизацію дітей з інвалідністю та ін. Це свідчить про те, що діти з інвалідністю продовжують належати до найбільш соціально незахищених категорій громадян, тому потребують посилення уваги з боку держави.

Напрями модернізації державної політики України у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю на підставі дослідження змісту міжнародних практик у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю: упровадження системи раннього втручання у розвиток дітей з інвалідністю; розробка чіткої стратегії деінституціоналізації дітей з інвалідністю, пріоритетом якої є забезпечення умов їх проживання і виховання в сім'ї; реформування системи надання соціальних послуг дітям з інвалідністю; удосконалення системи освіти для дітей з інвалідністю; забезпечення доступного (безбар'єрного) для дітей з інвалідністю суспільства, сприяння їх індивідуальній мобільності; формування в суспільстві культури недискримінації дитини з інвалідністю; сприяння розвитку здібностей дитини з інвалідністю, потенціал яких може розвиватися інакше, ніж їх однолітків; соціальне включення дітей з інвалідністю; інформаційне забезпечення державної політики України у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю; ліквідація всіх форм насильства стосовно дітей з інвалідністю.

Смолін С. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМИ І МЕТОДИ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ТА ОХОРОНОЮ ЗЕМЕЛЬ

Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» визначив правові, економічні та соціальні основи організації здійснення державного контролю за використанням та охороною земель спрямовані на забезпечення раціонального використання і відтворення природних ресурсів та охорону довкілля. Згідно даного закону об'єктом державного контролю за використанням та охороною земель визначені всі землі в межах території України.

Органи, які здійснюють державний контроль за використанням та охороною земель поділяються на органи загальної та спеціальної компетенції. Статтею 5 Закону України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» визначені спеціально уповноважені органи виконавчої влади у сфері державного контролю за використанням та охороною земель. Кожен із органів наділений відповідними повноваженнями.

Завданням державного земельного контролю є забезпечення дотримання організаціями незалежно від їхніх організаційно-правових форм і форм власності, їхніми керівниками, посадовими особами, а також громадянами земельного законодавства, вимог з охорони і використання земель. Спеціально уповноважені органи при здійсненні державного земельного контролю взаємодіють у встановленому порядку з органами виконавчої влади і їхніми територіальними органами, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, організаціями і громадянами [4].

Основним у роботі вищезгаданих державних органів, що здійснюють контроль за використанням та охороною земель сільськогосподарського

призначення, є координація їх дій та здійснення нормативно-правового розмежування повноважень органів контролю та їх функцій, які є близькими за своєю суттю.

Державний контроль за використанням та охороною земель здійснює спеціально уповноважений орган виконавчої влади з питань земельних ресурсів – Держгеокадастр через Державну інспекцію з контролю за використанням та охороною земель. Державний контроль за додержанням законодавства про охорону земель здійснює спеціально уповноважений орган виконавчої влади з питань екології та природних ресурсів - Державна екологічна інспекція та її територіальні органи. Моніторинг родючості ґрунтів проводить спеціально уповноважений орган виконавчої влади з питань аграрної політики – Державна служба охорони родючості ґрунтів та її територіальні органи.

Загально визначеними формами державного контролю є перевірки, спостереження, обстеження, інвентаризація, нагляд. Аналізуючи перераховані форми державного контролю за використанням та охороною земель, можливо зазначити, що спостереження як форма отримання необхідної інформації, яка здійснюється за посередництвом моніторингу земель, є надзвичайно важливою для здійснення контролю за землями сільськогосподарського призначення, оскільки моніторинг земель сільськогосподарського призначення передбачає виявлення змін у структурі сільськогосподарських угідь, а також оцінювання стану використання угідь, полів, ділянок; процесів, пов'язаних зі змінами родючості ґрунтів (розвиток водної та вітрової ерозії, втрата гумусу, погіршення структури ґрунту, заболочення й засолення), заростання сільськогосподарських угідь, забруднення земель пестицидами, важкими металами, радіонуклідами та іншими токсичними речовинами.

Здійснення контролю за використанням та охороною земель сільськогосподарського призначення передбачає також контроль за розробкою та виконанням організаційних, екологічних та інших протиерозійних заходів, дозволяє проаналізувати заплановане і фактичне використання землі під посіви, стан сівозмін і їх агроекологічне обґрунтування, а також виявити та з'ясувати причини та умови здійснення земельного правопорушення тощо.

У зв'язку з цим, першочергове значення в діяльності органів контролю щодо забезпечення реалізації запобіжних заходів має конкретна профілактична робота, а саме: узагальнення результатів перевірок; виявлення, вивчення причин тих чи інших недоліків і порушень та умов, що їх спричинили; розробка і введення в життя превентивних заходів організаційного та виховного характеру; надання рекомендацій і обов'язкових вказівок органам управління щодо реалізації відповідних запобіжних заходів.

У той самий час контроль здійснюється у суворій відповідності до екологічних вимог, наприклад, при складанні планів з використання земель. Найбільша ефективність роботи органів екологічного і земельного контролю досягається шляхом взаємодії між собою і у спільних процесах з

підготовки нормативних документів, а також у спільному здійсненні своїх повноважень у сфері контролю.

Контроль щодо використання земель повинен мати певну ефективність, яку можна визначити різними методами. Серед них такі як: дослідження кількості та обсягів правопорушень (облікові, аналітичні); дослідження надходження коштів до бюджетів всіх рівнів і на розрахункові рахунки підприємств і організацій (облікові, аналітичні); дослідженні відвернень екологічного збитку (експертно-аналітичні, нормативні); дослідженні стану земель (експертно-аналітичні, нормативні, порівняльно-правові, моделювання). Ефективність контролю також забезпечується моніторингом, тобто спостереженням за станом земельних ресурсів. Неможливо судити про підсумки контролю без виявлення практичних результатів, і його впливу на зміст діяльності суб'єкта що перевіряється.

Строкань В. В.

студент магістратури

Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Під поняттям «взаємодія органів публічної влади та неурядових громадських організацій» розуміється заснована на конституційних нормах система взаємної підтримки, взаємодопомоги та партнерства між елементами системи, що володіють необхідними ресурсами і потенціалом у протидії загрозам національним інтересам та забезпечують належний рівень захищеності всіх сфер життєдіяльності українського народу.

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

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

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

Серед пріоритетних напрямів оптимізації взаємодії органів публічної влади та неурядових громадських організацій на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема можна відзначити: теоретико-доктринальний (передбачає формування концептуальних основ протидії загрозам безпеки на регіональному та місцевому рівнях, що має бути практично відображено у створенні концепції регіональної безпеки); організаційний (спрямований на створення в регіонах компетентних міжвідомчих структур, що включатимуть представників державної та регіональної влад, місцевого самоврядування, а також делегатів від громадських об'єднань, які у своїй практичній діяльності довели спроможність надавати сприяння у протидії загрозам національній безпеці); інноваційний (пов'язаний із залученням інтелектуального потенціалу недержавних суб'єктів у системі забезпечення національної безпеки з метою розробки концепції регіональної безпеки стосовно кожного регіону, у якій мають бути детально визначені життєво важливі інтереси жителів, соціальних спільнот, регіонів у цілому та загрози цим інтересам, шляхи забезпечення безпеки із найважливіших сфер життєдіяльності).

Пріоритетними завданнями з оптимізації взаємодії органів публічної влади та неурядових громадських організацій є:

- активне, систематичне, цілеспрямоване залучення організацій, які відповідають критеріям забезпечення безпеки та зарекомендували себе як ефективні кваліфіковані партнери в цій сфері до вирішення актуальних питань сучасного державного управління;
- формування представницького органу з чітко визначеними і легітимізованими повноваженнями, що представлятиме інтереси об'єднань громадян перед державною владою.

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

Тарасенко С. І.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет

Трохименко О. О.

слухач магістратури
Дніпровський державний технічний університет

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА

Застосування проектного підходу в системі стратегічного управління містом, у тому числі в контексті його сталості, є одним з напрямів підвищення ефективності процесів управління. Саме результати проектів, реалізованих в окремих містах, які стосуються різних аспектів їх сталого розвитку, створюють можливість та обґрунтовують доцільність поширення отриманого досвіду на інших територіях, сприяють прогресу у досягненні однієї з цілей сталого розвитку «Сталий розвиток міст і громад» (Ціль 11).

Управління проектами в публічній сфері фахівці визначають як «процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів» [1, с. 12].

Мета застосування проектного підходу в сфері сталого розвитку – збалансування соціальної, екологічної та економічної складових розвитку міста, що забезпечує формування повноцінних та комфортних умов проживання для населення міста сьогодні і в майбутньому шляхом реалізації інноваційних ідей, спрямованих на структурні зміни у місті, які зменшують негативні наслідки економічного розвитку та їх вплив на екологічні параметри соціо-еколого-економічної системи міста, сприяють його ефективному соціальному розвитку. Здійснення змін в ході досягнення перспектив сталого розвитку міста передбачає застосування нестандартних підходів або реалізованих раніше, проте, з урахуванням особливостей території, в чому допомогти може саме застосування методології управління проектами.

Однак, особливістю проектної діяльності в системі управління сталим розвитком міста є необхідність врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін, різних за формою власності, підпорядкуванням, можливостями застосування продуктів проекту, що підвищує складність проектного менеджменту.

Світова та вітчизняна практика проектної діяльності свідчать, що в сфері сталого розвитку реалізуються різноманітні проекти: за сферою дії - проекти соціальної, екологічної та економічної спрямованості; за масштабами - мікро-, макро-, мегапроекти; за джерелами фінансування - бюджет-

ні, бізнесові, благодійні та на засадах фандрейзингу; за суб'єктами реалізації - державні, приватні, громадські або комплексні, що поєднують перших трьох у різному сполученні. Саме громадські проекти, що реалізуються на основі залучення громадян до бюджетного процесу та надання їм можливості усвідомлені потреби населення міста перетворити на реальність, набувають особливого значення в умовах децентралізації, спрямованої на підвищення ефективності місцевого розвитку. Механізм розробки, відбору та реалізації таких проектів передбачає активну взаємодію органів місцевого самоврядування з громадськістю та навчання населення базовим основам написання проектів.

Нетривала вітчизняна практика свідчить, що сьогодні громадський бюджет стає все більш популярним інструментом і сприяє об'єднанню спільноти активних громадян в регіонах, діагностує через проекти проблеми, які найбільше турбують громадян. Так, за останніми даними у цілому по країні витрачається близько 750 млн гривень на громадські бюджети. Їх реалізує вже 75 міст, одна районна та обласна ради, 92 органів місцевого самоврядування та 14 об'єднаних територіальних громад. Слід відзначити, що переважна більшість громадських проектів, що реалізуються на засадах партиципаторного бюджету, спрямовані на створення соціально-комфортного середовища проживання на території громади, що є необхідним, але недостатнім для забезпечення сталого розвитку міста. Проекти сталого місцевого розвитку мають вирішувати завдання: зупинення деградаційних процесів в економіці, суспільстві та навколишньому середовищі на рівні місцевої громади; формування екологічної культури, відповідального споживання, високого рівня свідомості населення щодо збереження і використання ресурсів на території громади, його широкого залучення та мотивації до облаштування і підтримання в належному стані рекреаційних ділянок території громади; повноцінне використання громадської ініціативи та інтелектуальних ресурсів населення міста; мотивації до широкого використання локальних джерел відновлювальної енергії [2]. Крім того, на місцевому рівні і лише за проектним принципом слід працювати над завданнями реабілітації навколишнього техногенно зміненого середовища; максимального скорочення витрачання корисних копалин у господарській діяльності, зокрема, шляхом їх економії та заміни відновлюваними ресурсами; удосконалення управління відходами, які формуються на місцевому рівні, та ін.

Виключно рамкове впровадження принципів сталого розвитку на рівні держав та міждержавних спільнот не можуть забезпечити потрібну стабілізацію та гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних чинників розвитку локальних утворень. Заміна моделі економічного розвитку на модель сталого розвитку, збалансування процесів управління на рівні адміністративно-територіальних одиниць різного рангу шляхом реалізації проектного підходу може прискорити наближення до сталого розвитку життєдіяльності суспільства.

Список використаної літератури

1. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»*. Київ: Софія-А, 2012. 80 с.
2. Аверкіна М. Ф. Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі колективна монографія / за ред. Є. В. Хлобистова, НАН України, ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа; Міжнародна асоціація сталого розвитку. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2014. С. 467–477.

Тивоненко Г. І.

старший викладач кафедри менеджменту та економіки
Енергодарський інститут державного
та муніципального управління імені Р. Г. Хеноха
«Класичного приватного університету»

СІЛЬСЬКЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

Безробіття в сільській місцевості в Україні набуло масового характеру і складає реальну загрозу для державного та суспільного благополуччя, тому надзвичайно актуальним є завдання подолання безробіття.

За Законом України «Про зайнятість населення» (2012 р.) безробіття трактується як соціально-економічне явище, за якого частина осіб не має змоги реалізувати своє право та отримання заробітної плати (винагороди) як джерела існування [1].

Безробітними визнаються громадяни віком від 15 до 70 років, які через відсутність роботи не мають заробітку або інших, передбачених законодавством, доходів як джерела існування, готові та здатні приступити до роботи.

Безробіття – це явна ознака ринкових відносин і серйозна проблема на селі, яку не можливо вирішити без державного регулювання ринку праці.

Економісти виділяють багато причин виникнення безробіття в сільській місцевості. Однією з основних є те, що у процесі реформування аграрного сектору багато колективних господарств розпалися, а нових на їхньому місці не сформувалось. Внаслідок значна частина робочої сили залишилась незадіяною у виробництві.

Великий вплив на рівень сільського безробіття надали чинники, обумовлені не тільки згортанням виробництва в аграрній сфері, а й несільськогосподарських видів діяльності, включаючи робочі місця у соціально-інфраструктурній сфері села, промислових, будівельних, автотранспортних підприємств.

Динаміка показників ринку праці в Україні за 2010—2018 роки представлено в таблиці 1. Результати дослідження показують, що протягом останніх років спостерігається зменшення зайнятого населення та збільшення безробітного населення на селі.

Таблиця 1

Основні показники ринку праці за 2010-2018 р.р. (тис. осіб)

| Рік | Економічно активне населення у віці 15-70 років | | Зайняте населення у віці 15-70 років | | Безробітне населення у віці 15-70 років | | Економічно неактивне населення у віці 15-70 років | |
|------|---|---------------------|--------------------------------------|---------------------|---|---------------------|---|---------------------|
| | Міські поселення | Сільська місцевість | Міські поселення | Сільська місцевість | Міські поселення | Сільська місцевість | Міські поселення | Сільська місцевість |
| 2010 | 14311,0 | 6583,1 | 13072,2 | 6108,0 | 1238,8 | 475,1 | 8769,9 | 3175,1 |
| 2014 | 14070,3 | 5850,6 | 12780,9 | 5292,4 | 1289,4 | 558,2 | 8407,1 | 3615,9 |
| 2015 | 12430,4 | 5667,5 | 11309,0 | 5134,2 | 1121,4 | 533,3 | 7277,8 | 3647,7 |
| 2016 | 12306,4 | 5648,7 | 11178,5 | 5098,4 | 1127,9 | 550,3 | 7300,4 | 3633,7 |
| 2017 | 12252,2 | 5602,2 | 11109,3 | 5047,1 | 1142,9 | 555,1 | 7270,9 | 3674,1 |
| 2018 | 12334,8 | 5604,7 | 11271,7 | 5089,2 | 1063,1 | 515,5 | 7079,9 | 3644,9 |

З кожним роком зростає кількість економічно неактивного населення в сільській місцевості (табл. 2). Велика кількість безробітних, які потребують працевлаштування, просто не вважають за потрібне звертатися до органів служби зайнятості, мотивуючи це тим, що достойної роботи все одно не нададуть, допомога по безробіттю досить низька, небажання часто приходити на постійний облік в умовах віддаленості служб зайнятості, таким чином, розрив у рівнях загального та реєстрованого безробіття ще більше збільшується. Однією з важливих причин розбіжності загального та зареєстрованого безробіття – масовий вихід з ринку працездатних жителів села внаслідок безперспективності пошуку роботи і переходу в категорію економічно неактивного населення.

Таблиця 2

Економічно неактивне населення в сільській місцевості (тис. осіб)

| | 2010 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Економічно неактивне населення у віці 15-70 років в сільській місцевості в т.ч. за причинами: | 3175,1 | 3615,9 | 3647,7 | 3633,7 | 3674,1 | 3644,9 |
| пенсіонери | 1431,9 | 1759,5 | 1813,3 | 1802,1 | 1855,2 | 1905,7 |
| учні, студенти | 740,8 | 730,7 | 735,0 | 693,2 | 677,5 | 684,7 |
| виконують домашні (сімейні обов'язки) | 652,3 | 806,9 | 814,0 | 894,9 | 917,8 | 850,4 |
| за станом здоров'я | 64,2 | 60,8 | 52,1 | 37,7 | 40,9 | 36,3 |
| зневірені | 78,7 | 58,3 | 52,7 | 47,6 | 43,1 | 38,3 |
| перебувають на утриманні | 40,3 | 39,7 | 35,5 | 31,2 | 23,0 | 25,6 |
| не знають де і як шукати роботу | 20,7 | 24,1 | 21,0 | 14,4 | 10,6 | 4,7 |
| вважають, що немає підходящої роботи | 39,0 | 53,2 | 49,3 | 41,8 | 38,3 | 29,6 |
| сезонний характер роботи | 43,0 | 21,6 | 18,5 | 13,0 | 9,1 | 11,6 |
| сподіваються повернутися на попередню роботу | 5,1 | 7,3 | 4,7 | 5,4 | 6,7 | 6,1 |
| оформлюють пенсію | 2,9 | 3,2 | 1,1 | 1,7 | 1,0 | 0,6 |
| інші | 56,2 | 50,6 | 50,5 | 50,7 | 50,9 | 51,3 |

Сільська поселенська мережа України представлена 27401 сільським поселенням (без урахування АР Крим), в яких на початку 2018 р. проживало 13015,4 тис осіб, що становить 30,8% усього населення країни. Станом на 1 січня 2019 року чисельність наявного населення України у сільській місцевості – 12896,5 тис. осіб (30,6%). Внаслідок знелюднення та адміністративно-територіальних перетворень за 1991–2018 р.р. зникло з території країни 454 села. За 1989–2018 р.р. відбулося зростання кількості малих сіл людністю до 100 осіб на 35,9%. Кількість пенсіонерів в селах з кожним роком зростає, так у 2018 році порівняно з 2010 роком їх стало більше аж на 473,9 тис. осіб. У великих селах (понад 1 тис. мешканців) літні люди становлять у середньому 21%, то в дрібних (менше як 50 осіб) - 38% [2].

Багато сільських людей працездатного віку зайняті в особистих селянських господарствах (ОСГ). Це є їх необхідною мірою існування і головним мотивом для задоволення потреб сім'ї у продуктах харчування, а головне – своєрідним гарантом виживання. Сьогодні в особистих селянських господарствах виробляється майже 60% всієї сільськогосподарської продукції України. Проте, вони відчувають значні труднощі в своїй діяльності. Проблемними залишаються питання щодо статусу їх зайнятості, урахування стажу роботи, пенсійного забезпечення. ОСГ не можуть на рівних конкурувати з великими сільськогосподарськими підприємствами, коли Україна вступила до СОТ. Особисті селянські господарства стануть першими кандидатами на банкрутство, тому, що їх продукція практично не підлягає сертифікації, вони не зможуть витримати жорсткої конкуренції на світових ринках.

За оцінкою ООН критичний рівень безробіття становить 10%. В Україні протягом 2014-2018 р.р. рівень безробіття в сільській місцевості майже має критичне значення, що вимагає негайного втручання держави (рис. 1). Рівень безробіття в сільській місцевості перевищує рівень безробіття у містах протягом 2014–2018 р.р.

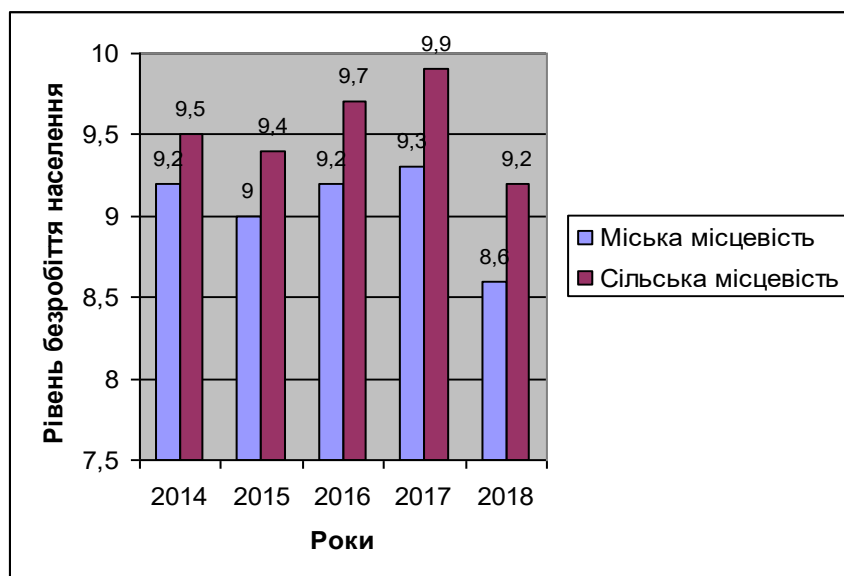


Рис. 1. Рівень безробіття за 2014–2018 р.р.

Безробіття в сільській місцевості має дуже негативні наслідки: поширення бідності на селі; зникнення сіл; знижується демографічно відтворювальний процес на селі; активізується міграція сільського населення як до обласних (районних) центрів, так і за кордон; триває вплив спеціалістів і представників інтелігенції із сіл через погіршення соціокультурної та виробничої діяльності та ін.

Тому важливою умовою зниження рівня сільського безробіття є підвищення професійного рівня безробітних, розвиток на селі альтернативних видів діяльності і створення нових робочих місць, особливо для молоді. Економіка села потребує фінансової допомоги. Дотації сільськогосподарським товаровиробникам в умовах економічної глобалізації повинні бути не меншими ніж дотацій у східноєвропейських країнах.

Розв'язання проблеми безробіття на селі можливе тільки за умови поєднання зусиль державної служби зайнятості, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та роботодавців шляхом підтримки суб'єктів господарювання, які створюють нові робочі місця через надання пільг за рахунок місцевих та державного бюджетів; створення додаткових робочих місць у сільській місцевості, через розвиток малого підприємництва і самозайнятості. Одним з найперспективніших видів підприємницької діяльності є зелений туризм. Саме він визнаний в Європі як пріоритетний у сфері відпочинку, адже від його ефективного розвитку значною мірою залежить перспектива сільських територій, їх інфраструктура, наповнення місцевого бюджету, ріст добробуту територіальних громад. Крім того, він розширює сферу зайнятості сільського населення і знижує рівень безробіття на селі.

Список використаної літератури

1. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067 VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 13.10.2019).
2. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2019).

Тунда О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Глобальні цілі сталого розвитку, затверджені у 2015 р. на саміті Організації Об'єднаних націй (далі – ООН), сьогодні є основою формування національних стратегій багатьох держав. Для практичної реалізації концепції сталого розвитку необхідним є застосування ефективних та організаційно злагоджених механізмів, методів, моделей та системи заходів, розроблення належного нормативно-правового інструментарію. Забезпечення сталого розвитку держави через застосування механізмів державного регулювання спрямоване на стимулювання створення високого економічного потенціалу, підвищення життєвих стандартів, збереження довкілля, територіальної рівності. Основоположними документами, за допомогою яких в

Україні запроваджуються принципи сталого розвитку, є: «Концепція сталого розвитку населених пунктів», «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (далі – Стратегія «Україна-2020»), «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2020 року» та інші.

Стратегічне планування як інструмент державного регулювання можемо розуміти, як процес, орієнтований на стратегічний розвиток середовища та формування плану дій щодо змін у ньому; процес, спрямований у майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи й способи досягнення цілей; процес, що визначає програму майбутніх подій, розвиток та структуру території чи галузі; циклічний процес, що містить у собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на різних етапах його втілення; процес, зосереджений на вирішенні проблемних питань розвитку території, пошуку необхідних ресурсів для розвитку та орієнтації на практичні результати запланованих дій.

В Україні реалізація стратегічного планування сталого розвитку – це застосування різних теоретичних і практичних підходів: проектного менеджменту та адміністративного планування (було поширене до періоду Незалежності України, його традиції збереглися й досі). Проектний підхід дає змогу визначити часові рамки, виконавців, структуру цілей та відповідальних за реалізацію, запланувати моніторинг досягнення показників та виокремити можливі ризики в процесі реалізації стратегії.

Можна виділити систему особливостей стратегічного планування як інструмента державного регулювання: адаптивність стратегічного планування, широкий часовий горизонт; стратегічний план має бути підтверджений дослідженнями та фактичними даними. Стратегічне планування є процесом, зорієнтованим на розвиток середовища, спрямованим у майбутнє, циклічним, містити у собі аналіз і корегування реалізації стратегічного плану на різних етапах його втілення.

25 вересня 2015 року, держави-члени ООН, на саміті зі сталого розвитку в Нью-Йорку, одноставно ухвалили Цілі сталого розвитку (ЦСР), які визначають шлях розвитку до 2030 року. Для їх реалізації було прийнято Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Ключові засади «Стратегії – 2020» визначено за чотирма векторами (напрямами): розвитку; безпеки; відповідальності; гордості. Важливість реформ, проголошених у стратегічному документі «Україна – 2020», – безперечна, але їх значна чисельність ставить під сумнів реалізацію за всіма напрямками. Доцільніше було б визначити вузьке коло реформ, найбільш актуальних (нагальних) і реальних (можливих) для виконання у найближчій перспективі – до 2020 року.

З часу прийняття Стратегії пройшла вже більша половина терміну, а реальні результати реформ – практично не помітні. Також досить сумнівним є віднесення всіх окреслених (проголошених) у Стратегії реформ до категорії «сталий розвиток». Згідно із міжнародними документами, сталий розвиток передбачає урівноважений розвиток нинішнього покоління без ущемлення права на такий розвиток майбутніх поколінь. Узагальнено цілі державного управління стратегією сталого розвитку: соціальний добробут,

захист природного середовища, екологізація економіки й економічне зростання (або ж – економічна стабільність). Нормативні акти, що приймаються зараз із метою досягнення цілей та завдань Стратегії «Україна – 2020», мають сприяти забезпеченню цивілізованих стандартів життя громадян України. Аналізуючи відповідність глобальних цілей сталого розвитку цілям, передбаченим стратегією, можемо стверджувати, що, загалом, лише більше половини завдань ЦСР враховано в чинних ДСД та окремих проектах – на стадії імплементації.

Серед усієї сукупності методів та інструментарію, особливо значущим є стратегічне планування, орієнтоване на стратегічний розвиток середовища та формування плану дій щодо змін. Досліджені особливості сучасного стратегічного планування сталого розвитку в Україні відповідно до Стратегії «Україна2020» та встановлено взаємокоординацію глобальних цілей сталого розвитку, цілей Стратегії (за векторами розвитку, безпеки, відповідальності та гордості) та інших планових документів. Виявлено, що лише близько 60–70 % завдань глобальних цілей сталого розвитку відображені в державних стратегічних документах і відповідних реформах. Це зумовлено відсутністю належної уваги до реалізації цілей та завдань, наявності індикаторів по кожному глобальному показнику та недотриманням термінів виконання завдань.

Фрішко І. О.

викладач кафедри менеджменту та економіки
ЕІДМУ «Класичного приватного університету»

УДОСКОНАЛЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОСТІ

Проблема підвищення конкурентоспроможності визнається однією з важливіших в теорії і практиці економічної науки. Для українських підприємств, які функціонують в умовах транзитної економіки, конкурентні позиції яких на сучасних світових ринках залишаються недостатньо високими набуває важливого значення. Удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності ускладнюється кризою зі сторони економіки, високим рівнем зношування виробничих фондів, низьким рівнем якості управління та іншими причинами. Конкурентоспроможність підприємства це сама актуальна проблема його діяльності, чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим більш прибутковим воно є. Тому, удосконалення факторів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства стає основним завданням сучасних підприємств України.

Сучасному підприємству для досягнення економічного розвитку необхідно забезпечити стабільність показників конкурентоспроможності та запроваджувати та удосконалювати заходи щодо їх підвищення.

Основними цілями у сфері удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності є:

- зменшення податкового тиску;
- всебічне зниження витрат;
- удосконалення законодавства в галузі підприємницької діяльності;
- досконале вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- створення нової продукції;
- удосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу;
- забезпечення платоспроможного попиту населення;
- фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення.

Управління технологіями та інноваціями, використання інформації, управління людськими ресурсами та управління змінами вважаються важливими сферами підвищення конкурентоспроможності. На підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах впливає безпосередньо сама ринкова середовище, в якій функціонує підприємство та її особливості.

Для того, щоб була можливість виготовляти конкурентоспроможну продукцію та довгий час існувати на ринку, необхідно пильнувати за змінами у навколишньому середовищі та увесь час працювати над удосконаленням факторів підвищення конкурентоспроможності на підприємстві [4].

Існує програма підвищення конкурентоспроможності, під нею розуміється організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції або підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [3].

Низький рівень конкурентоспроможності українських підприємств обумовлений технологічними, технічними, дизайнерськими, ціновими проблемами, темпами інноваційного розвитку, відсутністю досвіду функціонування в умовах ринку. Тому і вирішення цих проблем можливо здійснювати у різних напрямках, але значною мірою результативність цих дій залежить від організаційних факторів та ефективних форм здійснення виробничо-господарчої діяльності [2].

В сучасних умовах функціонування підприємств стає занадто складним. Для того, щоб зайняти конкурентну позицію на ринку підприємства повинні постійно розробляти і удосконалювати інноваційні стратегії. Основа конкуренції – завжди йти нарівні з технічним, технологічним, інформаційним прогресом, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори.

Удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом направлення підприємства на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, якісного використання людських ресурсів, покращення умов праці і ряду інших факторів.

Безумовно, особливу увагу необхідно приділити людським ресурсам як головному елементу конкурентоспроможності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є [4]:

- удосконалення та підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Знаючи стан ринку в сучасних умовах, можливо удосконалити систему факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, до основних елементів якої будуть відноситися:

1. Управління якістю на підприємстві;
2. Удосконалення інноваційної політики підприємства, яка надає можливість підприємству конкурувати як внутрішньому так і на зовнішніх ринках [3].

3. Використання людського капіталу. Трудові ресурси є одним з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці б.

4. Удосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників та розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

Отже, ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Таким чином, процес удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств передбачає підвищення рівня його конкурентоспроможності, всебічний розвиток підприємства і формування передумов для довгострокової успішної роботи.

Список використаної літератури

1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
3. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1 (44). С. 219–225.
4. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35–37.
5. Дробязко С. І., Мельникова Ю. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 7. С. 29–32.
6. Паршина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 2. 334 с.
7. Иванов Е. А. Использование логистических методов для повышения конкурентной устойчивости предприятия. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2013. № 1. С. 193–197.
8. Овчаренко Д., Ткаченко А. М. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства: матер. XVIII наук.-тех. Конфер. студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 15–19 квітня 2013 р. Запоріжжя, 2013. Т. IV. С. 64–65.

9. Зборіна І. М. Сутність категорії «Конкурентоспроможність підприємства». *Проблеми управління*. 2011. № 2 (39). С. 121–124.

10. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145–147.

Хохлова К. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ

На сучасному етапі розвитку української держави актуалізується питання щодо захисту національних інтересів України через реалізацію стратегічних пріоритетів політики національної безпеки в гуманітарній сфері, спрямованих на досягнення стабільності та консолідації української політичної нації, подолання як об'єктивних, так і штучних суперечностей соціокультурного, конфесійного, етнічного, мовного та регіонального характеру на основі безумовного додержання конституційних гарантій прав і свобод людини і громадянина, цінностей громадянського суспільства та національних інтересів держави.

У наш час національна безпека держави визначається не тільки військовою та економічною могутністю, але й ступенем захищеності духовної сфери, розвиненістю інформаційно-культурного поля країни. В умовах «гібридної війни», що здійснюється проти України, системність та послідовність політики національної безпеки у гуманітарній сфері набуває особливої ваги. Така значущість обумовлена низкою актуальних для вітчизняної дійсності проблем: необхідністю забезпечення духовно-ціннісної єдності держави, важливістю зміцнення національно-культурної ідентичності громадян України, нагальною потребою вдосконалення механізмів забезпечення духовної та інформаційної безпеки вітчизняного суспільства тощо.

Гуманітарні питання є одним з головних пріоритетів політики національної безпеки держави. У цьому контексті доречно згадати феномен сек'юритизації політики, оскільки мету більшості політичних заходів і рішень визначають саме гарантування безпеки особистості, суспільства та держави, підвищення ступеня їх захищеності від ризиків і загроз зовнішнього й внутрішнього характеру. Таке широке розуміння проблематики політики національної безпеки обумовлює застосування низки понять і концепцій, що деталізують безпековий імператив та структурують поле досліджень відповідно до різних сфер людської життєдіяльності.

Загрози національній безпеці в гуманітарній сфері та відповідні засоби попередження і протидії цим загрозам визначені у вітчизняному законодавстві.

Головні чинники, що впливають на формування та реалізацію гуманітарної політики України в сучасних умовах, науковці розмежовують на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників ефективності гуманітарної політики віднесено загальну політичну культуру українського суспільства, рівень розвит-

ку інститутів громадянського суспільства, стан та якість національної еліти, її відповідність актуальним викликам і завданням державотворення. Впливають на характер гуманітарної політики держави та її результати принципи функціонування політичної системи, механізми і традиції прийняття політичних рішень, а також стан інформаційного простору країни.

Прояви політичної культури суспільства є не лише індикаторами наявного стану демократії в суспільстві, вони вирішальним чином впливають на постановку і вирішення завдань гуманітарної політики громадянським суспільством та уповноваженими суб'єктами публічної політики.

Зовнішні чинники формування державної гуманітарної політики в Україні значною мірою впливають на визначення орієнтирів національної гуманітарної політики, її принципів та завдань. Найбільшою мірою зовнішні чинники впливають на характер наших уявлень про світоглядний і цивілізаційний контекст внутрішніх політичних рішень та процесів.

Політико-правові засади політики національної безпеки в Україні досить чітко визначені на законодавчому, нормативному та інституційному рівнях.

Держава залишається ключовим суб'єктом гуманітарної політики в Україні, водночас її функції координації та стратегічного управління основними гуманітарними галузями потребують оновлення й адаптації до реалій сьогодення. За нинішніх умов держава декларує свою відповідальність за виконання гуманітарних функцій, але часто не має для цього ані необхідних ресурсів, ані відповідних інструментів соціальної комунікації.

Водночас гуманітарна політика є справою не лише відповідальних за певні ділянки державного управління органів влади, а й самого суспільства, його самоорганізованих інститутів. Роль держави за таких умов полягає, насамперед, у створенні правових, інституційних та інфраструктурних передумов для появи й успішної реалізації гуманітарних ініціатив і проєктів, започаткованих громадськими, корпоративними суб'єктами та окремими громадянами.

Особливістю політики національної безпеки в гуманітарній сфері є те, що її основним інструментом є встановлення певних правових норм та прийняття інституційних рішень, що передбачають формалізацію процесів та уявлень, які в реальному житті суспільства мають динамічний, опосередкований та амбівалентний характер. Органи державної влади, що функціонують у цій сфері, нерідко делегують процес пошуку прийнятних політичних рішень спеціально створеним дорадчо-консультативним органам.

Одним з головних недоліків інституційно-правового забезпечення політики національної безпеки України в гуманітарній сфері є брак цілісності щодо розроблення та реалізації такої політики. За наявності основних елементів, необхідних для функціонування такої політики, спостерігаються великі розриви між рівнями і формами її забезпечення – теоретико-концептуальним, нормативно-правовим та адміністративно-оперативним.

Звідси випливає ключове завдання підвищення ефективності гуманітарної безпекової політики в Україні: побудова цілісної системи взаємодії

основних суб'єктів такої політики на єдиній методологічній основі, спільних цілях і принципах функціонування, узгоджених процедурах, творчому взаємодоповненні та можливості гнучко реагувати на зміни середовища функціонування. Сформована таким чином система гуманітарної безпеки матиме три рівні функціонування: доктринальний, нормативний та функціональний.

Необхідність вироблення та реалізації цілісної політики національної безпеки в гуманітарній сфері залишається нагальним концептуальним і практичним завданням, без якого неможливе забезпечення стабільного і гармонійного розвитку людини, держави і суспільства.

Хуторянська З. Я.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття пенсійне забезпечення населення стало основним атрибутом соціальної політики будь-якої цивілізованої держави. Завданням більшості пенсійних систем є створення умов для забезпечення гідного добробуту населення у пенсійному віці, скорочення бідності, зниження рівня споживання та формування інвестиційного ресурсу економіки, тобто забезпечення надійного соціального захисту населення.

В країнах Європейського Союзу пенсійне забезпечення є важливою складовою не тільки політики держави, а й її економіки, витрати на яку безпосередньо залежать від валового внутрішнього продукту. Найбільш розвинуті та адаптовані до викликів сучасності пенсійні системи мають країни ЄС. У більшості цих країн процес трансформації пенсійних систем, адаптації її до нових соціально-економічних та демографічних реалій відбувається при усталеній системі цінностей суспільства та індивіда, самодостатній матеріальній основі.

В Україні соціально-економічні перетворення відбуваються в кризових умовах, в умовах руйнування звичної розподільчої системи пенсійного забезпечення, зниження рівня доходів населення, недостатності бюджетних засобів на пенсійне забезпечення населення. Важливою умовою реформування системи пенсійного забезпечення в Україні зараз може стати саме зарубіжний досвід організації систем додаткового пенсійного забезпечення, коли формується декілька джерел отримання доходу після виходу на пенсію.

Існування такого додаткового пенсійного доходу у різних формах в країнах ЄС свідчить про ефективність підходу, коли фінансовий тягар забезпечення соціального захисту в країні розподіляється між державою, працівником і роботодавцем. Додаткові системи пенсійного страхування використовують, в основному, накопичувальний принцип як основу фінансування і можуть бути реалізовані в різних видах: як у вигляді пенсійних

програм державного пенсійного забезпечення, так і у вигляді професійно-галузевих схем пенсійного страхування. Основною перевагою функціонування багатокомпонентної пенсійної системи є можливість чіткого співвідношення розмірів і термінів виплат внесків з розмірами майбутніх пенсій, а також можливістю застрахованої особи особисто здійснювати контроль за збереженням коштів на індивідуальних накопичувальних рахунках. Це дасть можливість оптимізувати фінансові потоки, пов'язані з соціальним захистом непрацездатного населення і, у перспективі, вирішити проблеми макроекономічного характеру.

Метою державного управління у сфері пенсійного забезпечення є: проведення єдиної та ефективної державної політики у цій сфері; забезпечення реалізації прав громадян на пенсійне забезпечення; створення умов для ефективного функціонування та розвитку загальнообов'язкового державного та недержавного пенсійного страхування; забезпечення дотримання суб'єктами системи пенсійного забезпечення вимог законів, інших нормативно-правових актів, що регулюють відносини у цій сфері; адаптація системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування до міжнародних стандартів.

Основні тенденції формування та реалізації державної політики пенсійного забезпечення на території України з урахуванням історичних і географічних особливостей та його розвиток пройшов кілька етапів: від виникнення кас взаємодопомоги, створення добровільних страхових організацій до запровадження солідарної та багаторівневої систем пенсійного забезпечення. Для пенсійної системи України характерні непослідовність і циклічність, залежність від низької результативності реформ у політичній, економічній та соціальній сферах. Негативний вплив справляють невисока для більшості зайнятого населення заробітна плата, великі обсяги тіньових виплат. Система обов'язкового пенсійного страхування не є збалансованою між страховими внесками й пенсійними виплатами.

Загальна тенденція всіх реформ пенсійних систем європейських країн – це поступовий перехід від зрівняльних систем до індивідуально-накопичувальних, які засновані на принципах особистої відповідальності за своє матеріальне забезпечення в старості і на капіталізації тих коштів, які працівник надає пенсійним фондам. Однак, державні «солідарні» схеми продовжують існувати, хоча і в значно скороченому вигляді. Провідними тенденціями розвитку зарубіжних пенсійних систем в останні роки є: послаблення впливу держави на здійснення соціального захисту, розширення участі громадянського суспільства в процесі формулювання завдань соціальної політики, розвиток недержавних форм соціального захисту, поступове зростання ролі самої особи у створенні власного добробуту, розбудовою сфери надання пенсіонерам нефінансових послуг. Ці тенденції реалізуються через диверсифікацію джерел формування пенсійної виплати і поступове збільшення накопичувального компоненту пенсійних програм.

У результаті реформування в Україні має бути створена така пенсійна система, що буде відповідати основним принципам побудови пенсійних

систем країн ЄС та таким вимогам: по-перше, вона має поєднувати ефективність і економічну самодостатність із соціальною орієнтованістю; по-друге, раціонально поєднувати розподільні і накопичувальні елементи; по-третє, формувати відповідальне і мотивоване ставлення працівників і роботодавців до накопичення коштів для фінансування майбутніх пенсій. Роль держави повинна полягати у створенні організаційно-правових основ надійного функціонування системи, накопичення працездатним населенням власних пенсійних заощаджень, гарантуванні їх збереження.

Чумак Т. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Зміст поняття «соціальна політика» найповніше розкривається через систему заходів і дій з реалізації об'єктивно зумовлених цілей та завдань державних органів, що здійснюються на основі програм соціального розвитку та соціального захисту населення за допомогою засобів та механізмів перерозподілу доходів, ресурсів та послуг на принципах соціальної справедливості та суспільної солідарності.

Соціальна політика являє собою сукупність нормативно-правових рішень, управлінських механізмів та дій держави, спрямованих на забезпечення добробуту та соціального захисту громадян. Сутнісними ознаками соціальної політики виступають суб'єкт і об'єкт соціальної політики, а також способи їх взаємодії. Суб'єктом соціальної політики є держава. Оскільки держава – це система різнорівневих елементів, суб'єктом соціальної політики є система державних органів, узятая в сукупності її елементів і відношень між ними. Об'єктом соціальної політики є соціум, узятий у певних особливих аспектах. У цьому сенсі можна говорити про окремі соціальні групи, які є об'єктом соціальної політики. Але оскільки соціум – це цілісна система, елементами якої є також згадані групи, об'єктом соціальної політики виступає соціум у цілому. До сутнісних ознак соціальної політики потрібно віднести також механізми, інструменти й цілі соціальної політики. До них належать: законодавче забезпечення, механізми вироблення і прийняття рішень, їх реалізації та контролю. Важливою є інфраструктура інституційних утворень, які безпосередньо займаються соціальною роботою: державні соціальні служби, політичні партії, недержавні організації відповідного профілю, соціальні мережі тощо. Розуміння соціальної політики, а разом з тим і визначення її сутнісних ознак, не є незмінним і розвивається та змінюється разом із розвитком суспільства.

Сучасна соціальна політика трансформується в концепції стабільного розвитку через реалізацію стратегій людського, соціального й демократичного поступу. Основою нового змісту соціальної політики є загальногуманітарні й соціальні цінності, що дозволяють виділити в її структурі сутнісні характеристики, гуманітарну спрямованість і потенціал у концепції стабільного й

демократичного розвитку. Новий вид конфігурації соціальної політики в демократичній політичній системі визначає розширення кола її акторів, перерозподіл функцій і демократизацію механізмів її реалізації

Мета соціальної політики полягає у створенні умов для формування, розвитку та оптимального функціонування соціальних відносин, всебічного розкриття, самореалізації творчого соціального потенціалу людини, особистості, її сутнісних сил, а також для задоволення людиною соціальних потреб та інтересів, освоєння соціальних цінностей, підтримання в суспільстві соціальної злагоди, стабільності та соціальної цілісності само відтворюваного, самодостатнього рівня соціодинаміки, соціального прогресу.

Система управління соціально-політичними процесами в Україні має досить різноманітну правову основу і ґрунтується на основних положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю та законів, прийнятих Верховною Радою.

В умовах суспільних трансформацій змінюються стратегічні орієнтири, цілі й пріоритети не тільки в економічній, а й у соціальній сфері. Тому, для подолання соціальної кризи необхідна розробка єдиної і цілісної стратегії соціальної політики, а саме - корінне вирішення системи соціальних проблем на конкретному історичному етапі розвитку суспільства. Стратегічні цілі соціальної політики визначаються комплексом умов перехідної економіки, станом соціально-трудової сфери, обсягом фінансових ресурсів, змінами функцій держави

Ефективний процес реалізації соціальної політики відбувається на основі науково обґрунтованих принципів, що визначають найсуттєвіші та найважливіші моменти здійснення такої політики. Основними з них є: принцип єдності об'єктивного і суб'єктивного в реалізації соціальної політики, принцип взаємозв'язку об'єктивної соціальної саморегуляції і цілеспрямованої діяльності у здійсненні соціальної політики, комплексність соціальної політики, принцип пріоритету соціальних інтересів людини і особистості, принцип єдності організаційних і самоорганізаційних засад у реалізації соціальної політики, активний характер соціальної політики, принцип єдності централізованих і децентралізованих засад у реалізації соціальної політики.

Зважаючи на неминучу необхідність скорочення державних видатків, необхідно постійно проводити роботу з удосконалення порядку надання соціальної підтримки на основі кращого врахування потреб та реальної нужденності, переносити акценти на запобігання бідності та активне соціальне залучення. Надання послуг має носити більш комплексний (і одночасно індивідуальний) характер і бути спрямованим на усунення причин виникнення нужденності кожної конкретної сім'ї (або особи). Потребує уваги питання кращого методологічного та інформаційного забезпечення, підвищення якості адміністрування послуг та професійного рівня соціальних працівників. Потребує удосконалення процедура поширення інформації щодо можливостей отримання допомоги. Вона має бути більше орієнтована на потенційні цільові контингенти населення, які зазвичай мають нижчий рівень освіти та переважно мешкають у малих населених пунктах.

Впровадження комплексної моделі соціальної підтримки є логічним продовженням державної політики України щодо удосконалення системи соціальної допомоги. Очікуваними результатами від впровадження має бути посилення дієвості й адресності соціальної підтримки, сприяння формуванню у населення активної життєвої позиції щодо виходу зі стану нужденності; профілактика соціального відторгнення та протидія потраплянню сімей у кризовий стан.

Шумляєва І. Д.

кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри права та європейської інтеграції
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
НАДУ при Президентіві України

Кушнірчук Р. О.

голова Самарського районного суду

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОМ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах проведення судової реформи в Україні актуалізується дослідження питань покращення забезпечення прав і свобод людини, як важливий напрям діяльності держави, одну з її функцій. Для її здійснення необхідним є створення налагодженого державного механізму як системи заходів різної спрямованості, що застосовуються органами публічного управління з метою забезпечення прав і свобод особи.

Термін «забезпечення» тут передбачає діяльність різних органів державної влади у межах їх компетенції з метою створення оптимальних умов для реалізації гарантованих Конституцією України прав і свобод людини, а також відновлення у разі їх порушення, тому його використання не тільки пов'язано з такими процесами як «реалізація», «охорона», «захист» тощо, але й включає у якості форм вираження забезпечення прав і свобод людини.

Захист прав і свобод судом є одним з провідних конституційно-правових принципів правосуддя, що закріплюється на конституційному та законодавчому рівнях, а також у міжнародних та європейських актах щодо забезпечення належного правосуддя (Загальна декларація прав і свобод 1948 р., Міжнародний пакт про громадянські і політичні права 1966 р., Монреальська універсальна декларація про незалежність правосуддя 1983 р., Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод людини 1950 р., Європейська хартія про статус суддів 1993 р., Загальна (універсальна) хартія судді 1999 р., Рекомендація № R (94) Комітету Міністрів Ради «Незалежність, дієвість та роль суддів» 1994 р.). Слід відзначити, що у ст. 6 «Право на справедливий судовий розгляд» Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод людини, проголошується: «Кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом, який вирішить спір щодо його прав та

обов'язків цивільного характеру або встановить обґрунтованість будь-якого висунутого проти нього кримінального обвинувачення» [1].

Сучасне реформування інститутів судової влади в Україні проходить в умовах переосмислення ролі судової влади як одного з елементів системи державної влади. Судова влада, як закріплена та врегульована законом можливість та здатність спеціально уповноважених державних органів (судів) у встановленій процесуальній формі розглядати та вирішувати правові конфлікти та інші питання, віднесені до їх компетенції з метою захисту та відновлення порушених прав, повинна мати високий статус, бути сильною та незалежною, підготовленою професійно на високому рівні, організаційно оформленою, а також такою, що діє у порядку, який відповідає вимогам справедливості. Здійснюючи свої функції, судові органи сприяють вирішенню найбільш важливих завдань, що виникають перед державою, тому вибір Україною європейського напрямку розвитку вимагає розбудови такої судової системи, яка буде відповідати міжнародним стандартам у галузі правосуддя.

Безумовно слід погодитися, що судова реформа повинна проводитися з урахуванням національних традицій, рівня загальної, політичної, правової культури, рівня довіри до суддів та інших органів державної влади, стану правопорядку в державі. Недоцільним є механічне копіювання судової системи іншої країни, де вона ефективно функціонує, або об'єднання в одну різних судових систем чи їх елементів. Друга вимога полягає в тому, що судова реформа має проводитися в умовах політичної та економічної стабільності [3].

У Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 рр. було сформульовано заходи, які спрямовані на реформування системи судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів. Відповідно до Стратегії метою судової реформи є реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів задля практичної реалізації принципів верховенства права і забезпечення кожному права на справедливий судовий розгляд справ незалежним та неупередженим судом. Реформа має забезпечити функціонування судової влади, що відповідає нагальним суспільним очікуванням щодо незалежного та справедливого суду, а також європейській системі цінностей та стандартів захисту прав людини [4].

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 р. № 1402-VIII відображає нову структуру, запроваджену змінами до Конституції України 2016 р., передбачаючи перехід від чотирирівневої системи судоустрою (включала суди першої та другої інстанції, вищі (спеціалізовані) апеляційні суди та Верховний Суд України) до трирівневої системи (суди першої та другої інстанції, а також Верховний Суд з інтегрованими спеціалізованими касаційними судами). Перехід до трирівневої судової системи обумовлений її відповідністю рекомендаціям Венеціанської комісії, оскільки попередня штучна чотирирівнева система, створювала організаційні перешкоди для остаточного вирішення тієї чи іншої справи, що приводило до порушення встановлених строків провадження, потребуючи бі-

льше коштів на утримання структури та була більш затратною для окремої людини [5, с. 98].

Незважаючи на оновлення законодавства щодо судоустрою та функціонування інститутів судової влади, створення у новому форматі Верховного Суду в Україні, органів суддівського самоврядування, а також позитивні оцінки міжнародних та європейських експертів щодо проведення реформи [6], її незавершеність та існуючі проблеми суддівського врядування сприяли здійсненню подальших заходів щодо їх подолання. 16 жовтня 2019 р. Верховна Рада України у другому читанні схвалила законопроект №1008 «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності органів суддівського управління», який набрав чинності 7 листопада 2019 р. [2].

Прийнятий закон скорочує склад Верховного Суду з 200 до 100 суддів, впроваджує новий порядок формування Вищої кваліфікаційної комісії суддів, створює при Вищій раді правосуддя комісію чесноти й етики, розширює список посад, на які поширюється люстрація. Проте європейські фахівці висловили свої зауваження щодо змін, які вносяться відповідно до цього закону, зважаючи на широкомасштабність перетворень, які можуть мати серйозні наслідки для незалежності судової системи, оскільки проект закону впливає на статус і кваліфікаційні вимоги до суддів, а також пов'язані з цим процедури. Це, у свою чергу, впливатиме на процес завершення судової реформи в Україні, що негативно позначиться на захисті судом прав і свобод людини і громадянина.

З урахуванням важливості забезпечення судом прав і свобод людини, пропонуємо на перше місце під час проведення судової реформи в Україні поставити інтереси громадян щодо реалізації ними права на судовий захист відповідно до ст. 55 Конституції України. Зважаючи на катастрофічну ситуацію із судами першої інстанції, реформування повинно проводитися «знизу вгору», власне зі стабілізації їх діяльності та відповідного наповнення суддівськими кадрами місцевих судів, на які покладено основне навантаження щодо розгляду справ різної спрямованості, а також слід змінити підхід щодо злиття судів першої інстанції та відмовитися від їх укрупнення.

Подальше вирішення завдань судової реформи пов'язано з визначенням конкретної мети реформування, на основі чого має бути обрано вірний підхід у напрямі проведення комплексних трансформацій системи судоустрою, спрямованої на задоволення інтересів особи, а також визначення інструментів для досягнення поставлених цілей, що має стати ключовим елементом зміцнення нашої держави. Успішна реалізація судової реформи потребує належної інформаційної політики у суспільстві, наявності процесуального механізму, налагодження внутрішньої і зовнішньої міжсудової взаємодії.

Список використаної літератури

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/995_004 (дата звернення: 18.10.2019).
2. Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування: Закон України від 16 жовтня 2019 р. № 193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/193-ix> (дата звернення: 18.10.2019).

3. Савенко М. Д. Судова реформа в Україні: конституційний аспект. *Наукові записки*. 2015. Т. 168. С. 9–14. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/1234-56789/7781/Savenko_0Sudova_reforma.pdf (дата звернення: 28.10.2019).

4. Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 рр.: схв. указом Президента України від 20 травня 2015 р. № 276/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015> (дата звернення: 18.10.2019).

5. Чудик Н. О. Реформування судової влади в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2016. № 4. С. 97–100.

6. Assessment of the 2014-2018 judicial reform in Ukraine and its compliance with the standards and recommendations of the council of Europe: consolidated summary (april 2019). URL: <https://rm.coe.int/doc-00-assessment-consolidated-summary/168097adf5> (date of request: 15.10.2019).

Юхимчак О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

Державний земельний кадастр в Україні так і не перетворився на ефективно функціонуючу складову інфраструктури ринкової економіки. Практично усі складові кадастру мають значні труднощі щодо їх реалізації, а сам кадастр наразі не можна вважати джерелом необхідних, достовірних та своєчасних відомостей про земельні ресурси. Комерціалізовані земельно-кадастрові процедури, перш за все, пов'язані з веденням державного реєстру земель, практично не виконуючи суспільно-корисних функцій, перетворились на важкий тягар для суб'єктів земельних відносин.

Першочерговими кроками на шляху оздоровлення та нормалізації земельно-кадастрової діяльності слід вважати:

1) декомерціалізацію кадастру, ліквідацію державного підприємства «Центр державного земельного кадастру», законодавчі передумови для функціонування якого зникли із прийняттям Закону України від 11.02.2010 № 1878-VI «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обмежень» та інших законодавчих актів України»;

2) забезпечення ведення Поземельної книги і Книги записів про державну реєстрацію державних актів на право власності на земельну ділянку та на право постійного користування земельною ділянкою, договорів оренди землі, а також адміністрування автоматизованої системи державного земельного кадастру, державою у особі територіальних органів спеціально уповноваженого органу виконавчої влади з питань земельних ресурсів;

3) прийняття Закону України «Про державний земельний кадастр», в якому мають бути врегульовані процедурні та процесуальні аспекти складових земельного кадастру (зокрема, кадастрового зонування, кадастрових зйомок, кадастрової ідентифікації земельних ділянок), порядок виправлення помилок у кадастрових даних, правовий статус електронних документів автоматизованої системи, умови щодо публічності та доступу до кадастрових даних при збереженні конфіденційності персональних відомостей,

правила реєстрації обмежень у використанні земель, порядки ведення галузевих кадастрів та взаємодії із національною інфраструктурою геопросторових даних тощо;

4) відхід від архаїчної практики посвідчення прав на земельну ділянку за допомогою державних актів і визначення на рівні законодавства єдиного правовстановлюючого документу на земельну ділянку – витягу із Державного реєстру речових прав на нерухоме майно;

5) прийняття Закону України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» як передумови для сталого функціонування ринку сучасної геоінформаційної продукції та геоінформаційних послуг, інтегрування України в глобальну і європейську інфраструктуру геопросторових даних;

б) приведення у відповідність до законодавства, а також внутрішнє узгодження відомчих нормативних документів щодо ведення державного земельного кадастру та проведення топографо-геодезичних і картографічних робіт;

7) забезпечення належного контролю якості землевпорядних та картографічних робіт, що виконувались в рамках Проект «Видача державних актів на право власності на землю в сільській місцевості та розвиток системи кадастру», забезпечення публічного доступу до оновлених планово-картографічних матеріалів.

Ефективність, цілісність і прозорість земельно-кадастрової системи повинні постійно відстежуватися і контролюватися за допомогою показників діяльності, пов'язаних, наприклад, із часом та витратами на здійснення кожної транзакції із земельною ділянкою, із задоволенням потреб споживачів кадастрової інформації тощо. Електронні дані земельного кадастру повинні стати платформою для успішної міжвідомчої взаємодії щодо ведення містобудівного, лісового, водного та інших галузевих кадастрів.

Побудова ефективної кадастрової системи – це довгострокова державна інвестиція в розвиток інфраструктури економіки країни. За сучасних умов, ключем до успішного створення земельно-кадастрової системи в Україні є кваліфіковані некорумповані управлінські кадри та розумне законодавство.

Активізація суспільно-політичної дискусії щодо можливої зняття заборони на відчуження земельних ділянок сільськогосподарського призначення в черговий раз привернула увагу до питання готовності ринкової інфраструктури і, зокрема, Державного земельного кадастру до повноцінного запуску ринку сільськогосподарських земель.

Важливість земельного кадастру для ринкових земельних відносин полягає в тому, що земельна ділянка стає повноцінним об'єктом нерухомого майна, який може перебувати у цивільному обігу, лише з моменту її державної реєстрації, тобто внесення до земельного кадастру відомостей про її місце розташування, межі, площу та інші важливі характеристики.

І хоча землі сільськогосподарського призначення за площею складають майже 71 % території України, «підмораторні» земельні ділянки як об'єкти нерухомого майна становлять лише близько 28 % від загальної кількості ділянок, які перебувають у власності громадян України. Це пов'язано із тим, що земельні ділянки, одержані селянами в процесі паю-

вання колективних сільськогосподарських підприємств, мають порівняно велику площу (у середньому 3,7 га), в той час як мільйони присадибних ділянок, ділянок особистого селянського господарства або індивідуального садівництва, які також реєструються у кадастрі, є відносно невеликими та мають площу лише у декілька десятків соток.

Однією з головних проблем ведення державного земельного кадастру є неповнота кадастрової бази даних, адже інформацію про земельні ділянки у електронному вигляді державні органи земельних ресурсів збирають лише протягом останніх чотирнадцяти років тому. Що стосується ділянок, які формувалися у перше десятиріччя незалежності земельна реформа або ще у радянський період, то відомості про них у кадастрі досить часто відсутні. Так, із 25 млн. землеволодінь та землекористувань, які нараховуються в Україні, у земельному кадастрі наразі є відомості лише щодо 17 млн. ділянок. Проте це досить непоганий показник, адже навіть у розвинених країнах електронні кадастри наповнюються поступово в міру проведення транзакцій із ділянками.

Більш серйозною проблемою є те, що державні органи, які відповідають за ведення державного земельного кадастру, досить часто ігнорують вимоги законодавства, якщо вважають їх «невигідними» з точки зору відомчих інтересів. Наприклад, попри пряму вимогу закону, із Державного земельного кадастру не були передані до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень відомості про зареєстровані до 2013 року права на земельні ділянки. Таким чином, фактично у сотень тисяч землекористувачів виникає потреба заново перереєструвати права власності та права користування земельними ділянками, які вже реєструвалися відповідними державними органами у період з 2003 по 2013 роки. І хоча Державній службі України з питань геодезії, картографії та кадастру був виділений цілий рік, щоб передати інформацію про речові права на земельні ділянки Міністерству юстиції України, віз, як кажуть, і нині там.

Попри всі недоліки, Державний земельний кадастр в цілому достатньо успішно обслуговує ринок земель несільськогосподарського призначення та ринок оренди земель сільськогосподарського призначення. Окремі експерти і політики, очевидно, відверто лукавлять, коли розповідають, що кадастр неготовий для ринку, адже якщо земельні ділянки сільськогосподарського призначення, використовуючи наявну земельно-кадастрову інформацію, можна без проблем можна передавати в оренду, то чому повинні виникати труднощі із переходом прав власності? Більш того, саме ринок стимулюватиме наповнення земельного кадастру якісними відомостями, адже навіть якщо земельна ділянка відсутня у кадастрі, або у відомостях кадастру є помилки, продавець ділянки завжди буде зацікавлений у виконанні землевпорядних робіт із відновлення меж ділянки та її реєстрації у Державному земельному кадастрі вже із вірними характеристиками. Звичайно, діяльність органів, які ведуть кадастр, необхідно привести у відповідність до закону, а сам кадастр повинен перестати бути відомчою «годівничкою», проте це вже питання до вищого політичного керівництва держави – було б тільки бажання навести порядок, а зробити це на практиці, не так важко, як здається.

ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ РЕФОРМИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Балашов Д. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Децентралізація – це передача значних повноважень та бюджетних коштів від державних органів органам місцевого самоврядування. Здійснення децентралізації неминуче викликає зміни як в системі органів державної влади, так і в роботі органів місцевого самоврядування, тобто змінює територіальну організацію публічної влади.

Питання щодо необхідності впровадження реформи органів місцевого самоврядування стояло з початку незалежності держави, оскільки існуюча територіальна організація влади заважає повноцінній діяльності всієї країни. Як відомо, місцеве самоврядування – це право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, але майже більшість територіальних громад у зв'язку з нестачею коштів на розвиток наслідком має занепад місцевої інфраструктури, а в деяких випадках її повну відсутність. Тож наявність прав на самостійний розвиток зовсім не співпадає з можливостями територіальної громади. Розвиток місцевого самоврядування в першу чергу страждає через надмірну кількість маленьких неспроможних територіальних громад бюджету яких ледве вистачає на утримання самого органу влади. В таких територіальних одиницях такі прояви цивілізації, як освітлення вулиць, наявність асфальтних доріг, елементарний благоустрій території повністю відсутні.

На реформу місцевого самоврядування покладені великі сподівання, в першу чергу – це створення спроможних та самостійних громад, які будуть в змозі повноцінно вирішувати питання місцевого значення за власний рахунок.

Одним з етапів реформування системи місцевого самоврядування в Україні став процес укрупнення територіальних громад. Україна вирішила піти по шляху добровільного об'єднання територіальних громад, в той же час створивши умови чітких стимулів та заохочень для громад, які пройдуть цей процес об'єднання. Саме об'єднання громад на сьогодні є однією з найбільш обговорюваних тем та напрямків реформ, а його успішна реалізація має стати підґрунтям для створення дійсно спроможних територіальних громад.

Спроможною об'єднана територіальна громада може стати в тому випадку, якщо її об'єднання було проведено згідно перспективного плану. Також в цьому випадку державою передбачені субвенційні кошти на розвиток майбутньої об'єднаної територіальної громади, які виділяються тіль-

ки у разі дотримання перспективного плану або у разі погодження відхилення такого об'єднання Кабінетом Міністрів України.

У ході реформи місцеві ради отримали власний земельний податок, ставки якого на своїй території кожна рада встановлюватиме самостійно. При цьому до юрисдикції новоутвореної ради передаються всі землі відповідної громади, в тому числі й за межами населених пунктів. Також запроваджено обов'язковий у країнах зі спроможним місцевим самоврядуванням місцевий податок на нерухоме майно. Рішення про його запровадження та про його ставки кожна місцева рада теж приймає самостійно. Громада отримала також 5% від продажу алкогольних та тютюнових виробів. Крім того, за бюджетами місцевого самоврядування залишаться 100% єдиного податку та інші місцеві податки і збори.

Спроможною територіальною громадою є така громада, в якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів громади.

Але ж без об'єднання, не кожній територіальній громаді задля втілення спроможності достатньо наділити себе зазначеними ресурсами, тому як утримання апарату управління в дрібній територіально-адміністративній одиниці є основними витратами бюджету. Для впровадження ефективного місцевого розвитку один апарат управління повинен обслуговувати не менш як п'ять тисяч населення, якщо це сільська чи селищна рада. Після проведення даної реформи значно зменшаться витрати на утримання декількох рад, їх виконавчих комітетів та голів. Кошти будуть націлені на реалізацію місцевого розвитку.

Крім того, з бюджету територіальної громади утримуватиметься лише одна рада, один голова, один виконком, а не декілька, що значно збереже кошти для спрямування їх на інші потреби. З більшої території до місцевого бюджету можна зібрати значно більший обсяг податків. Ця значна економія бюджету на утриманні лише одного апарату влади надасть громаді можливості розвивати свою територію, забезпечити додатковими робочими місцями їх жителів та значно покращити стан населених пунктів, а отже, – і якість життя громадян.

Однак укрупнення території громад не може бути довільним, воно має свої логічні межі. Відстань від центру громади до її найдалшого населеного пункту має бути такою, щоб у екстрених випадках її не довше, ніж за 30 хвилин могли подолати пожежна команда, швидка допомога, поліцейський патруль. Допомога, надана через більший проміжок часу, різко втрачає ефективність.

Після консолідації громади, села, які не матимуть власних сільрад, будуть представлені в місцевій раді своїми депутатами, а у виконкомі – сільськими старостами.

Старости та депутати здійснюватимуть зв'язок між односельцями і владою громади та вирішуватимуть різні проблеми жителів у раді та виконкомі.

До центрів спроможних громад (тобто ближче до громадян, що живуть поза райцентрами), будуть перенесені з районних центрів місця надання низки адміністративних послуг, соціальної допомоги через територіальні центри, пожежні, правоохоронні, санітарно-епідеміологічної служби тощо. У разі нестачі приміщень, інших елементів інфраструктури для надання всіх необхідних послуг громадам, надаватиметься допомога як міжнародних донорських організацій, так і з державного бюджету на їх придбання чи побудову.

Суб'єктом добровільного об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст. Об'єднана територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище, – селищною, центром якої визначено село, – сільською. Відповідно до цього плану у разі об'єднання такі громади наділяються повноваженнями та ресурсами, як у міст обласного значення.

Але перешкодою для тих, хто вже об'єднався чи планує об'єднатися в територіальну громаду, є питання наповнення бюджету. Зокрема, унормування самого принципу, за яким будуть розподілятися кошти між населеними пунктами. Багатьох хвилює питання: чи не виникне ситуація, за якої громада не бачитиме обіцяних коштів, або, навпаки, сильніші громади тягнутимуть на своїх плечах слабші. Окрім того, тим громадам, які об'єднуються, держава обіцяє чималі фінансові вливання. Проте, у 2016 році кошти з держбюджету отримали лише ті об'єднані територіальні громади, які встигли вчасно обрати собі голову, а фінансування інших громад залишилося на їхніх плечах.

Загалом фінансові аспекти децентралізації в Україні чітко спрямовані на стимулювання громад до об'єднання. Адже формування спроможних територіальних громад відбувається через механізм переходу бюджетів об'єднаних громад на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, наділення таких громад повноваженнями, рівнозначними повноваженням міст обласного значення, позбавлення права на виконання делегованих державою повноважень органів місцевого самоврядування в селах, селищах, містах районного значення, що не об'єдналися.

У загальному рейтингу областей України щодо темпів формування ОТГ Запорізька область займає четверте місце; перші три місця посідають Житомирська, Хмельницька та Дніпропетровська області, а останні три – Київська, Вінницька, Закарпатська області.

У подальшому, для вдалої організації та підвищення ефективності реформи місцевого самоврядування необхідно забезпечити: вивчення загальних потреб кожної громади; розроблення та удосконалення законодавчої бази з боку центральної влади та дотримання її виконання; підтримка територіальних громад у залученні інвесторів для розбудови територіальної громади; розширення програм з фінансування проектів на регіональному та місцевому рівні; створення соціальних програм на прикладі європейсь-

кого досвіду, що забезпечуватимуть достойний рівень життя населення територіальних громад.

Бобровська О. Ю.

доктор з державного управління, професор, завідувач кафедри економіки та регіональної економічної політики
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

**ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Знання свого бажаного і кращого майбутнього завжди було і залишається одним із найбільших прагнень людства. Світові релігії і праведники обіцяли спасіння людства в майбутньому. Передбачуванням подій займалися жреці, оракули, ворожки. Астрологічними прогнозами цікавилися полководці й політики. Політичні прогнози використовувались у США і Британії. Проблема прогнозування була гаслом англійського політика, державного діяча і вченого Френсіса Бекона [1, с. 206–207]. Ідея побудови в майбутньому комуністичного суспільства і створення людини нової форми існував у СРСР майже 70 років, хоча наприкінці і зазнала краху.

На сучасному етапі розвитку людства особливого значення набуває врахування соціально-інженерних чинників, створення політичних інститутів, розробка принципів правових систем, розвитку демократичних країн, формування нового типу культури на засадах нових цінностей та соціальних пріоритетів. Надзвичайно складна ситуація прогнозування майбутнього існує в Україні. Через невизначеність сьогоденного стану економічного й соціального розвитку прогнозування її майбутнього є надзвичайно складним. Існують різні макро- і мікроструктури, суттєво збільшилася кількість чинників, що детермінують майбутнє в теперішнє й унеможливають механізми екстраполяції нових тенденцій. Прогнози набувають некоректного й розмитого характеру. Водночас навіть за наявних складностей проблема прогнозування повинна вирішуватися, а прогнозовані заходи спрямовуватися не тільки на якість їх розробки, а насамперед на їх виконання. У територіальних громадах якісному виконанню функції прогнозування діяльності належить особлива роль. Результатами її розробки і реалізації повинні бути науково-обґрунтовані конкретні цілі розвитку громад, завдання, механізми, інституційно-організаційне й комунікативне забезпечення взаємообумовленої синхронної збалансованої дії об'єктів і суб'єктів системи територіального господарювання з населенням і владою в певні проміжки часу відповідно до встановлених параметрів проміжних і кінцевих результатів усіх видів діяльності.

На сучасному етапі питання забезпечення розвитку муніципальних підприємств і організацій територіальних громад у майбутньому поки вирішуються без достатнього обґрунтування і не стають ключовим напрямом діяльності господарюючих суб'єктів. Це унеможливує своєчасне удосконалення ринкових механізмів саморозвитку, самостійне господарювання й

ефективне управління виробничими процесами. Цьому може сприяти розробка обґрунтованих, економічних, соціальних та інших завдань, пов'язаних із розвитком майбутнього з урахуванням умов зовнішнього середовища, підвищення адаптаційних можливостей територіальних громад до очікуваних змін і підтримки запланованих темпів розвитку.

Аналіз сутності і змісту діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад стосовно муніципальних підприємств і організацій вказує на відсутність чітко визначеного підходу до розробки методологій функцій прогнозування і моделей її здійснення, невизначеність чинників управлінського впливу, невикористання сучасних методів побудови її інноваційного підґрунтя і технологій здійснення. Заходи і напрями діяльності в планах роботи муніципальних господарюючих суб'єктів на поточний рік, що погоджуються органами місцевого самоврядування, засвідчують, що планування зводиться до простого реагування на поточні зміни з урахуванням умов ринкових ситуацій і не зачіпають питань майбутніх умов і наслідків діяльності. Не виокремлюються і заходи з обов'язкової спрямованості цілей діяльності на підтримку стабілізації і розвитку операційно-виробничих і управлінських процесів. Поточна діяльність органів місцевого самоврядування більш зорієнтована на коло поточних планів і завдань, які виконуються безальтернативними заходами без урахування перспективи прогнозування розвитку в майбутньому.

Матричний аналіз заходів розвитку підприємств муніципальної власності здійснений за ланцюгом: цілі розвитку – завдання – повноваження і відповідальність керівників, згідно з положенням про підрозділ апарату управління і посадовими інструкціями керівників функціональних підрозділів, показав на відсутність у них функцій прогнозування і вибору стратегічних завдань. Невизначеними в них залишаються порядок, послідовність і повнота охоплення стратегічними заходами розвитку існуючих об'єктів управління. І хоч дії окремих працівників при вирішенні сьогоденних проблем господарського порядку достатньо узгоджені, вони не спрямовані на реалізацію спільних пріоритетних цілей розвитку громад у майбутньому.

Водночас слід підкреслити, що на сучасному етапі функція прогнозування і функція стратегічного планування об'єднуються. При цьому велика увага приділяється їм на національному і регіональному рівнях. Однак слід зазначити, що терміни прогнозування і стратегія неідентичні. Прогноз означає передбачення чи розвиток чогось. Стратегія зазвичай сприймається як сукупність елементів (план свідомої розробки, порядку дій, позиція, прийом), патерн дій, перспектива, уніфікований план як довготривалий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на сфери і форми її діяльності і відповідні заходи тощо. Об'єднаний зміст функцій прогнозів і стратегій та їх результати знаходять свій вираз у стратегії соціально-економічного розвитку України, регіонів, галузей економіки та інших систем. Вони розробляються на методологічній основі прогнозування й планування і затверджуються Кабінетом Міністрів України та органами управління інших ієрархічних рівнів. Показники державних стратегій і

планів розвитку можуть використовуватись як орієнтири для розроблення муніципальними підприємствами і організаціями територіальних громад власних стратегічних проектів і бізнес планів. Втім, дотримання пропорцій і темпів розвитку загальнонаціональних чи регіональних програм для суб'єктів господарювання не є ні обов'язковими, ні рекомендованими, ні індиферентними чи регульованими заходами, що відображаються в певній документації. До того ж методичні підходи до формування, обґрунтування і реалізації стратегій розвитку окремих галузей та їх виробничих ланок мають певні відмінності.

Не ставлячи за мету аналіз стану і методів прогнозування і стратегічного планування розвитку керованих систем (це самостійна і складна проблема має певний досвід вирішення), зауважимо, що прогнозування і стратегічне планування розвитку територіальних громад поки розглядається недостатньо. Дотепер результатом цього є існування апарату управління, форм і видів управлінської діяльності взірця дорадянського періоду із залученням до них окремих системно неузгоджених сучасних завдань і забезпечення стійкого розвитку керованих систем у довгостроковій перспективі. Основним змістом функцій прогнозування і стратегічного планування в місцевому самоврядуванні повинно стати створення умов для отримання доходу на існуючий муніципальний капітал як спільної власності громад за рахунок перетворення і раціонального використання обмежених матеріально-фінансових і людських ресурсів у товари, продукцію і послуги для населення.

Система управління муніципальними господарюючими суб'єктами, що не здатна осучаснювати керовані просторові системи та вирішувати їх стратегічні проблеми, може стати ключовим чинником появи нових кризових явищ в їх діяльності. Тому реформаторські заходи з підвищення рівня якості управління, їх реалізація повинні бути прогнозованими, попередньо спланованими, відповідно до виробничого розвитку керованих систем. Вмістом прогнозування розвитку системи управління є передбачення в них майбутнього необхідного потенціалу й управлінських технологій їх використання для управління.

Стратегія розвитку господарюючих суб'єктів у територіальних громадах і підвищення інноваційності управлінських важелів і технологій повинна являти собою комплекс стратегічних програмних заходів, механізмів і дій, що впливають на ефективність управлінських рішень із чітко визначеними чинниками впливу на розвиток, стосовно досягнення запланованих цілей діяльності систем і стійкої динаміки темпів їх розвитку. Визначені сутність і цілі удосконалення функції прогнозування розвитку територіальних громад дозволяють сформулювати її основні завдання. Передумовами їх вирішення має стати:

– детальне вивчення керованих систем, у тому числі аналіз результатів і тенденцій розвитку основних процесів діяльності керованих систем (економічних, техніко-технологічних, операційно-виробничих, соціальних та ін.);

- оцінювання напрямів і змісту взаємозв'язків і причинно-наслідкових процесів діяльності залежно від ступеня гармонізації спільних дій, комунікативних зв'язків та інтегрованих зусиль керуючої і керованих систем для досягнення цілей розвитку;
- ідентифікація невідповідності і розбіжностей між досягнутими й очікуваними результатами систем управління;
- виявлення існуючих управлінських проблем і сфер діяльності, які потребують подальшої активізації та дієвого впливу системи управління;
- визначення й конкретизація методів, механізмів, технологій і заходів, які можуть змінити рух процесів розвитку та забезпечити отримання більших результатів;
- встановлення й обґрунтування визначальних факторів успіху й умов їх використання в управлінні стратегічними змінами;
- вибір і обґрунтування регулюючих важелів чинників і критеріїв якості плину процесів розвитку;
- об'єднання заходів у стратегічну програму технологічної модернізації системи місцевого самоврядування для зменшення та ліквідації люфтів, відставань, недовикористання резервів, порушення нормативно-законодавчої бази, а також для визначення нових можливостей та альтернативних шляхів розвитку.

Формування функції прогнозування підприємств і організацій муніципальної власності слід здійснювати за двома тісно пов'язаними і взаємообумовленими напрямками послідовності:

- прогнозування і стратегічне планування розвитку керованих об'єктів;
- розроблення стратегічних заходів розвитку систем управління одночасно і в тісному зв'язку із заходами операційно-виробничої діяльності.

Визначення вмісту функції прогнозування розвитку територіальних громад та надання їй відповідного статусу створить умови для прогнозування розвитку всіх господарюючих суб'єктів за всіма напрямками їх діяльності.

Водночас підвищуються вимоги й умови для постійного оновлення і розширення професійних компетентностей фахівців з державного управління під час розв'язання складних управлінських завдань і проблем подальшого розвитку територій. Знання сучасної методології прогнозування і стратегічного планування (володіння навичками аналізу, аналітичного мислення, наведення доказів і аргументів для пояснення передбачуваних наслідків змін, соціальних і економічних ситуацій господарювання, вибір ефективних методів і інструментів, варіантів управлінського впливу) стають безальтернативними вимогами до фахівців публічного управління та господарюючих суб'єктів державної і муніципальної форм власності.

Список використаної літератури

1. Афонін Е., Мартинов А. Українське диво: від депресії до соціального оптимізму. Київ: Києво-Могилян. академія, 2019. 296 с.

Бурдига Д. М.

аспірант кафедри економічної та фінансової політики
ОРІДУ НАДУ при Президентові України

ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ ЗАБУДОВИ В УКРАЇНІ

Впровадження в Україні концепції сталого розвитку ставить питання економії енергетичних ресурсів в один ряд з ключовими питаннями економічної безпеки держави, а впровадження енергозберігаючих заходів на усіх рівнях господарського механізму визначає першочерговим завданням, від термінів та якості вирішення якого залежить функціонування та навіть виживання всієї країни.

Завдання підвищення рівня енергетичної ефективності не є новим для органів місцевого самоврядування. Проте заходи зі зменшення енергоспоживання на рівні окремих міст та регіонів все ще не набули в Україні системного характеру.

Пошук шляхів оптимізації енергоспоживання в муніципальному секторі стає актуальним та надзвичайно важливим напрямком розвитку країни, адже за оцінками експертів потенціал енергозбереження у муніципального сектору України сягає 40 % [1].

Головною тенденцією розвитку світової енергетики є зміна регіональних пропорцій енергоспоживання, а найголовнішим завданням – переламати тенденцію випереджального зростання енергоспоживання за рахунок зниження енергоемності економік.

Сучасний етап розвитку українського ринку енергоресурсів характеризується енергетичними викликами, які полягають у прискореному економічному розвитку країн світу, нерівномірному розподілі енергетичних ресурсів, дисбалансі їх споживання та виробництва, надмірному енергетичному навантаженні на природу та глобалізацією. Серед основних недоліків розвитку ринку енергоресурсів України необхідно визначити обмеженість у власних розвіданих ресурсах природного газу, нафти, а також ядерному паливі власного виробництва; відсутність диверсифікації джерел постачання енергетичних продуктів; використання переважної частини потужностей власних гідроресурсів; високе техногенне навантаження на довкілля; незадовільний технічний стан частини енергетичних об'єктів, у тому числі систем транспортування енергетичних продуктів.

Зниження рівня енергетичної залежності в першу чергу залежить від заходів зі зменшення частки загального імпорту енергетичних ресурсів, яке повинне здійснюватися як за рахунок збільшення рівня та ефективності власного виробництва, так і за рахунок підвищення енергоефективності країни.

Досвід країн ЄС показує, що рівень енергетичної залежності можна зменшити шляхом:

- збільшення видобутку і споживання власних енергетичних ресурсів;
- підвищення ефективності виробництва, транспортування та споживання ресурсів;
- диверсифікації постачальників енергоносіїв;
- диверсифікації видів споживаних ресурсів.

Одним з найважливіших шляхів, на який необхідно спроектувати розвиток економіки України, є енергозбереження. Це обумовлено вичерпанням енергетичних ресурсів, відсутністю реальної альтернативи їх заміни, присутністю ризиків при їх виробництві і транспортуванні. Останнім часом ці фактори набувають все більшого значення у зв'язку із загальною нестабільністю в регіонах видобутку енергетичних ресурсів, напругою на паливно-ресурсних ринках і несприятливими прогнозами щодо подальшого коливання цін на енергоресурси.

На сьогодні держава покриває свої потреби в енергоспоживанні приблизно на 66% і імпортує близько 60% необхідного обсягу природного газу та 82% сирової нафти і нафтопродуктів. Така структура енергетичного балансу економічно неспроможна. Вона породжує залежність економіки України від країн-експортерів нафти і газу і є загрозою для її енергетичної та національної безпеки:

Першочерговим завданням є забезпечення ефективного функціонування енергетичного комплексу муніципального сектору та визначення основних засад та пріоритетів державної політики в енергетичній сфері.

Основними тенденціями у розвитку держави у найближчій перспективі є [4]:

- Впровадження програми енергозбереження як пріоритетного напрямку
- підвищення економічної безпеки країни. Впровадження енергоефективних технологій та ощадливого споживання енергетичних ресурсів, енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, впровадження маловідходних і безвідходних технологій, використання вторинних ресурсів,
- використання потужностей з виробництва нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії.
- Дерегуляція в усіх секторах економіки.

Основоположні тенденції розвитку будівельної галузі – зовнішні чинники формування стратегічної конкурентоспроможності муніципального сектору:

- Приведення української системи стандартизації до європейських вимог.
- Наслідки: підвищення вимог до енергоефективності житлових та нежитлових об'єктів, збільшення конкуренції за рахунок іноземних компаній, збільшення можливості виходу для українських підприємств на міжнародні ринки;

– Підвищення вимог до екологічності будівництва. Наслідки: застосування енергоефективних матеріалів, технологій, проектних рішень, освоєння ринків «зеленого будівництва» у житловому та промисловому секторах економіки.

Зараз основним напрямком зниження енергоємності продукції в усіх галузях економіки є формування ефективної системи державного управління сферою енергозбереження.

Питомі тепловитрати на опалення будинків, розрахункові або фактичні, повинні бути менші за максимально допустиме значення питомих тепловитрат на опалення будинку за опалювальний період [2, с.11].

Ієрархічна система управління енергоефективністю в державі включає:

1. Центральні органи влади. У їх компетенції перебувають нормативні, податкові, організаційні та інші важелі стимулювання енергоефективності, однак можливості організувати та контролювати конкретні місцеві проекти по всій території України немає.

2. Місцеві органи влади. Прямої мотивації реалізувати програми енергоефективності вони не мають, окрім тих об'єктів соціальної сфери, що перебувають на їх балансі. Істотні важелі впливу в умовах, коли майже всі енергогенеруючі та енергорозподільчі компанії перебувають у приватній власності, у них також відсутні.

3. Енергогенеруючі та енергорозподільчі компанії. Не мають мотивації реалізувати програми енергоефективності, оскільки усі додаткові витрати і втрати енергоресурсів перекладають на кінцевих споживачів.

4. Кінцеві споживачі. Мають значну зацікавленість у реалізації вказаних програм, проте зазвичай не мають для цього жодних можливостей.

У такій ситуації найбільші надії держава покладає на власників індивідуальних будинків та ОСББ, які наразі можуть реалізувати програми підвищення енергоефективності в кредит з частковою компенсацією від держави.

У вказаних умовах необхідна активна участь місцевої влади у вирішенні проблем підвищення енергоефективності, оскільки:

– Наявні темпи реалізації дрібних проектів термомодернізації за ініціативою власників житла не дозволять істотно знизити енергоспоживання в Україні в найближчій перспективі. При цьому існує необхідність швидкої реалізації відповідних заходів для поліпшення макроекономічної ситуації та зниження соціальної напруги в суспільстві.

– Реалізація великих регіональних проектів дасть значно більший економічний ефект, ніж реалізація дрібних проектів власниками, при цьому ефект відчують всі мешканці населеного пункту (тобто зберігається соціальна справедливість).

При бажанні вже зараз регіони можуть ефективно реалізовувати конкретні проекти з енергозбереження. Це стало можливим, по-перше, за рахунок виконання відповідних державних програм з частковим фінансуванням за рахунок державного бюджету, а по-друге, за рахунок отримання іноземних грантів (зокрема, завдяки реалізації проекту Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля –Е5Р (Шведська ініціатива))

У перспективі успіх впровадження енергоощадних проектів цілком залежить від місцевої влади, яка повинна брати участь у проектах енергозбереження у всіх можливих формах: як замовник, при наявності фінансових ресурсів як інвестор, а, можливо, і як виконавець. Від її ініціативності та рішучості в першу чергу залежить, наскільки буде реалізовано потенціал зменшення втрат енергії, зниження цінового тиску на споживачів та зменшення залежності регіону від дорогих енергоносіїв.

Список використаної літератури

1. Беленкова О. Ю., Остапенко І. О. Економічна оцінка заходів з підвищення енергоефективності. *Будівельне виробництво: міжвідомчий науково-технічний збірник*. 2013. Вип. 55. С. 28–31.

2. Галінський О. М., Вакуленко Н. М., Вахович І. В., Жмуденко Т. В. Концептуальні підходи щодо переходу будівельної галузі України на засади саморегулювання. *Будівельне виробництво*. 2010. № 52. С. 11.

3. Про регулювання містобудівної діяльності» зі змінами і доповненнями. *Законодавство України. Верховна Рада України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 25.10.2019).

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція): Закон України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53076 (дата звернення: 28.10.2019).

Ворона П. В.

доктор з державного управління, доцент, перший проректор Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості, депутат Полтавської обласної ради

Ропан А. С.

аспірант Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості

ГЕНЕЗА СИСТЕМИ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ: ВІД «МАЖОРИТАРКИ» ДО ВІДКРИТИХ ПАРТІЙНИХ СПИСКІВ

Починаючи з перших місцевих виборів у незалежній Українській державі механізми місцевих виборів розвивались досить динамічно. Фактично кожні наступні вибори до органів місцевого самоврядування по хронології часового зростання в Україні відбувались за новими правилами (як виняток лише місцеві вибори 1998–2002 рр.). На місцевих виборах Україна спромоглась застосувати вже всі можливі виборчі системи (мажоритарну, змішану, пропорційну, пропорційну з відкритими партійними списками). Варто зазначити, що український уряд у спів-

праці з парламентом намагався знайти таку найоптимальнішу модель формування місцевих влад, щоб і влада була найефективнішою та професійною і де максимально були задіяні у виборчому процесі всі інститути громадянського суспільства.

Кожен виборчий механізм має як свої переваги так і певні недоліки функціонування, проходить практикою перевірку на ефективність щодо задоволення потреб громад і всього суспільства у спроможності формувати ефективну місцеву владу [1]. Тому сьогодні є актуальним провести аналіз функціонування системи місцевих виборів, а за його результатами вчасно проводити її подальшу модернізацію.

Деталі виборчого механізму формує і удосконалює вітчизняний парламент, що діє як з позицій задоволення потреб суспільства так і власних амбітних – закріплення парламентських партій на місцевому рівні з метою збереження на наступних місцевих виборах своєї присутності в парламенті. З партійних позицій місцеві вибори 2015 року сприяли задоволення амбіцій партій. Минулі вибори до органів місцевого самоврядування в Україні (2015 року) проходили як за мажоритарною виборчою системою (традиційно для сільських, селищних рад та обрання голів громад), так і вперше за відкритими партійними списками (обласні, районні, міські ради та районні в містах) відповідно до Закону України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 року № 595-VIII [2]. Відповідно до нього «вибори депутатів Верховної Ради АРК, обласних, районних, міських, районних у містах рад проводяться за пропорційною виборчою системою в багатомандатному виборчому окрузі за виборчими списками місцевих організацій політичних партій із закріпленням кандидатів за територіальними виборчими округами, на які поділяється багатомандатний виборчий округ, що збігається з територією відповідно АРК, області, району, району в місті, територією міста згідно з чинним адміністративно-територіальним устроєм або територією утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» об'єднаної міської територіальної громади» [2].

Вибори міського (міст, кількість виборців у яких дорівнює або є більшою ніж 90 тисяч) голови проводилися за мажоритарною системою абсолютної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, що збігається відповідно з територією міста згідно з чинним адміністративно-територіальним устроєм або територією об'єднаної міської громади, а вибори сільського, селищного, міського (міст, кількість виборців у яких є меншою ніж 90 тис.) голови проводяться за мажоритарною системою відносної більшості. Загальний склад (кількість депутатів) сільської, селищної, міської, районної в місті, районної, обласної ради визначається залежно від кількості виборців, які належать до територіальних громад сіл, селищ, міст, проживають на території району в місті, району, області. Загальний склад місцевих ради при зазначеній чисель-

ності виборців міг становити від 12 (сільська рада) до 120 (Київська міська рада).

Місцеві вибори в Україні – це не лише виборчий процес, а й велика загальнодержавна політика, на яких формуються та реалізуються місцеві програми соціально-економічного розвитку, місцеві еліти та партійні групи впливу. Таку політику покликані забезпечувати і формують політичні партії – конституційні інструменти зв'язку між виборцями та органами місцевого самоврядування.

Основи місцевої політики в демократичних європейських країнах закладаються на місцевих виборах, на яких політичні партії та їх блоки пропонують виборцям свої варіанти рішень місцевих проблем. Тому система місцевих виборів у цих країнах ґрунтується на глибоких партійних традиціях. В Україні така традиція лише закладається, адже партії носять персоніфіковане забарвлення і ще не стали в основній своїй масі ідеологічними. Водночас партії не є панацеєю від усіх бід у місцевому самоврядуванні – вони лише інструмент реалізації ефективної муніципальної політики. Конфлікти, що виникають на місцевому рівні, політичні партії мають вирішувати відкрито, що досягається шляхом політизації та демократизації місцевого самоуправління [3, с. 204-205].

Історія та генезис формування демократичної законодавчої влади в Україні свідчать про те, що вона здійснюється в складних умовах посттоталітарного суспільства та складними суспільними механізмами якими є загальнонаціональні вибори [3]. Здійснення влади народом відбувається через встановлені законодавцем виборчі системи, зміст цих систем має виняткове значення для характеру відповідного представницького мандату та особливостей функціонування інституту конституційної відповідальності в системі представницьких органів.

Варто зазначити що чинне законодавство про місцеві вибори є ще досить недосконалим, не вирішує давні правові проблеми формування місцевих рад та не створює оптимальних умов для самого процесу проведення виборів. Найголовніше – знову новообрані ради представляють в своїй більшості компромісні позиції політичних партій більшості, а не інтереси громад або їх спільні інтереси. Парламентарям потрібно виправити ті недоречності, які не підтверджують роль районних та обласних рад як інститутів представництва спільних інтересів громад. Варто проводити виїзні комітетські та парламентські слухання в різних регіонах України з приводу удосконалення законодавства про місцеві вибори. вивчати громадську думку з приводу застосування їх норм. Окрім народні обранці та представники уряду зможуть на місцях пересвідчитись у певних проблемних положеннях чинного виборчого законодавства, яке потребує удосконалення.

Список використаної літератури

1. Ворона П. В. Місцеві вибори 2010, 2015 рр. на Полтавщині: особливості еволюції волевиявлення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1 (49). С. 111–118.

2. Про місцеві вибори: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/595-19> (дата звернення: 12.10.2019).

3. Ворона П. В., Гошовська В. А., Лопушинський І. П., Шаровара Т. О. Місцева влада в країнах пострадянського простору: монографія / а заг. ред. д. держ. упр. П. В. Ворони. Полтава: ПП Шевченко, 2016. 528 с.

Газарян С. В.

доктор з державного управління, професор кафедри
регіонального розвитку та місцевого самоврядування
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України

ПІДНЕСЕННЯ СЕРВІСНОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Принципова перебудова місцевого самоврядування давно визначила необхідність його орієнтації на надання якісних послуг громадянам. При вирішенні цього питання ми враховували (рис. 1):

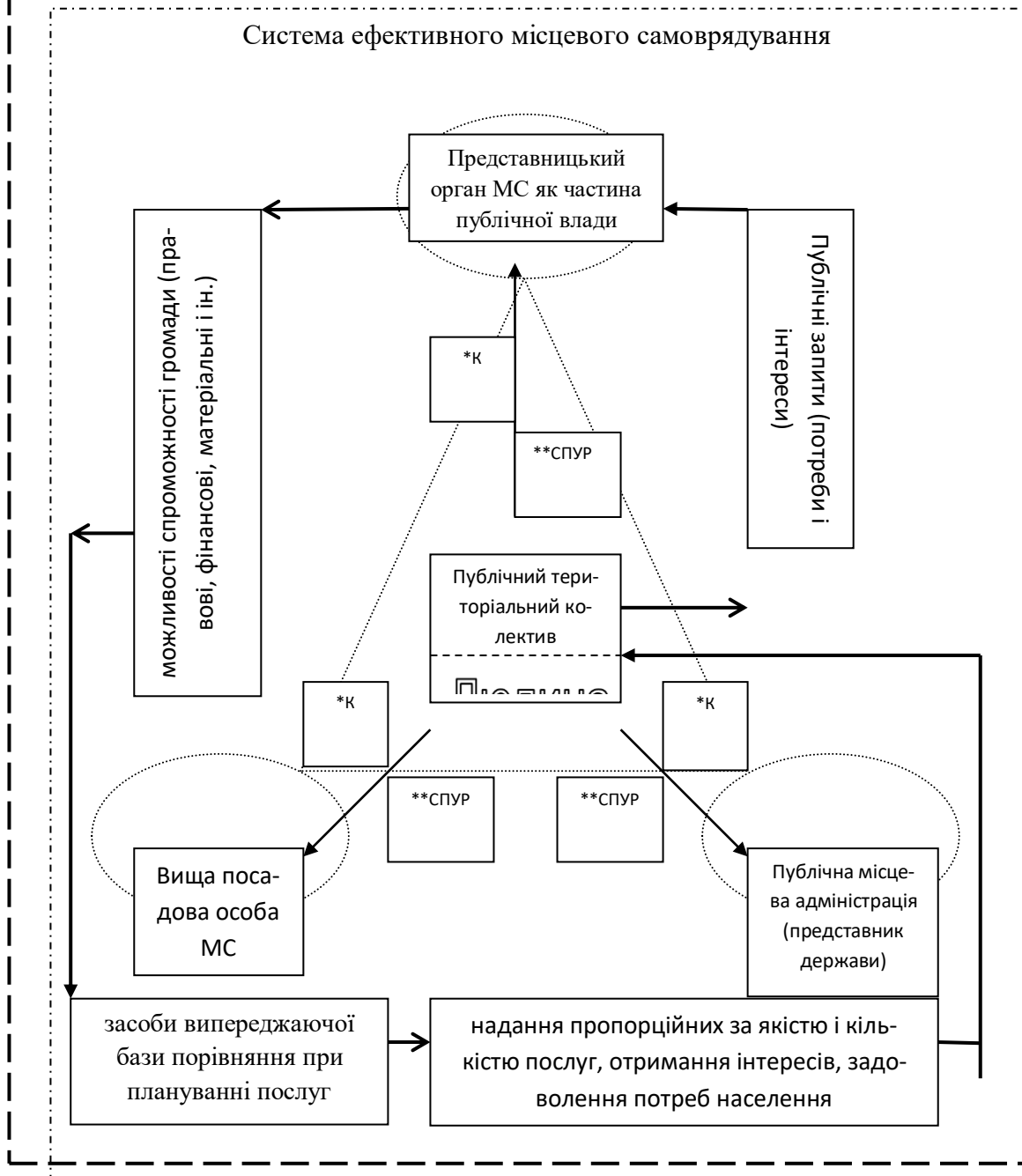
а) демократичну систему децентралізованого управління, що втілює ідеї громадянського суспільства – суспільства вільних, суверенних особистостей, які наділені найширшими громадянськими і політичними правами, активно приймають участь в управлінні державою, вільно висловлюють свої думки, без перешкод задовольняють свої різноманітні потреби, створюють будь-які організації і партії, спрямовані на захист інтересів цих осіб. В економічному плані це означає багатоманітність форм власності, вільний ринок, вільне підприємництво, у духовному – ідейний плюралізм, свободу слова та друку, незалежність усіх засобів масової інформації, свободу віросповідання;

б) традиційні елементи субнаціональної системи – представницький орган і вищий посадовець місцевого самоврядування та публічна місцева адміністрація (чи/або представник держави), – тріада яких складає структуру субнаціональної системи, але які можуть трансформуватися або взагалі усуватися, не порушуючи принципів ефективного демократичного управління (чесне проведення виборів, репрезентативність та участь; відповідність вимогам та очікуванням громадян; ефективність та результативність; відкритість та прозорість; верховенство права; етична поведінка; компетентність та потенціал; інноваційність та відкритість до змін; сталий розвиток та спрямованість на тривалі результати; раціональне управління фінансами; права людини, культурна багатогранність та соціальна взаємодія; відповідальність);

в) систему місцевого самоврядування, сила якого визначається спроможністю територіальних громад безпосередньо або через демократично обрані ними органи вирішувати самостійно і під свою відповідальність місцеві проблеми.

Перевагою такої структури є те, що вона є стійкою і гнучкою одночасно. Згідно цієї моделі, органи місцевого самоврядування орієнтовані на процес постійного надання пропорційних за якістю і кількістю послуг для задоволення потреб населення з найменшими сукупними витратами за допомогою застосування при плануванні послуг випереджаючої бази порівняння.

Демократична система децентралізованого управління,
що втілює ідеї громадянського суспільства:
в ідеологічному - суспільство вільних особистостей і верховенства права
в економічному - вільний ринок і вільне підприємництво
в духовному аспекті - ідейний плюралізм, свобода слова та віросповідання



*К – контроль з боку громадськості («публіки»); **СПУР – співучасть при прийнятті управлінських рішень

Рис. 1 – Система місцевого самоврядування з орієнтацією на надання пропорційних за якістю і кількістю послуг громадянам

Публічний територіальний колектив складається на основі спільності деяких життєвих повсякденних інтересів людей, що об'єктивно (але за суб'єктивним бажанням) стають членами даного колективу. Людина за таким підходом має перевагу над суспільством, добровільно приймає на себе певні обмеження і обов'язки дотримуватися загальних законів, норм і правил, виступає як суб'єкт, а не тільки об'єкт зовнішнього впливу.

Демократизм реалізується громадою через обраних представників до колегіального представницького органу, а також виражається в різноманітності форм участі мешканців у здійсненні місцевого самоврядування, у гласності й урахуванні громадської думки органами й посадовими особами місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування є публічною інституцією, автономною у своїй діяльності від держави, виконує свої, притаманні лише їй функції та здійснює делеговані державою повноваження. Тобто втручання держави через свої владні інститути в діяльність місцевого самоврядування обмежене лише наглядом за дотриманням конституційних засад.

Посадові особи повинні найматися на службу в органи місцевого самоврядування на основі їхніх достоїнств через механізм конкурсного відбору й контрактного проходження служби. Дотримання такої практики, коли обмежене коло осіб можуть займатися управлінням, гарантується на підставі законодавчої підтримки, моральних норм, якості та ефективності професійного навчання таких осіб за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Гайдученко С. О.

професор кафедри менеджменту і адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Кравченко Г. І.

слухач магістратури
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

**ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ
РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ ФОРМУВАННІ
ТА РОЗВИТКУ УСПІШНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Досвід прогресивних європейських країн і сусідів України свідчить про важливість такого стратегічного напрямку державної політики, як формування та розвиток успішних територіальних громад – первинної ланки публічного управління. Саме такий курс державотворення був закріплений у Конституції України редакції 1996 року [1] та визначено територіальну громаду «головним суб'єктом місцевого самоврядування, джерелом владних повноважень органів і посадових осіб місцевого самоврядування». Пізніше цей курс було підкріплено цілою низкою законодавчих документів, у тому числі, Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [5]. Утім на разі, в силу відсутності політичної волі держави, територіальні громади так і не

стали повноцінними суб'єктами публічного управління. Цей факт підтверджується статистикою результативності таких механізмів державного управління, як місцеві ініціативи, петиції, громадські слухання, загальні збори, місцеві вибори, залучення громади до розробки й реалізації місцевої та регіональної політики тощо.

Разом із цим, можна стверджувати, що важливість проблеми дієздатності територіальних громад усвідомлена на всіх рівнях державного управління в Україні, оскільки в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [6] передбачено розробку «системи залучення громадськості до розроблення управлінських рішень і контролю за їх реалізацією». Саме тому наукова думка має бути спрямована на пошук нових і, бажано, комплексних підходів до розробки системи забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування та державної влади на місцях, адже предметом такої взаємодії є формування успішних територіальних громад як потенційно ефективних партнерів держави у вирішенні питань місцевого значення.

Для формування та розвитку дієвих механізмів взаємодії місцевого самоврядування з місцевою державною владою необхідно, у першу чергу, чітко визначити сутність і повний спектр чинників успішності територіальної громади, а також принципи взаємодії органів публічної влади у процесі її забезпечення. Тільки після цього теоретико-методологічні здобутки можуть бути втілені у нормативно-правове поле.

Характерно, що «державна влада та місцеве самоврядування знаходяться у відносинах тісної взаємодії та взаємовпливу, зумовлених не лише їх інтегрованістю в більш велику систему публічної влади, але й намаганням їх як цілісних систем пристосовувати оточуюче їх соціально-політичне середовище до потреб свого існування та розвитку» [2, с. 21]. Отже, сутність успішності територіальної громади полягає у забезпеченні «достатності, ефективності, усталеності системи місцевого самоврядування. Місцеві інтереси в цьому випадку спрямовуються на отримання достатніх інформаційних, кадрових, матеріально-фінансових та інших ресурсів, виконання передбачених законом обов'язків держави в сфері місцевого самоврядування [2, с. 21], що у сукупності охоплює повний спектр чинників успішності територіальної громади, якщо додати законотворчі ресурси держави.

Аналіз законодавчо визначених принципів діяльності місцевого самоврядування та державної виконавчої влади у Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] і «Про місцеві державні адміністрації» [44] виявив ключовими принципами законність, гласність та поєднання місцевих і державних інтересів. Тому їх взаємодія має будуватися лише у межах, визначених законодавством, і бути гнучкою й адаптивною, оскільки державні та місцеві інтереси в умовах демократизації влади є дуже динамічними.

Таким чином, розглянута українська проблематика зі сфери публічного управління хоч і є широко дослідженою у світі, проте українська нау-

кова думка має напрацьовувати та впроваджувати власні механізми суб'єкт-суб'єктної взаємодії місцевого самоврядування із державною владою для забезпечення успішності самоврядних структур.

Список використаної літератури

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print1470242436088645> (дата звернення: 02.10.2019).

2. Методичні підходи до підвищення результативності взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування / уклад.: Н. М. Мельтюхова, Л. В. Набока, Н. В. Фоміцька; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ: НАДУ, 2013. 48 с.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/print1471> (дата звернення: 02.10.2019).

4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14/print1471515470256573> (дата звернення: 02.10.2019).

5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 02.10.2019).

6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 02.10.2019).

Гашенко С. В.

слухач магістратури

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

ДО ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

В умовах глобалізаційних викликів та суспільних трансформацій відбуваються системні зміни в механізмах державного регулювання життєдіяльності соціальної системи. Ці зміни актуалізують пошук шляхів удосконалення існуючих та імплементацію нових для України механізмів та інструментів державного регулювання стратегічного розвитку регіону, які гармонізовані із світовими стандартами умов життя населення, міжрегіональної диференціації, розвитку потенціалу територій тощо. Така особлива увага держави до регіону пояснюється його трьома «іпостасями»: об'єкт, суб'єкт і «самокерована система» державного регулювання.

Регіон як об'єкт державного регулювання являє собою комплексну, багатоструктурну, відкриту систему, специфіка якої зумовлюється особливостями її історико-культурного формування та територіального розташування. Регіон як суб'єкт державного регулювання є складною багатокомпонентною системою, що функціонує в державному зовнішньому середовищі і має багатоцільовий характер розвитку та реалізує власні регіональні інтереси. Як самокерована система державного регулювання, регіон з точки зору складової частини системи більш високого рівня – «держава», демонструє власну можливу поведінку в цій глобальній системі [1]. Тому для

регіону є визначальним розпочатий у січні 2019 року процес нового стратегічного планування, який передбачає розробку обласних стратегій розвитку на 2021 – 2027 рр. та планів заходів з їх реалізації відповідно до нової державної стратегії регіонального розвитку в нових об'єктивних умовах України, які зумовлюють його самодостатність та конкурентоспроможність. Мінрегіон визначив два вектори змін у стратегічному розвитку сучасного українського регіону з метою впровадження успішного досвіду ЄС:

- інноваційний розвиток регіональних економік на основі концепції «розумної спеціалізації» регіонів («смайт-спеціалізації»), що сприяє «тіснішій інтеграції в національні, міжнародні та глобальні ланцюжки доданої вартості» [2];

- сталий і інноваційний розвиток регіональної системи управління та регіональних економік на основі концепції «регіон, що навчається».

За задумом урядовців, не менше однієї стратегічної цілі в кожній обласній стратегії має бути визначено на засадах «розумної спеціалізації» зі спрямуванням декількох видів економічної діяльності регіону на інноваційний розвиток. Відбір таких пріоритетів має відбуватися із врахуванням світових ринкових та технологічних трендів інноваційного розвитку та сприяти пошуку тих напрямів економічної діяльності, які є конкурентоспроможними на рівні країни та у міжнародному масштабі [2]. Концепція «регіон, що навчається» несе зміст безперервного процесу інтеграції всіх регіональних суб'єктів та об'єктів публічного управління на засадах постійного взаємного навчання. Іншими словами, соціальний капітал регіону та його здатність самовдосконалюватися шляхом безперервного навчання стають ключовими елементами цієї концепції.

За таких умов, актуалізується проблема удосконалення комплексного механізму стратегічного розвитку регіону, який являє собою сукупність організаційних, економічних, правових та інших методів, інструментів, технологій, що з часом трансформується у злагоджену систему прийняття важених управлінських рішень, адаптовану до конкурентних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий механізм має стати підсистемою соціально-економічної системи регіону, яка базується на стратегічних цілях розвитку регіону та має наукове обґрунтування, адже одним із ключових завдань механізму є забезпечення необхідної якості організації управління розвитком регіону. В підсумку, якість управління відбивається в здатності безперервно генерувати та реалізовувати нові конкурентні переваги суб'єкта господарювання. Прагматичні аспекти підвищення ефективності системи управління регіональним розвитком передбачають такі дії:

- чітку постановку завдань (цілей) та часових меж їх виконання (досягнення) на всіх управлінських рівнях;

- впровадження науково обґрунтованої організаційної культури управління;

- встановлення та використання критеріїв оцінювання функціонування всіх підсистем на тлі підвищення дієвості стимулів до їх злагодженої взаємодії;

- впровадження раціональних (ефективних) структурних форм організації системи управління на усіх рівнях;
- впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій для вирішення задач управління.

До цього слід додати ще дії з боку регіональних органів влади щодо створення відповідних умов, які включають формування довіри між владою, бізнесом та суспільством (завжди ключова проблема) на демократичних засадах соціального партнерства; створення різних інфраструктурних об'єктів для розвитку міжрегіональних і міжнародних зв'язків; забезпечення політичної стабільності та регіональної безпеки тощо. Усі перелічені вище дії, безумовно, мають спиратися на загальні системні принципи, а саме: наукова обґрунтованість; цілеспрямованість, цілісність, адаптивність, альтернативність, комплексність, перспективність, стійкість, безперервність розвитку, відповідальність тощо. Утім, в умовах децентралізації державної влади вирішальними стають компетентність, ініціативність, креативність, рішучість, упевненість, здатність до навчання та вимогливість усіх суб'єктів місцевого самоврядування, включаючи пересічних громадян. У контексті розробки систем управління економічною політикою регіону, дієвими стають «специфічні принципи: суб'єктності, інституційного обмеження, паритетності передбачуваних вигід між партнерами, обґрунтованості прийнятих зобов'язань, пріоритетності довгострокових суспільно значущих цілей» [3, с. 207].

Таким чином, викладені вище загальні положення щодо державного регулювання стратегічного розвитку регіонів, як вищого рівня адміністративно-територіального устрою країни (держави) на сучасному етапі розвитку, відображують вплив нових цивілізаційних викликів на соціальну систему, які зумовлюють формування інформаційного суспільства, що базується на знаннях та інформації (ключових чинниках конкурентоспроможності).

Список використаної літератури

1. Гнатенко А. І. Теоретичні підходи до визначення механізму стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Харків: вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. № 2. С. 105–132.

2. Кашевський В. Смарт-спеціалізації українських регіонів. *Стратегія розвитку*. 2018. № 9. С. 12–13. URL: https://drive.google.com/file/d/1rCRLKcu8cwHKhuN_HfcZO-7QOZSHdhIj/view (дата звернення: 22.10.2019).

3. Дунаєв І. В. Публічна регіональна економічна політика в Україні : формування механізмів модернізації: монографія. Харків: Магістр, 2017. 296 с.

Герцен Д. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ РАЙОНІ УКРАЇНИ

Місцеве самоврядування як інститут публічної влади в Україні являє собою продукт тривалого розвитку людської цивілізації, витоки якого ся-

гають часів існування у східних слов'ян сусідської общини (громади), яка організовувала свої справи самостійно, на власний розсуд і в межах наявних ресурсів. Така форма самоврядування як одна з основ конституційного ладу, ґрунтовна форма здійснення народовладдя є не лише окремою підсистемою публічного управління й адміністрування та інститутом громадянського суспільства, а й політико-правовим механізмом реалізації публічних завдань.

Сьогодні на рівні адміністративного району формуються певні моделі самоврядної політики органів місцевого самоврядування, що є проявом актуалізації формування національної моделі організації діяльності самоврядних структур. Однак відсутність ефективної політики органів державної влади щодо роз'яснення мети і завдань реформування у сфері місцевого самоврядування негативно позначається на ставленні суспільства до сучасних реформ, у тому числі й децентралізації, і водночас є фактором зниження довіри до інститутів влади на національному, регіональному, районному та місцевому рівнях.

У сучасному публічному управлінні в умовах реформування актуалізуються саме питання формування і вдосконалення діяльності організаційних структур, зокрема на рівні адміністративного району. Накопичений управлінський досвід вказує на те, що знання організаційних технологій і навички їх використання є найважливішим ресурсом діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), які дають змогу отримати очікуваний результат з найменшими витратами.

Сьогодні є немало місцевих рад, які працюють ефективно, з користю для мешканців територіальної громади, послаблюючи соціальну напруженість в суспільстві. В сучасних умовах держава практично не може централізовано вирішувати всі без винятку проблеми, що виникають на місцях, не спираючись на підтримку всього населення.

Система місцевого самоврядування в Україні відповідно до Конституції України (ст. 140) та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 5) включає такі елементи: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; старосту; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення. Враховуючи особливості АТУ України, система представницьких ОМС складається з двох рівнів: сільські, селищні, міські ради; обласні та районні. Але наявність рівнів не породжує підпорядкованість перших другим і не ставить питання визначення первинності чи вторинності у системі ОМС. Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, носієм його функцій та повноважень є територіальна громада села, селища, міста.

Територіальну громаду складають жителі, які постійно проживають у межах села, селища, міста, що є самостійними АТО, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр. Сучасний АТУ характеризується високим ступенем централізації публічних

функцій та концентрації ресурсів на районному та обласному рівнях. Питома вага місцевих бюджетів у зведеному Державному бюджеті - 40%, питома вага обласних бюджетів в загальному обсязі місцевих бюджетів - 38%, питома вага бюджетів міст обласного значення - 47%, районних бюджетів - 15% (питома вага бюджетів сіл, селищ, міст районного значення у зведеному районному бюджеті складає 15-20 %). Тобто, під час планування до бюджетів міст обласного значення свідомо закладається у 3 рази більше коштів ніж до районних бюджетів, в той же час в селах, селищах, малих містах проживає понад 60% населення України. Крім того, існує значний розбіг у економічних і демографічних характеристиках громад та районів з населенням від 15 тисяч жителів (окремі райони Чернігівщини) до 130 тисяч (Дергачівський район Харківської області). Це породжує об'єктивні причини існування нерівних можливостей забезпечення населення послугами.

Коли мова йде про адміністративний район, то треба мати на увазі, що він як територіальна одиниця є лише просторовою основою місцевого самоврядування, суб'єктом же виступає певна сукупність територіальних громад, які функціонують на цій території. Районні ради як представницькі органи вторинного рівня покликані забезпечити вирішення спільних інтересів відповідних територіальних громад. Відповідно, територіальна організація влади розглядається як сукупність різнорідних зв'язків: по-перше, вертикальні – взаємовідносини між різними рівнями публічної влади, а по-друге, горизонтальні зв'язки, що складаються між різними суб'єктами публічної влади одного адміністративно-територіального рівня.

Серед нечисленних прикладів сучасного зарубіжного досвіду їх офіційного визначення можна назвати Конституцію Польщі 1997 р., положення якої засвідчують, що «Територіальний устрій Польської Республіки забезпечує децентралізацію публічної влади». Також доцільно зазначити, що хоча Розділ IX Конституції України і називається «Територіальний устрій України», він не містить особливостей взаємозв'язків між різними рівнями публічної влади в межах території держави, обмежуючись лише переліком принципів територіального устрою і закріпленням його адміністративно-територіальної системи, по суті на макроі мезорівнях (центр, області, АРК). Тому організацію публічної влади в сучасній Україні можна представити лише на основі системного тлумачення конституційних положень із використанням класичної ідеї Ш.Л. Монтеस्क'є «про розподіл влади»: центральна (державна влада), яка здійснюється за принципом її розподілу на три самостійні гілки – законодавчу, виконавчу і судову (ст. 6 Конституції України); місцева влада (управління), яка здійснюється шляхом поєднання державної (виконавчої) влади (ст. 118 Конституції) і місцевого самоуправління, яка, в свою чергу, має два рівні – представницький і виконавчий (ст. 140 Конституції України).

Отже, територіальна організація влади – це закріплена у чинному законодавстві сукупність владних інституцій на території відповідної АТО чи адміністративно-територіального рівня, які, взаємодіючи у процесі своєї діяльності за допомогою різної форми взаємозв'язків, утворюють цілісну

систему територіальної організації влади. Тобто, устрій суб'єктів влади в межах відповідної АТО чи адміністративно-територіального рівня держави можна визначити як модель організації влади на місцях. Залежно від рівня управління ця влада здійснюється або державою в особі її органів (державна влада), або самоврядними інституціями в особі їх органів у межах встановленої законом компетенції. В окремих випадках акти публічної влади можуть прийматися прямим народним голосуванням на зборах громадян у невеликих громадах або референдумом.

Гетман Ю. В.

слухач магістратури

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ВЛАДИ В УКРАЇНІ З ОГЛЯДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Процеси демократизації, децентралізації та демонополізації державної влади у прогресивних країнах світу зумовлені глобалізацією світової спільноти і поступово охоплюють усі країни, які вже мали історичний досвід публічного врядування, зокрема, України. Самим наочним прикладом для неї є реформування адміністративно-територіального устрою на засадах демократії та прав людини у більшості європейських країн, у тому числі, в країнах-членах Європейського Союзу. До стратегічних досягнень такого реформування науковці відносять осучаснення підходів до формування та реалізації регіональної політики; розвиток співробітництва місцевої влади з громадськістю; осучаснення нормативно-правових засад державного управління та місцевого самоврядування; поступове утвердження публічного характеру влади та ін. Ключовим технологічним механізмом реформування виступає децентралізація державної влади.

Децентралізація державної влади в Україні на разі суттєво гальмується нестабільним внутрішнім і зовнішнім середовищем, кризовою соціально-економічною ситуацією та недостатньо виваженою державною політикою. Системні демократичні реформи, що охоплюють майже усі найважливіші сфери життя країни, носять специфічний характер, обумовлений результатами проб і помилок, який створює напруження у суспільстві. Тому самим актуальним і складним завданням українського суспільства є формування ефективної та клієнтоорієнтованої системи влади.

За таких умов, цілком доцільним може стати адаптація конструктивного досвіду країн ЄС до національних традицій та історико-культурної специфіки державотворення України. Аналіз цього досвіду українськими дослідниками сприяв визначенню таких основних напрямів удосконалення механізмів управління процесами децентралізації влади: реформування адміністративно-територіального устрою і підвищення рівня фінансового та матеріального забезпечення місцевого самоврядування; забезпечення самоврядування на рівні районних одиниць силами виконкомів районних рад; перегляд контрольно-наглядових функцій обласних державних адмі-

ністрацій в частині контролю за дотриманням органами місцевого самоврядування чинного законодавства, координації діяльності виконавчої влади на місцях і перерозподіл їх повноважень із органами місцевого самоврядування за принципом субсидіарності. Ці напрями знайшли своє відображення у положеннях «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [2].

За своїм змістом розглянуті напрями складають основу європейської моделі діяльності місцевого самоврядування в Україні [3] за наступними ключовими для оптимізації самоврядування чинниками:

- управлінська автономія самоврядних структур (бюджетна, розпорядча, майнова);
- законодавче регулювання відносин органів місцевого самоврядування та виконавчих органів державної влади на місцях через деталізацію інституту делегованих повноважень;
- законодавче регулювання діяльності самоврядних структур відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування [1];
- законодавче врегулювання виборчого механізму в системі місцевого самоврядування;
- удосконалення конституційно-правових засад розвитку самоврядних структур та їх зовнішньої діяльності.

Таким чином, незважаючи на те, що озвучена проблематика в Україні є досить широко дослідженою, утім, існує необхідність подальшого удосконалення механізмів управління процесами децентралізації державної влади України та формування дієздатного та самодостатнього інституту місцевого самоврядування.

Список використаної літератури

1. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 17.09.2019).
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 17.09.2019).
3. Рекомендації міжнародної конференції впровадження Європейської моделі місцевого та регіонального самоврядування в Україні. URL: <http://irgo.org.ua/grazhdanskoe-obshhestvo/rekomendaci%D1%97-mizhnarodno%D1%97-konferenci%D1%97-vprovadzheniya-yevropejsko%D1%97-modeli-miscevogo-ta-regionalnogo-vryaduvannya-v-ukra%D1%97ni> (дата звернення: 19.09.2019).

Корнійчук С. І.

студентка магістратури
Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Під відповідальністю органів місцевого самоврядування слід розуміти передбачені законами України та деталізовані статутами територіальних

громад заходи впливу територіальної громади, фізичних та юридичних осіб і держави на органи місцевого самоврядування з метою впорядкування їхньої діяльності та приведення у відповідність із вимогами актів законодавства і суспільними потребами. Сутність відповідальності може бути розкрита через характерні й загальні ознаки. Характерними ознаками відповідальності органів місцевого самоврядування є: формальна визначеність правовими нормами та обов'язковість для органів місцевого самоврядування; реалізація як через державний, так і громадський вплив; її наслідками, крім реакції держави, є громадське схвалення та підтримка або осуд і покарання. Загальними ознаками є: соціальний характер; зумовленість відповідальності призначенням (роллю) її суб'єкта; публічно-правовий порядок (судовий та шляхом форм безпосередньої демократії) прийняття рішення; наявність ризику в управлінській діяльності, яка може зумовити відповідальність.

Структура відповідальності органів місцевого самоврядування може бути внутрішньою та видовою. Внутрішня включає суб'єкта відповідальності, суб'єкта, наділеного правом уживати заходи впливу, та підставу відповідальності. Видова структура включає сукупність видів відповідальності органів місцевого самоврядування, підставою класифікації яких є: зміст соціальних норм, які порушуються; суб'єкт, наділений правом вирішувати питання відповідальності; вид повноважень органів місцевого самоврядування; статус суб'єкта відповідальності; наслідки застосування відповідальності.

Сутність організаційно-правових засад відповідальності органів місцевого самоврядування в Україні зумовлюється поняттям «організаційно-правові засади відповідальності органів місцевого самоврядування в Україні», що позначає сукупність норм та організаційних інструментів, завдяки яким здійснюється реалізація заходів впливу територіальної громади, фізичних та юридичних осіб і держави на органи місцевого самоврядування з метою упорядкування їхньої діяльності та приведення у відповідність із вимогами актів законодавства і суспільними потребами.

Структуру організаційно-правових засад відповідальності органів місцевого самоврядування становлять правова й організаційна складові. Установлено, що в основу складових відповідальності органів місцевого самоврядування покладено такі загальні принципи, як: верховенства права; законності; свободи особи; людської гідності; юридичної рівності; судового контролю; взаємозв'язку між правом і мораллю, а також спеціальні – принцип виключно законодавчого регулювання підстав, видів та порядку відповідальності органів місцевого самоврядування; обумовленості діяльності органів місцевого самоврядування вирішенням питань місцевого значення; доцільності; диференціювання перед територіальною громадою, державою, юридичними і фізичними особами; колегіальності; здійснення відшкодування шкоди за рахунок коштів місцевого бюджету.

Зміст правового регулювання відповідальності органів місцевого самоврядування в Україні включає предмет, методи та форми. Предмет пра-

вового регулювання становить складну систему підстав, видів і порядків відповідальності органів місцевого самоврядування, а методи правового регулювання мають комплексний характер, поєднуючи публічно-правове та приватно-правове регулювання відповідних відносин з використанням галузевих методів.

Форми правового регулювання включають первинні (Конституція України та закони України) і вторинні (підзаконні та локальні) нормативно-правові акти. Конституція України регламентує загальні засади відповідальності, які підлягають подальшій конкретизації в галузевому законодавстві. Закони України визначають як статусне положення органів місцевого самоврядування, так і формалізують порядок застосування відповідальності до цих органів. Пріоритетне місце в системі законодавчих актів відводиться Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який установлює виключне конституційне і законодавче регулювання видів, підстав та порядків відповідальності органів місцевого самоврядування.

Підзаконні та локальні нормативні акти, насамперед статuti територіальних громад, здебільшого дублюють норми законодавчих актів щодо суб'єктів відповідальності та суб'єктів, наділених правом застосовувати відповідальність, підстав та процедур відповідальності органів місцевого самоврядування. Відзначено, що зобов'язуюче правомочний принцип діяльності органів місцевого самоврядування дає змогу на рівні локальних актів більш детально порівняно із законами врегулювати організаційні засади лише їх моральної та політичної відповідальності, що обмежує розвиток місцевої демократії та позбавляє територіальну громаду механізмів реального і дієвого впливу на органи місцевого самоврядування.

Організаційна складова структури організаційно-правових засад відповідальності органів місцевого самоврядування характеризується наявністю інституцій, наділених правом вирішувати питання відповідальності та процедур, спрямованих на її реалізацію.

На відміну від правової складової організаційна, крім формальної, охоплює також значну частку фактичних дій інституцій, наділених правом застосовувати відповідальність до органів місцевого самоврядування. До інституцій, наділених правом вирішувати питання відповідальності, віднесено державу, територіальну громаду, фізичних та юридичних осіб; процедурами визначено: місцевий референдум, позачергові вибори, судовий процес, чергові вибори, загальні збори громадян та громадські слухання.

Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування набуває форм державного та самоврядного і постає необхідною передумовою відповідальності цих органів та засобом забезпечення законності їх функціонування. Установлено, що державному контролю притаманні як загальні риси (здійснення уповноваженими державними органами та їхніми посадовими особами у межах і відповідно до визначених правових норм; оформлення результатів державного контролю в офіційних матеріалах, що містять дані про характер контролюючих дій, стан справ за тими чи іншими фактами і юридичні наслідки), так і специфічні (може бути тільки зовніш-

нім; виконує превентивну (профілактичну) функцію; може розглядатися у двох аспектах: як діяльність спеціальних органів, які у межах своїх повноважень наділяються функцією контролю і здійснюють його за допомогою визначених законом методів та процедур; як діяльність органів виконавчої влади за реалізацією делегованих повноважень). Помітне зростання ролі та розвиток інституційних інструментів самоврядного контролю відображає позитивну тенденцію розвитку демократичного суспільства в Україні.

Удосконалення підзаконного правового регулювання слід здійснити шляхом виокремлення в проекті Типового статуту територіальної громади окремого розділу «Відповідальність органів місцевого самоврядування», у якому має бути визначено: поняття відповідальності органів місцевого самоврядування та принципи, на яких вона ґрунтується; диференційовані процедури відповідальності різних за своїм статусом органів місцевого самоврядування; форми інформування жителів територіальної громади про діяльність органів місцевого самоврядування; форми контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування; статусні можливості уповноваженого із захисту прав територіальної громади (у разі законодавчого запровадження такої інституції); організаційні заходи (інструменти), спрямовані на підвищення ролі територіальної громади у вирішенні питань відповідальності утворених нею органів.

Кравченко Г. І.

слухач магістратури

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ УСПІШНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Досвід прогресивних європейських країн і сусідів України свідчить про важливість такого стратегічного напрямку державної політики, як формування та розвиток успішних територіальних громад – первинної ланки публічного управління. Саме такий курс державотворення був закріплений у Конституції України редакції 1996 року [1] та визначено територіальну громаду «головним суб'єктом місцевого самоврядування, джерелом владних повноважень органів і посадових осіб місцевого самоврядування». Пізніше цей курс було підкріплено цілою низкою законодавчих документів, у тому числі, Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [5]. Утім на разі, в силу відсутності політичної волі держави, територіальні громади так і не стали повноцінними суб'єктами публічного управління. Цей факт підтверджується статистикою результативності таких механізмів державного управління, як місцеві ініціативи, петиції, громадські слухання, загальні збори, місцеві вибори, залучення громади до розробки й реалізації місцевої та регіональної політики тощо.

Разом із цим, можна стверджувати, що важливість проблеми дієздатності територіальних громад усвідомлена на всіх рівнях державного

управління в Україні, оскільки в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [6] передбачено розробку «системи залучення громадськості до розроблення управлінських рішень і контролю за їх реалізацією». Саме тому наукова думка має бути спрямована на пошук нових і, бажано, комплексних підходів до розробки системи забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування та державної влади на місцях, адже предметом такої взаємодії є формування успішних територіальних громад як потенційно ефективних партнерів держави у вирішенні питань місцевого значення.

Для формування та розвитку дієвих механізмів взаємодії місцевого самоврядування з місцевою державною владою необхідно, у першу чергу, чітко визначити сутність і повний спектр чинників успішності територіальної громади, а також принципи взаємодії органів публічної влади у процесі її забезпечення. Тільки після цього теоретико-методологічні здобутки можуть бути втілені у нормативно-правове поле.

Характерно, що «державна влада та місцеве самоврядування знаходяться у відносинах тісної взаємодії та взаємовпливу, зумовлених не лише їх інтегрованістю в більш велику систему публічної влади, але й намаганням їх як цілісних систем пристосовувати оточуюче їх соціально-політичне середовище до потреб свого існування та розвитку» [2, с. 21]. Отже, сутність успішності територіальної громади полягає у забезпеченні «достатності, ефективності, усталеності системи місцевого самоврядування. Місцеві інтереси в цьому випадку спрямовуються на отримання достатніх інформаційних, кадрових, матеріально-фінансових та інших ресурсів, виконання передбачених законом обов'язків держави в сфері місцевого самоврядування [2, с. 21], що у сукупності охоплює повний спектр чинників успішності територіальної громади, якщо додати законотворчі ресурси держави.

Аналіз законодавчо визначених принципів діяльності місцевого самоврядування та державної виконавчої влади у Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] і «Про місцеві державні адміністрації» [44] виявив ключовими принципами законність, гласність та поєднання місцевих і державних інтересів. Тому їх взаємодія має будуватися лише у межах, визначених законодавством, і бути гнучкою й адаптивною, оскільки державні та місцеві інтереси в умовах демократизації влади є дуже динамічними.

Таким чином, розглянута українська проблематика зі сфери публічного управління хоч і є широко дослідженою у світі, проте українська наукова думка має напрацьовувати та впроваджувати власні механізми суб'єкт-суб'єктної взаємодії місцевого самоврядування із державною владою для забезпечення успішності самоврядних структур.

Список використаної літератури

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print1470242436088645> (дата звернення: 15.10.2019).
2. Методичні підходи до підвищення результативності взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування / уклад.: Н. М. Мельтюхова, Л. В. На-

бока, Н. В. Фоміцька; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ: НАДУ, 2013. 48 с.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/print-1471> (дата звернення: 22.10.2019).

4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14/print1471515470256573> (дата звернення: 21.10.2019).

5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 15.10.2019).

6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 15.10.2019).

Кравченко Т. А.

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

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЗДАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сьогодні в Україні вийшла на заключний етап широкомасштабна реформа місцевого самоврядування, яка за своєю суттю спрямована на формування самодостатніх та дієздатних територіальних громад, зокрема й у контексті їх організаційної здатності. Створення об'єднаних територіальних громад, що розпочалося у 2015 році, дає можливість дослідити трансформацію не тільки організаційних структур, функцій та повноважень, що перебирають на себе органи місцевого самоврядування, а й зміну свідомості як у лідерів процесу так і у мешканців об'єднаних громад. Побудова ефективної системи управління новостворених громад, яка потребує чіткого розуміння власної спроможності для ефективного виконання нових повноважень є вкрай актуальним завданням. Процеси реформування місцевого самоврядування на даному етапі свідчать про відсутність ефективних моделей реалізації самоврядних повноважень, що підтверджується недостатнім правовим, кадровим та матеріальним забезпеченням громад і як наслідок несформованою організаційною здатністю.

Організаційна здатність територіальних громад є досить складним феноменом для дослідження, оскільки за своєю суттю вона тісно пов'язана з організаційною спроможністю.

Спроможність територіальних громад визначає наявність умов (фінансових, інфраструктурних та кадрових), на основі яких у процесі функціонування визначається здатність територіальної громади надавати публічні послуги, а також можливість задіяти невикористаний та прихований потенціал (інвестиційний, економічний, організаційний, людський, управлінський, фінансовий, громадської участі) задля сталого розвитку територіальної громади.

Водночас, ведучи мову про спроможність територіальних громад у цілому, найчастіше акцент зміщується саме на матеріальну складову та шляхи формування місцевих бюджетів, тоді як про організаційну спроможність, а тим більше, про організаційну здатність, в більшості випадків мова не ведеться.

Але саме організаційна здатність територіальних громад є тим ключем, за допомогою якого вирішуються питання місцевого значення, оскільки ефективна діяльність органів місцевого самоврядування є ядром формування місцевих бюджетів, залучення на територію інвестицій та раціонального розподілу наявних ресурсів.

Організаційна здатність громади ґрунтується на принципах: прозорості (як використання сучасних методів взаємодії з громадськістю шляхом використання нових каналів інформації); чутливості (як швидке реагування та врахування нових реалій соціально-економічного розвитку); інтелектуальності (як організація безперервного навчання персоналу); іміджевості (як формування корпоративної культури громади та здатність її як організації відповідати вимогам членів); обґрунтованості (як додержання вимог законів і закономірностей управління; чітке виконання регламентів, узгодження нововведень із положеннями реформи децентралізації в Україні).

Більшість дослідників розглядають територіальні громади як складно побудовані ієрархічні інтегровані соціально-економічні організації і відносно самостійні суб'єкти територіального простору, які мають економічні, соціальні, людські, техніко-технологічні, ментальні, культурні, інституційні, когнітивні, історичні та інші підсистеми, пов'язані між собою і зовнішнім середовищем.

При формуванні організаційної структури та штатного розпису апарату і виконавчих органів місцевих рад необхідно врахувати положення низки нормативно-правових актів:

1.1. законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що:

– виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішуються питання щодо утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу, внесення змін до його складу та прийняття рішення про його розпуск; затвердження структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів та утворення інших виконавчих органів ради (стаття 26);

– сільський, селищний, міський голова вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради; щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету, їх штатів; призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради (стаття 42);

– сільська, селищна, міська рада має право створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів відповідної ради (стаття 54);

1.2. законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» запроваджено класифікацію посад в органах місцевого самоврядування та віднесення посад, передбачених в органах місцевого самоврядування, до відповідних категорій посад (стаття 14);

1.3. постановою КМУ від 09.03.2006 р. №268, зокрема, додатками 50-55, передбачено схеми посадових окладів для керівних працівників та спеціалістів апаратів місцевої ради та її виконавчих органів, а також службовців;

1.4. Національним класифікатором професій ДК 003:2010 віднесено посадових осіб місцевого самоврядування до відповідних професійних угруповань.

Організаційні зміни, що з'являються на сучасному етапі розвитку об'єднаних громад, мають надзвичайно широкий спектр свого прояву: владні зміни, зміни в змісті управлінської діяльності, зміни управлінських структур, зміни ролі ієрархічних рівнів, цілей діяльності, зміни в розподілі управлінських повноважень і відповідальності, зміни організаційних технологій, базових елементів структури організацій, концентрація і деконцентрація, централізація і децентралізація повноважень, поява нових чинників впливу, виникнення потреб підвищення продуктивності праці, потреба в скороченні адміністративних та інших витрат, зміни у стані економічної безпеки, соціальної і ресурсної захищеності та ін.

Застосування процесного підходу до управління в органах місцевого самоврядування є необхідною умовою відтворення і розвитку організаційної здатності, що включає компетентність, ресурси та спроможність, раціональну організацію виконання функцій та отримання найкращих результатів за рахунок правильної комбінації ресурсів усіх видів.

Кулинич О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Зміст управління комунальною власністю розкривається в конкретних формах його організації та вибраній системі дій і залежить від особливостей конкретного населеного пункту. При цьому управління комунальною власністю повинне мати яскраво виражену соціальну спрямованість, що проявляється у досягненні максимально можливого рівня задоволення соціальних запитів населення. Спрямованість управління комунальною власністю на задоволення потреб людей, вирішення їх соціальних проблем, забезпечення зростання життєвого рівня, турботу про тих, хто потрапив у важке становище, досягається лише шляхом ув'язки системи управління із соціальними результатами. Важливо також, щоб управління комунальною власністю не призводило до негативних соціальних наслідків, таких як розшарування населення за рівнем прибутків, зниження рівня життя різних верств населення. Тому необ-

хідно, по-перше, щоб будь-яке важливе рішення, пов'язане із зміною форм і відносин власності, ухвалювалось лише після аналізу і врахування його соціальних наслідків; по-друге, щоб за наявності суперечностей між суто економічними критеріями результативності даного варіанту рішень і соціальними критеріями перевага віддавалася останнім.

Система управління комунальною власністю включає декілька підсистем, що виділяються за функціональною або іншою ознакою, а саме: планування і програмування, маркетинг, моніторинг, аудит, облік, контроль, оцінка, а також нормативно-правове, організаційне, фінансове, аналітичне, кадрове, інформаційне забезпечення.

Планування і програмування комунальної власності визначає напрямки ефективного використання об'єктів, виходячи із визначених власником цілей управління, призначення об'єктів, ринкових чинників, що визначають їх цінність. Застосовується довгострокове, середньострокове і короткострокове планування. Маркетинг комунальної власності дає змогу органам управління виявити потребу потенційних користувачів і покупців комунальної власності та задовольнити ці потреби при забезпеченні відповідної вигоди для територіальної громади. Моніторинг комунальної власності дозволяє забезпечити стабільне функціонування об'єктів і всієї системи управління в цілому. Аналіз і аудит використання комунальної власності встановлює достовірність звітності про використання підприємствами і установами комунальної власності, а також відповідність нормативно-правовим актам здійснюваних ними дій відносно комунальної власності. Облік комунальної власності проводиться за допомогою бази даних, в якій знаходиться вся інформація про комунальну власність. Контроль над використанням комунальної власності здійснюють органи місцевого самоврядування і спеціалізовані органи державного контролю в межах їхньої компетенції. Оцінка комунальної власності проводиться з метою визначення ринкової вартості об'єктів у процесі приватизації, викупу акцій, долей, продажу неплатоспроможних комунальних підприємств, при заставі, для постановки на баланс безгосподарних об'єктів, при страхуванні тощо.

Таким чином, управління комунальною власністю повинне враховувати як соціальні, так і інвестиційні цілі, реалізувати які можливо, якщо буде виконана низка умов, а саме: створені умови для інвестиційної привабливості комунального майна; розроблена ефективна система обліку, аудиту, контролю збереження і цільового призначення комунального майна; розроблені науково обґрунтовані критерії соціальної ефективності використання власності.

Слід зазначити, що розробка критеріїв соціальної ефективності використання комунальної власності є одним з найскладніших завдань. Це обумовлено декількома причинами, зокрема збереженням монополії комунальних підприємств в окремих галузях, адміністративними бар'єрами, що перешкоджають розвитку приватного бізнесу в галузях місцевої економіки, обмеженням прибутковості бізнесу через регулювання тарифів на окремі послуги тощо.

Що ж до обліку, аудиту, контролю збереження і цільового призначення комунального майна, то на територіальному рівні аналіз виконання укладених договорів необхідно доповнити аналізом ринку нерухомості та послуг за допомогою методів, які використовуються при оцінці нерухомості інших форм власності, а також аналізом забезпеченості населення послугами соціального характеру. На основі такого комплексного аналізу доцільно розробити прогноз соціально-економічного розвитку території на різні часові інтервали, і лише за результатами аналізу і прогнозу здійснювати проведення обґрунтованих соціально-економічних розрахунків вибору можливого використання об'єктів комунальної власності: користування ними, передачу їх в господарське відання, оперативне управління, оренду або концесію, їх перепрофілювання, створення господарських товариств і таке інше.

Важливою особливістю управління комунальним нерухомим майном є диференційований підхід до формулювання цільових установок управління різними об'єктами нерухомості. Зумовлено це необхідністю знаходження оптимального співвідношення між забезпеченням реалізації соціальних функцій місцевого самоврядування і забезпеченням прибутковості комунального майна, достатністю бази оподаткування для розвитку і нормальної життєдіяльності територіальної громади та господарюючих суб'єктів. Виходячи з цього, об'єкти комунального нерухомого майна можуть бути умовно розділені на дві групи: некомерційні та комерційні.

До першої групи можна віднести пам'ятники історії і культури, об'єкти нерухомості, що знаходяться на балансі комунальних освітніх, лікувальних, лікувально-оздоровчих установ і підприємств, необхідних для виконання закріплених за органами місцевого самоврядування повноважень. Управління об'єктами цієї групи повинне відповідати завданням оптимізації бюджетних витрат на їх утримання.

До другої групи входять усі об'єкти, не віднесені до першої групи. Управління об'єктами цієї групи має бути націленим на підвищення прибутковості від їх використання задля здійснення закріплених за органами місцевого самоврядування повноважень.

Управління комунальним майном також передбачає: нормативно-правове регулювання володіння, користування і розпорядження комунальним майном, у тому числі розробку методики розрахунку потенційного доходу або соціального ефекту від використання майна; розробку методики управління майном, призначеного для забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування; розробку методики управління майном через комунальні підприємства й установи; розробку методики управління акціями, що знаходяться в комунальній власності; розробку методики управління майном, переданим в міжмуніципальні господарські товариства і некомерційні організації; оцінку соціальної ефективності управління комунальним майном в цілому.

Перепрофілювання комунального майна - це визначення порядку встановлення невідповідності майна положенням чинного законодавства і

необхідності його перепрофілювання. Відчуження комунального майна передбачає: визначення порядку встановлення невідповідності призначення майна положенням чинного законодавства, необхідності його відчуження; розробку і прийняття програм приватизації майна; визначення порядку використання коштів, отриманих внаслідок приватизації майна в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Для придбання комунального майна необхідно: визначити порядок підготовки, прийняття і виконання планів придбання комунального майна; визначити порядок придбання майна за рахунок коштів місцевого бюджету; визначити порядок придбання майна в результаті інвестиційної діяльності за рахунок коштів місцевого бюджету; визначити порядок оформлення прав власності на майно, що передається в дар територіальній громаді; визначити порядок оформлення прав власності територіальної громади на безгосподарне майно; визначити порядок вилучення земельних ділянок для потреб територіальної громади.

Кучма О. М.

студентка

Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

ПРАВОВІ АСПЕКТИ УТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Статтею 140 Конституції України визначено, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Надзвичайно актуальним на сьогодні є питання децентралізації – передачі від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності.

В основу цієї політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування (ратифікована Законом № 452/97-ВР від 15.07.97) та кращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері. Реформа децентралізації в Україні триває з 2014 року та розпочалася схваленням у квітні 2014 року Кабінетом Міністрів України основного концептуального документу Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади та Закону України «Про співробітництво територіальних громад».

У 2015 році було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», з прийняттям якого активно розпочалося об'єднання територіальних громад.

Нова законодавча база значно посилила мотивацію до міжмуніципальної консолідації в країні, створила належні правові умови та механізми для формування спроможних територіальних громад сіл, селищ, міст, які об'єднують свої зусилля у вирішенні нагальних проблем.

Так, з 2015 по 2018 роки в Україні створено 878 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), до складу яких увійшли більше 4000 колишніх мі-

сцевих рад. 9 млн жителів України проживають в ОТГ. Такі темпи міжму-ніципальної консолідації міжнародні експерти називають дуже високими. За офіційними даними на сьогоднішній день в Україні створено близько 1000 ОТГ.

Серед рейтингу областей щодо формування спроможних громад станом на листопад 2019 року до п'ятірки найактивніших по їх утворенню увійшли Житомирська, Дніпропетровська, Хмельницька, Чернігівська, Запорізька області.

Варто зазначити, що в рамках реформи децентралізації у 2018 році об'єднані громади отримали у комунальну власність майже 1,5 млн га земель сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів. На 10 листопада 2019 року 646 ОТГ отримали у комунальну власність 1450,8 тис. га земель сільськогосподарського призначення, що безумовно лише сприятиме реалізації цієї реформи.

Разом з цим, на сьогоднішній день для більш ефективного впровадження реформи децентралізації існує необхідність подальшого розвитку законодавчої бази.

Зокрема, це внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади, які необхідні для подальшого просування реформи та її завершення.

Також необхідно прийняти ряд важливих законів:

– про засади адміністративно-територіального устрою України, яким визначити засади, на яких має ґрунтуватися адміністративно-територіальний устрій України, види населених пунктів, систему адміністративно-територіальних одиниць, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань адміністративно-територіального устрою, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів;

– про місцевий референдум;

– оновити законодавство про місцеві вибори тощо.

Мешканці громад мають бути забезпечені механізмами та інструментами впливу на місцеву владу та участі у прийнятті рішень.

Подальша реалізація реформи децентралізації в Україні, а також прийняття зазначених нормативно-правових актів дасть змогу ефективно сформувати спроможні, самодостатні територіальні громади, які володітимуть відповідними матеріальними, фінансовими ресурсами, територією та об'єктами соціальної інфраструктури, необхідними для ефективного виконання покладених на них завдань та функцій.

Слід зазначити, що успіхи реформи на першому етапі свідчать, що Україна обрала правильний шлях, а тому потрібно продовжувати рухатися ним далі.

Список використаної літератури

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: Закон України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР. *Офіційний вісник України*. 2015. № 24, № 39.

2. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141.

3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 13. Ст. 91.

4. Про співробітництво територіальних громад: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 34. Ст. 1167.

5. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р.

6. Реформа децентралізації. URL: <https://rdo.in.ua/direction/decentralizaciya> (дата звернення: 11.10.2019).

7. Навіщо децентралізація? URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 12.10.2019).

8. Моніторинг процесу децентралізації та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11833> (дата звернення: 11.10.2019).

Лозинська Т. М.

доктор з державного управління, завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
Полтавська державна аграрна академія

ЩОДО ОЦІНКИ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Передача частини повноважень держави на рівень місцевого самоврядування у процесі децентралізації влади обумовила підвищення уваги до спроможності територіальних громад вирішувати комплекс завдань щодо життєзабезпечення населення власними силами і на власний розсуд (в рамках чинного законодавства). Власне, сама реформа місцевого самоврядування була націлена на формування мережі спроможних громад, які через створені представницькі органи влади або безпосередньо стануть самостійно вирішувати питання розвитку. Тому фахівцями з децентралізації була розроблена Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України у 2015 р. [1]. Розробники Методики вважали, що спроможність громад визначається їх здатністю надавати якісні послуги різного характеру (соціальні, побутові, адміністративні) за кошти місцевого бюджету, забезпечувати повсюдну доступність цих послуг та вмінням реагувати на зміни зовнішнього середовища таким чином, щоб ні якість, ні доступність послуг для місцевих мешканців не страждали. Основна увага при визначенні спроможності громад приділялася критерію доступності послуг: «Зони доступності потенційних адміністративних центрів спроможних територіальних громад визначаються з урахуванням доступності послуг у відповідних сферах, зокрема часу прибуття для надання швидкої медичної допомоги у невідкладних випадках та пожежної допомоги, що не має перевищувати 30 хвилин» [там само]. У контексті об'єднання територіальних громад, коли частина сільських рад припиняла свою діяльність, а мешканці віддалених сіл виявляли занепокоєність з приводу зміни адміністративного центру, обґрунтування умов забезпечення доступності послуг було одним із вирішальних чинників при прийнятті рішення щодо об'єднання.

Проте доступність послуг і навіть їх якість не можуть постійно використовуватися як критерій спроможності громади через складність їх кількісного визначення, неможливість оцінити наявний потенціал громади та виявити реальну її здатність долати економічні та соціальні виклики. Мешканцям громади, наприклад, може бути досить зручно доїжджати до адміністративного центру або навіть частину послуг отримувати он-лайн, проте без розширення місць для прикладання праці їм необхідно буде виїжджати за межі громади в пошуках роботи. Особливо це стосується молоді, виїзд якої поглиблює демографічну кризу. Тому може скластися ситуація, коли наявні на момент створення об'єднаної територіальної громади (ОТГ) окремі індикатори, наприклад, чисельності дітей шкільного (250) і дошкільного віку (100) можуть змінити своє значення у бік зменшення, що знову і знову викликатиме питання визначення спроможності громади. На наш погляд, ні чисельність населення в цілому, ні розміри території, ні навіть обсяг власних доходів у розрахунку на одного мешканця не можуть повною мірою відображати здатність громади вирішувати питання життєзабезпечення людей.

Для прикладу громада м. Світловодськ Кіровоградської обл. за чисельністю населення у 10 разів більша, ніж Білоцерківська сільська ОТГ Полтавської обл., громади мають приблизно однакові доходи в розрахунку на одного мешканця, але саме керівництво м. Світловодськ не змогло підготувати інфраструктуру міста до опалювального сезону, унаслідок чого на 25.11.2019 р. школи, дитячі сади та багатоповерхові будинки усе ще залишаються без обігріву.

Аналіз об'єктивних умов функціонування місцевих територіальних громад дає підстави дуже обережно використовувати в оцінці спроможності громад критерії, викладені в нових Методичних рекомендаціях, а саме: чисельність населення – 3000 осіб; площа – 200 км²; індекс платоспроможності – 0,3; частка місцевих податків і зборів – 10% [2]. Оцінка рівня спроможності територіальних громад, згідно Методики, здійснюється за сумою значень критеріїв оцінки. Якщо значення критерію знаходиться в межах від 1,2 до 1,8 – територіальна громада має низький рівень спроможності; від 1,9 до 3,2 – середній рівень; від 3,3 до 4 – високий рівень спроможності [там само]. Зрозуміло, що наведені кількісні показники не можуть служити надійним мірилом визначення спроможності, важливо усе ж таки, щоб послуги, які надаються в громаді були не лише максимально наближені до мешканців, а й задовольняли їх якісно. У цьому зв'язку набувають актуальності питання підтримки спроможності в динаміці, знаходження джерел додаткових надходжень коштів до бюджету, що на тлі зниження платоспроможності населення є надскладним завданням. Перспективним може бути формування стійких зв'язків між громадами з метою реалізації спільних проектів, створення і використання спільних комунальних підприємств тощо. Слід звернути увагу на співробітництво сільських і міських територіальних громад, що актуалізує наукові дослідження стосовно

управління неформальними територіальними об'єднаннями типу агломерацій, а також трансформації управління на районному рівні, яке сьогодні набуває усе більшої проблематичності у зв'язку з переміщенням повноважень районних рад на рівень територіальних громад.

Список використаної літератури

1. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF/conv> (дата звернення: 28.10.2019).

2. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomendatsiyi.pdf> (дата звернення: 21.10.2019).

Лукач А. А.

слухач магістратури
Бердянський державний педагогічний університет

Матяш М. С.

слухач магістратури
Бердянський державний педагогічний університет

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

З проголошенням незалежності України постало питання впровадження ефективної системи державного управління. Одним з пріоритетних напрямків державної політики є розвиток місцевого самоврядування. Адже розвиток держави неможливий без розвитку регіонів і залежить від того, наскільки сильною є регіональна влада, як вона забезпечує надання соціальних послуг населенню. Таким чином, актуальність проблеми управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування під час швидкоплинних адміністративних перетворень важко переоцінити.

Проблеми формування та використання місцевих бюджетів досліджуються в працях таких провідних вітчизняних вчених, серед яких слід відмітити наукові роботи І. В. Запатріної, В. В. Зубенко, О. П. Кириленко, Л. Ф. Кондусової, М. В. Ливдар, К. З. Павлюка, Н. І. Рубан, Т. В. Станкус, Н. Б. Ярошевич та ін.

Метою даної роботи є удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування.

Початок створення конституційних засад місцевого самоврядування відбувся у вересні 1997 року. Тоді Верховна Рада України ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, задекларувавши відданість європейським стандартам управління [6]. Також було прийнято низку базових нормативно-правових актів, які регулювали діяльність органів місцевого самоврядування. Вже тоді на порядку денному постала потреба децентралізації державного управління в Україні.

До 2014 року вплив децентралізації був майже незначним. Орієнтири попередніх спроб реформувати місцеве самоврядування (відповідно до

Бюджетного кодексу України 2002 р. та 2010 р.) також базувалися на зміцненні самодостатності місцевих бюджетів, але без визначення чітких функціональних обов'язків органів міського самоврядування сільського, районного та обласного рівнів, що, в підсумку, не сприяло появі очікуваних результатів від проведених реформ.

Втілення в життя системних змін почалося відразу після зіткнень на Майдані і зміни уряду на початку 2014 року. 1 квітня 2014 року Кабінетом Міністрів України було прийнято «Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади». Концепція включала в себе реформування системи державного управління за трьома складовими: реформа територіальної організації влади; реформа місцевого самоврядування; реформа регіональної політики [38]. Окрім цього було прийнято зміни до Бюджетного кодексу України та Податкового кодексу України, затверджено Методику формування спроможних територіальних громад, прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інші законодавчі акти. Прийняті нормативно-правові акти щодо децентралізації влади у 2014-2019 рр. насамперед змінили та дещо вдосконалили систему регіонального управління місцевими бюджетами, але на практиці виникли нові проблеми, що гальмують процес її реформування.

Звичайно, політика децентралізації, проведення адміністративно-територіальної реформи в країні мала певні переваги, до яких можна віднести:

- 1) Розширення дохідної бази місцевих бюджетів та надання можливості громадянам на своїй території розпоряджатись власними ресурсами;
- 2) Наближення громадських послуг до членів територіальної громади;
- 3) Забезпечення прямих міжбюджетних відносин з Держбюджетом;
- 4) Державна фінансова підтримка розвитку об'єктів інфраструктури об'єднаних територіальних громад та ін.

Але водночас, виникли і певні недоліки впровадження нової системи управління місцевими фінансами. Сьогодні проблеми місцевих бюджетів пов'язані як з доходами, так і з видатками. Це зумовлено цілою низкою обставин.

По-перше, складна структура бюджетної системи, яка гальмує процес бюджетної децентралізації. Наявна система також суперечить Європейській хартії місцевого самоврядування, оскільки має більше трьох рівнів устрою. Згідно зі ст. 133 Конституції України, систему адміністративно-територіального устрою складають: АРК, області, райони, міста, райони в містах, селища і села [1]. Дана система є суперечливою та має безліч неточностей. Одні й ті ж адміністративно-територіальні одиниці, а саме міста районного значення сільські та селищні ради, можуть належати до двох рівнів зазначеної ієрархії одночасно. Така системи безумовно ускладнює адміністративно-територіальну схему.

По-друге, існує значна залежність місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету, що засвідчує надмірну централізацію доходів місцевих бюджетів. Вихідною проблемою з цього є недостатність власних

коштів для фінансування наявних потреб. Формально, відповідно до законодавства України, вони наділені необхідною ресурсною базою, за місцевими бюджетами закріплюються певні джерела доходів, вони володіють низкою повноважень у частині розпорядження наявними коштами, земельними ділянками, іншими об'єктами комунальної власності. Фактично ж фінансові можливості місцевих бюджетів істотно обмежені, як наслідок, на місцях не вирішуються першочергові проблеми громадян, не забезпечується належне фінансування економічного й соціального розвитку відповідних територій, їх благоустрій, управління комунальним господарством освіти, охорони здоров'я, погіршується стан доріг тощо. Окрім цього, існує проблема незацікавленості органів місцевого самоврядування у нарощуванні власної дохідної бази.

Існують істотні протиріччя в нормативно-законодавчій базі, що регулює формування і використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, а саме: діють протилежні за змістом законодавчі норми, кожна з яких використовується урядом залежно від завдань, що постають в новому бюджетному році.

Ще ряд проблемних питань виник після ухвалення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (далі – ОТГ). Вагомим чинником, що перешкоджає створенню ОТГ є відсутність підтримки з боку широких верств населення, адже люди не розуміють сам процес децентралізації, а також супротив з боку районних адміністрацій та місцевих рад. Вони перешкоджають утворенню ОТГ через страх втратити робочі місця та повноваження, бо процес їх створення супроводжується переформуванням органів влади та змінами в управлінні на користь громад.

Окрім всього, негативними факторами, що впливають на динаміку надходжень до місцевих бюджетів, є зниження темпів соціально-економічного розвитку країни, зростання безробіття, загострення інфляційних процесів, девальвація національної валюти, що спостерігалися останнім часом у державі та ін.

Отже, проаналізувавши певну низку недоліків формування та фінансового забезпечення місцевих бюджетів, пропонуємо деякі напрями удосконалення механізму управління місцевими бюджетами (рис 1).

Таким чином, було проаналізовано низку переваг і недоліків у формуванні місцевих бюджетів при здійсненні бюджетної реформи 2014 року. Визначено, що реформа визначає розширення дохідної бази місцевих бюджетів, наближення громадських послуг до членів ОТГ та їх державну фінансову підтримку.

Але наявні проблеми від впровадження реформи, такі як складна структура бюджетної системи, залежність місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету, недостатність власних коштів для фінансування наявних потреб, незацікавленість місцевих органів влади у розширенні власної фінансової бази, корупція, економічні та політичні негаразди у державі, інші проблеми, пов'язані з формуванням ОТГ гальмують процес бюджетної децентралізації.

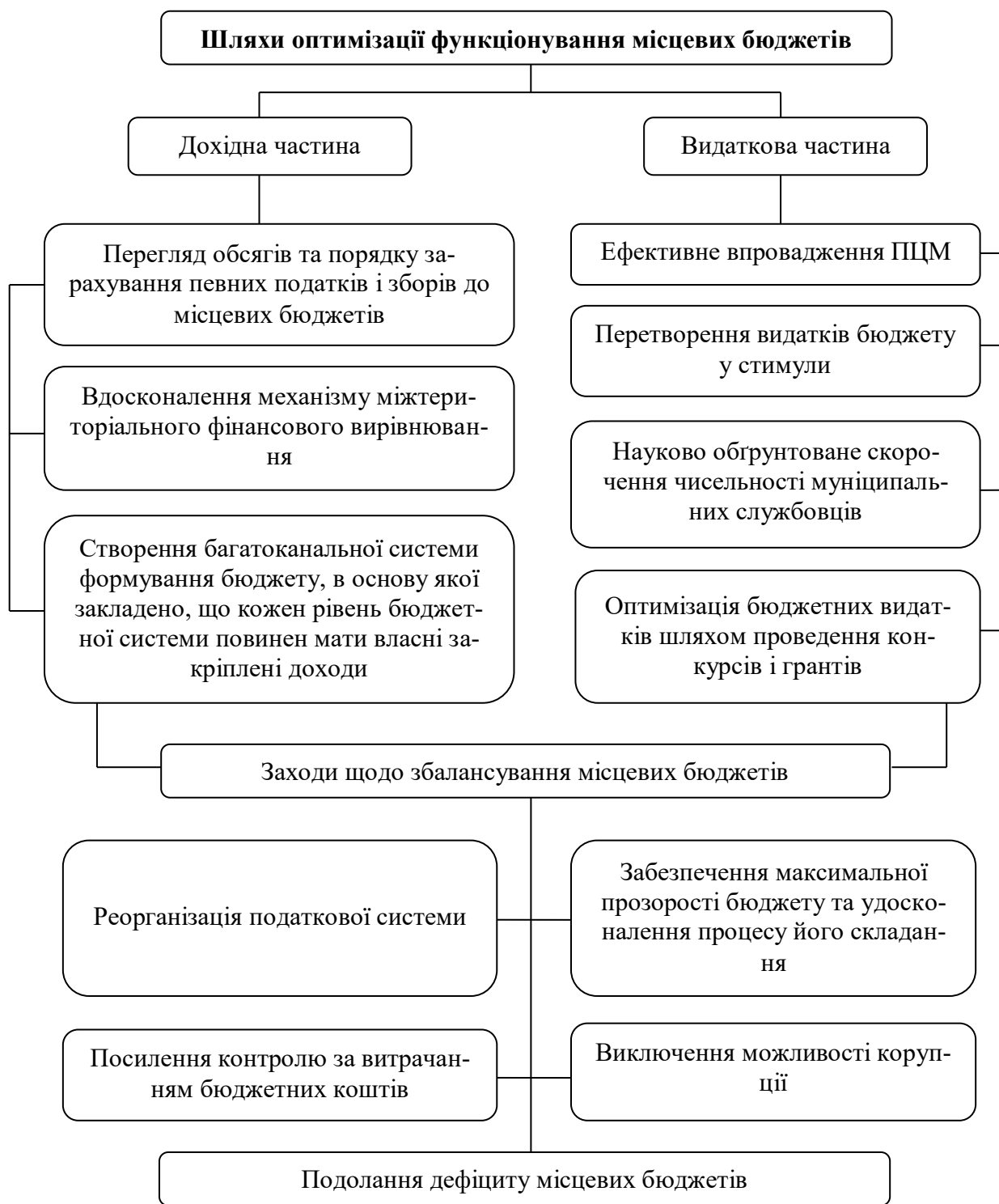


Рис. 1. Удосконалення механізму управління місцевими бюджетами

Тому запропоновані напрями удосконалення механізму управління місцевими бюджетами, сприятимуть стабілізації процесу реформування бюджетної системи.

Список використаної літератури

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 06.10.2019).

2. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010. № 50-51. Ст. 572. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 16.10.2019).

3. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13/№ 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.10.2019).

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.10.2019).

5. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 28.10.2019).

6. Європейська хартія про місцеве самоврядування від 15 жовтня 1985 р. *Офіційний вісник України*. 2015. № 24. Ст. 1418. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 15.10.2019).

7. Децентралізація в Україні: законодавчі новації та суспільні сподівання. *Переднє слово Голови Верховної Ради України В. Б. Гройсмана*. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 413 с.

8. Зубенко В. В. Сучасна бюджетна система: правила та процедури: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Зубенка; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-П) впровадження». Київ, 2017. 184 с.

Нечипоренко О. П.

слухач магістратури

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

РЕАЛІЗАЦІЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

На кожному з етапів історичного розвитку цивілізації та держави перед соціумом постають нові завдання інтеграції до соціальної структури суспільства, вироблення життєвої траєкторії застосування набутих вмінь і знань. Особливо гостро ці процеси торкаються молодого покоління, хоча держава покликана гарантувати молоді соціальну безпеку, що здійснюється через механізми молодіжної політики, де одна з головних ролей відводиться суб'єктам місцевого самоврядування, які безпосередньо взаємодіють з молодими людьми. Саме тому рівень чутливості та сприйняття змінних потреб місцевої молодіжної політики має бути максимально високим.

Попри наявність значного досвіду у формуванні та реалізації молодіжної політики досягнення переконливо свідчать про її недосконалість. Так, кожен п'ятий молодий українець прагне працювати за межами країни, рівнем власного матеріального становища повністю задоволений кожен сотий, а лише кожен десятий бере участь у заходах, організованих у його населеному пункті, кожен другий необізнаний у питаннях децентралізації та інших реформ, що проводяться в країні, а отже, і не бере активної участі у суспільному та політичному житті. Загальне зниження рівня довіри до органів влади, скепсис по відношенню до успіху реформ, погіршення стану здоров'я молоді, збільшення молодіжної смертності та кількості осіб, що

вживають наркотичні засоби. Все це яскраво демонструє низьку ефективність реалізованої молодіжної політики та загострює питання доцільності проведення певних змін [2].

Так, процеси децентралізації державної влади та укріплення місцевого самоврядування сприяють збільшенню повноважень останніх щодо реалізації молодіжної політики, однак ці повноваження не підкріплені з боку держави необхідною стратегічною, нормативно-правовою, ресурсною базою. Проблема забезпечення реалізації молодіжної політики суб'єктами місцевого самоврядування має комплексний характер, тому державна молодіжна політика має керуватися системним підходом до її вирішення, сприймаючи цю проблему як чинник соціальної безпеки. Саме держава в сучасних умовах України має взяти на себе відповідальність і забезпечити місцеву владу комплексом дієвих механізмів виховання патріотично налаштованого, конкурентоздатного в майбутньому покоління, визначити сучасні критерії ефективності реалізації молодіжної політики та запровадити програми фахової підготовки «молодіжних працівників» на рівні університетів.

Настав час науковцям і практикам об'єднатися та визначити напрями удосконалення діяльності суб'єктів місцевого самоврядування щодо реалізації молодіжної політики, зокрема, розробки та реалізації місцевих молодіжних цільових програм з використанням зарубіжного досвіду, а також оновлення їхньої організаційно-управлінської діяльності. Останнє передбачає розширення та інтенсифікацію координаційної взаємодії усіх суб'єктів та об'єктів місцевого самоврядування у контексті експертного оцінювання громадськістю (переважно, молоддю) молодіжних цільових програм; підвищення рівня поінформованості населення щодо поточних молодіжних заходів; стимулювання громадської активності молоді, зокрема, шляхом створення місцевих молодіжних рад. При цьому неоціненною може стати участь місцевих підприємців як роботодавців та інших бізнес-структур як інвесторів молодіжної інфраструктури. Також актуальним є забезпечення взаємодії між територіальними громадами, яка може стати ключовим чинником підвищення ресурсного та кадрового потенціалу місцевої влади у сфері молодіжної політики.

Європейська практика запорукою успішності молодіжної політики на усіх рівнях управління визнає реалізацію ідеї сприйняття молодих людей як ресурсу, а не як проблеми, яка повинна бути вирішена. Це дуже важливо для зміцнення молодіжного кадрового потенціалу представницьких органів місцевого самоврядування, яке здійснюється шляхом підвищення фахового рівня молоді, що навчається у ВНЗ I – IV рівнів акредитації або працює. У такому контексті заслуговує більшої уваги місцевої влади і питання отримання дітьми та молоддю неформальної освіти. Це можуть бути програми вільного часу; післяшкільне, неформальне навчання; освіта, що не передбачає отримання диплома; школи за інтересами. Система неформальної освіти має ряд критеріїв, які не відповідають загальноприйнятим

стандартам освіти: навчання здійснюється поза класом, поза школою; мається на увазі певна «додатковість»; розширюються можливості розвитку; відсутність обов'язковості отримання диплома або сертифіката.

У розробці механізмів використання потенціалу молоді акцент доцільно перенести з патерналістської моделі вирішення соціальних проблем молоді (тільки за рахунок держави) на модель активної співпраці органів державної влади, бізнесових і громадських організацій та суспільства. Такий європейський вектор розвитку реалізації молодіжної політики суб'єктами місцевого самоврядування України у загальних рисах окреслений у Моделі реалізації молодіжної політики на рівні ОТГ [1, с. 78]. Утім, ця модель має такі вади, як розмитість підходу до місцевого рівня; ізольованість структурних компонентів; невиразна ролі молоді; відсутність фінансових та інфраструктурних аспектів участі держави тощо.

Здійснення державної політики щодо залучення у суспільні процеси молоді, передбачає досягнення:

- вищого рівня обізнаності молоді у питань публічного управління та місцевого самоврядування;
- розширення представництва молоді в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, омолодження їх кадрового резерву;
- підвищення частки осіб з числа талановитої молоді, яка рекомендується на навчання у ВНЗ, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальностями освітньої галузі «Публічне управління та адміністрування»;
- збільшення чисельності молодих людей, які пройшли стажування на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- зростання професійного рівня молодих державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме їх подальшому просуванню по службі [3, с. 47].

Таким чином, на даному етапі розвитку державності в Україні відсутні передумови для повної децентралізації державної молодіжної політики та делегування її на рівень місцевого самоврядування. Даний історичний момент реалізації цієї задачі потребує системного та комплексного підходу держави до розробки сучасних механізмів її реалізації з урахуванням можливостей місцевого самоврядування, а також досягнення певного рівня соціально-економічного розвитку України.

Список використаної літератури

1. Аналітична доповідь Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 р.: до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. Київ: НІСД, 2015. 684 с.
2. Мотречко В. В. Проблеми формування і реалізації державної молодіжної політики на місцевому рівні. *Актуальні проблеми публічного управління в Україні*: матер. круглого столу (Суми, 12 черня 2014 р.) / за ред. О. Ю. Крюкова. Суми: ФОП Панасенко, 2014. С. 100–104.
3. Можливості для молоді / упор.: А. Коновалов, М. Шишкова, Д. Таран. Харків: ХМЦДМ, 2007. 76 с.

Покатаєва Т. О.

старший викладач кафедри богослов'я та гуманітарних дисциплін
Класичний приватний університет

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ВІД НАЙДАВНІШИХ ЧАСІВ ДО НЕЗАЛЕЖНОСТІ

Сьогодні, новій владі незалежної України, в період нестабільності та військової агресії зі сторони сусідньої Росії, важко продовжувати курс реформування держави, в тому числі і місцевого самоврядування. Однак, саме продовження запровадження політики децентралізації управління має стати дієвим фактором стабілізації соціально-економічної ситуації, подоланням суперечностей між різними рівнями влади, сприяти підвищенню ефективності використання бюджетних коштів на всіх рівнях управління. А також, одним із головних завдань є завершення формування спроможних територіальних громад на всій території країни, посилення інституційної та ресурсної їх спроможності при запровадженні стратегічного планування розвитку розбудови інфраструктури громад, підвищення якості надання всього спектру публічних послуг населенню.

Місцеве самоврядування як система існує в Україні з 1996 р., коли його організаційно-правові засади було вперше закріплено в Конституції України. За Основним Законом, «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Територіальна громада, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», – це «жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр».

У 2006 р. після проведення перших в Україні виборів депутатів місцевих рад за суто пропорційною системою центр тяжіння почав переміщатися від місцевих державних адміністрацій до відповідних рад. Проте сподівання на відтворення ефективної системи прийняття рішень залишилися марними. Незважаючи на численні спроби політиків, практичних фахівців і науковців розмежувати владні повноваження, сформувати дієздатні механізми взаємодії регіональних органів державного управління та місцевого самоврядування, ця задача й дотепер залишається нерозв'язаною.

У 2014 році була схвалена реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації, концептуальні засади та практична реалізація, якої розпочалась у 2015 році. Вона виявилася найрезультативнішою із проголошених стратегічних реформ. Її завданням було створення сучасної системи місцевого самоврядування в Україні на основі європейських цінностей розвитку місцевої демократії, наділення територіальних громад повноваженнями та ресурсами, що забезпечать місцевий економічний розвиток.

На сьогодні реформа децентралізації отримала доволі широку підтримку громадськості та експертного середовища України. Водночас, існує низка невирішених проблем, як стратегічного, так і оперативного характеру, що формують ризики для успішної подальшої її реалізації.

Місцеве самоврядування України як і будь-якої держави відображає певні традиції свого народу, рівень розвитку суспільства нашої країни та має давню історію. Важливе значення для його здійснення в Україні має магдебурзьке право, адже, досвід проведення місцевого самоврядування, зміни, що відбувалися в цій сфері від найдавніших часів до незалежності ми черпаємо вивчаючи історичне минуле України. І в свою чергу це доводить, що місцеве самоврядування – результат розвитку людської цивілізації і його витoki сягають від родоплемінного самоврядування, коли ще не існувало держави.

Магдебурзьке право – міське право, що виникло в XIII ст. в Німеччині. Воно передбачало звільнення міста від управління, судової та адміністративної влади місцевих феодалів-власників міст і створення міського самоврядування. Воно закріплювало право міських станів — купців, міщан, ремісників, встановлювало порядок обрання і функції органів самоврядування, регулювало торгівлю, опіку, успадкування, визначало покарання за окремі види злочинів. Назва права походить від саксонського міста Магдебург, хартія якого на самоврядування була зразком для одержання привілеїв такого роду. Найдавнішою серед магдебурзьких актів була грамота архієпископа Віхмана 1188 року.

Магдебурзьке право з'явилося на Русі разом з німецькими колоністами, яких запрошував король Данило та його наступники. Німці отримали право організувати в галицьких і волинських містах самоврядні громади (війтівства) з автономними судово-адміністративними інституціями. Відомо про існування в 1287 році війтівств у Львові, Володимирі і Луцьку, згодом в інших великих містах Галицько-Волинської держави – Сяніку, Галичі, Ярославі, Перемишлі.

З переходом Галичини під владу польських королів першими магдебурзьке право у повній мірі отримали найбільше тогочасне місто на українських землях – Львів у 1356 році (магдебурзьке право Львова підтверджено польським королем. Часте згадування 1356 року як дати надання магдебурзького права місту пов'язано з помилкою перекладів польських документів. Однак справжньої дати надання права на самоврядування для Львова не відомо, оскільки документи скоріше за все згоріли при пожежі).

Магістрат Львова складався з Лави й Ради. Спочатку, як і в Саксонії, Лава мала більше значення, в її руках були зосереджені всі головні управлінські важелі. У Львові від 1356 р. до неї обирали 7 засідателів (лавників), від 1385 р. – 9-х, а з XV ст. – стало 12 лавників, яких обирали довічно. Лаву очолював війт, котрий був головною посадовою особою в магістраті. Раду обирали для контролю за Лавою. Спочатку до її складу входили 6 радників (райців, консулів), яких обирали на 1 рік. Раду очолював бургомістр (проконсул), але його посада була ротацією кожного місяця. Тобто щоро-

ку обирали 3-ох бургомістрів – один був представником львівського королівського старости, другий – Ради, третій — від міської громади. Вони по черзі виконували свої обов'язки протягом 1 місяця щоквартально.

Також в складі магістрату був виконавчий орган – «Міські слуги». Їх не обирали, а наймали за оплату. Очолював службу прокуратор (ратушний, люнар, шафар, господар). До «міських слуг» належали інстигатор (прокурор, а козаків - спряпчий), синдик (адвокат), возний (дрібний судовий виконавець), нотаріус (писар), людвисар (ливарник, гармаш), годинникар, геометр (фортифікатор), лікар, товмач (перекладач), рурмайстер (вассерляйтер, доглядач водогону), мірник (доглядач «міри» на площі Ринок), доглядач «важні» на площі Ринок, воскобійник (доглядач за воском і якістю товарів), відбілювач полотна, яточник (наглядач за ятками на площі Ринок), лазняр (доглядач міської лазні), пургант (прибирач сміття), ключники (на міських брамах), трубач (на ратушній вежі), кат. Також до «міських слуг» належали ціпаки (до 24) (пахолки, гайдуки, міська поліція), їм допомагали драби (до 50), яких наймали тимчасово. На передмістях представляли владу магістрату ландвїйти. В їхньому розпорядженні були «старші вулиць» (присяжні десятники). Положеннями магдебурзького права використовували й полкові суди тощо.

З початку XVI ст. значення Ради зростає. Райців стало теж 12, їх стали обирати довічно. Поступово Рада перейняла всі адміністративні і фінансові справи, Лаві залишилися тільки судові функції. Щоб контролювати Раду у 1577 році створено третю колегію магістрату – «*Quadragesimari*» («Колегія 40-ка мужів», «гмінна ізба»). Очолював її «регент», в якого в підпорядкуванні були прокуратор з апаратом «міських слуг». У 1578 році створено ще одну колегію в магістраті для контролю над Радою – «*Longeriu*», проте її діяльність не була ефективною. Національні громади мали право створювати власні самоврядні органи з обмеженими адміністративними функціями, які здійснювали судочинство за традиційними законами.

Першим містами України, які одержали Магдебурзьке право в період Польсько-Литовської доби, були Сянок – 1339 року, Львів – 1356-го, Кам'янець Подільський 1374-го, Луцьк 1432-го.

З початку XV ст. магдебурзьке право набуло поширення на решту українських земель. Спочатку в містах, що були центрами воєводств, комітатів (у складі Угорського королівства) – Кам'янець-Подільський (1432), Мукачево (1445), Київ (1494) (існують здогади про застосування в Києві магдебурзького права за Вітовта, тобто до 1430 року), Брацлав (1497).

Норми магдебурзького права вживали при всіх офіційних і приватних модифікаціях права в Україні до XIX століття. На теренах, що відійшли до Московського царства (де містам не надавали самоуправління), після 1654 року магдебурзьке право залишено лише у деяких, т. зв. привілейованих містах. Фактично застосування права припинили після запровадження 1781 року «Установлення про губернії» і створення нової судової системи.

Указом 1831 року Микола I скасував магдебурзьке право по всій Україні, крім Києва, де його скасували 1835 р.

Хоча магдебурзьке право не відіграло в Україні тієї ролі, що на Заході, все ж воно, вносячи певні риси західноєвропейського міського устрою до українських міст, стало одним із важливих чинників культурно-правового наближення України до Західної Європи.

Отже, запровадження магдебурзького права в українських землях мало надзвичайно важливі наслідки. Насамперед – це захист міського населення від сваволі королівських намісників і великих землевласників, створення сприятливих умов для розвитку ремесел і торгівлі. Це дало можливість певною мірою «європеїзувати» міське життя, ввести його у чіткі правові норми. Магдебурзьке право встановлювало виборну систему органів міського самоврядування та суду, визначало їх функції, регламентувало діяльність купецьких об'єднань та цехів, регулювало питання торгівлі, опіки, спадкування, визначало покарання за злочин тощо. Поширення магдебурзького права на території України сприяло формуванню нових рис ментальності місцевого населення. Магдебурзьке право створило правову основу становлення і розвитку місцевого самоврядування в сучасному його розумінні.

Попович Л. М.

науковий співробітник відділу економіки
та управління загальною середньою освітою
Інститут педагогіки НАПН України

СУБМОДЕЛЬ ПІДСИСТЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

В умовах децентралізації влади, передачі повноважень на місцевий рівень в Україні створюються освітні округи та опорні заклади освіти і їх філії. На законодавчому рівні визначено, що кожна особа має право здобувати початкову та базову середню освіту в закладі освіти (його філії), що найбільш доступний та наближений до місця її проживання.

У нормативно-правових документах зазначено, що «освітній округ – сукупність (мережа) закладів освіти та їх філій, у тому числі закладів позашкільної освіти, закладів культури, фізичної культури і спорту, що забезпечують доступність освіти для осіб, які проживають на відповідній території», а опорний заклад освіти є «... юридичною особою, яка має рахунки в органах казначейства, самостійний баланс, штамп, печатку. Кількість здобувачів освіти опорного закладу освіти (без урахування їх кількості у філіях) повинно становити не менш як 200 осіб», до опорних закладів освіти приєднуються філії, такі заклади освіти, що : «... не є юридичною особою і діє на підставі положення, затвердженого в установленому порядку. Філія забезпечує здобуття початкової освіти, а також за рішенням засновника – базової середньої освіти» [4, 6].

Метою створення опорних закладів освіти є – безпечне освітнє середовище, ефективне використання ресурсів, які спрямовуються на здобуття

загальної середньої освіти здобувачами освіти та створення єдиної системи виховної роботи, забезпечення рівного доступу до освіти та надання якісної освіти всім дітям шкільного віку, особливо у сільській місцевості. На роль опорних закладів освіти можуть претендувати лише кращі заклади, у яких, як правило, відбувається реорганізація і які вже мають певні напрацювання, а керівник опорного закладу освіти повинен мати досвід управлінської діяльності.

Керівник опорного закладу освіти, на нашу думку, за своїми функціональними обов'язками відповідає за створення системи професійного розвитку педагогічних працівників усього освітнього округу, опорного закладу освіти та філій, а також він має систематично розвивати професійні компетентності та постійно удосконалювати їх. Професійна компетентність керівника ОЗО залежать від рівня його управлінської культури, здобуття управлінської підготовки, вміння ставити об'єктивну професійну самооцінку, розвивати власні управлінські здібності, удосконалювати особистісні якості. Керівники опорних закладів освіти у процесі управління також мають урахувувати специфічні особливості управління такою організацією: навчально-виховного процесів, науково-методичного, виховного та ресурсного забезпечення.

Важливим у таких закладах освіти є «створення безпечного освітнього середовища, концентрація та ефективне використання наявних ресурсів, їх спрямування на задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, створення єдиної системи виховної роботи. Виконання завдань освітнього округу, опорного закладу освіти та його філій можливе шляхом створення нового освітнього простору, що передбачає: створення мотивуючого простору, застосування новітніх технологій дизайну, архітектури будівель та споруд, здобуття освіти із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних засобів та технологій; використання матеріально-технічної бази закладів освіти для забезпечення всебічного розвитку особистості здобувачів освіти» [4].

Специфіка управління опорними закладами освіти та їх філіями полягає в тому, щоб отримати позитивний результат навчання здобувачів освіти, необхідно посилити розвиток професійної компетентності керівника закладу та педагогічних працівників, тому «... особливого значення набуває управління, навчання та виховання за умов компетентнісного підходу, який, насамперед, потребує від педагогів та їхніх керівників нових знань і вмінь, пов'язаних із розширенням різних комунікацій та розвитку його соціальної ролі, комунікативних зв'язків не тільки з учасниками освітнього процесу, а й з владою, громадою, бізнесом» [2], таку діяльність не можливо здійснювати без розроблення економічних та організаційних механізмів належного ресурсного забезпечення опорного закладу освіти.

Значна кількість наукових досліджень вітчизняних учених і педагогів-практиків присвячена аналізу шляхів вирішення проблем управління освітою, закладами загальної середньої освіти, різним аспектам управлінської діяльності керівників закладів освіти (В. Бондар, В. Маслов, Т. Сорочан); моделюванню управлінської діяльності керівника (Л. Калініна); дія-

льності опорних закладів освіти та їх філій в умовах децентралізації освіти: управління опорною школою та кардинальних реформ в освіті (Н. Василенко) [2]; проблемам опорного закладу освіти як центру управління в умовах децентралізації (Л. Калініна); аналізу проблем створення і функціонування опорних шкіл (Л. Калініна, М. Топузов); стану управління опорними закладами освіти в умовах децентралізації та ОТГ (О. Онаць), соціального партнерства як основи державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України (Н. Лісова) [3].

Наше дослідження показало, що крім нормативно-правових документів, положень та інших документів органів місцевого самоврядування, опорних закладів освіти, проблеми діяльності освітніх округів, опорних закладів освіти та їх філій недостатньо висвітлені у науковій літературі, тому метою нашого наукового дослідження є розроблення субмоделі підсистеми ресурсного забезпечення управління опорного закладу освіти – до вироблення якої керівник повинен уже мати власну сформовану професійну компетентність.

Сьогодні в умовах децентралізації освіти, у функціонуванні опорних закладів освіти та їх філій, як підтверджують дані респондентів, наявні такі проблеми організаційно-ресурсного характеру: недостатній рівень фінансування (56 %), якість навчально-методичного забезпечення (26 %), рівень кваліфікації працівників органів управління освітою (20 %), відсутність чіткого розмежування повноважень та відповідальності суб'єктів управління в освітньому окрузі (13 %) тощо. Саме тому у ході дослідження нами було побудовано та теоретично обґрунтовано і надано на апробацію до експериментальних опорних закладів освіти субмодель підсистеми ресурсного забезпечення опорними закладами освіти, яка складається з теоретичного та прикладного компонентів.

Зосереджуємо увагу на теоретичному компоненті субмоделі: наукові підходи, закономірності, принципи, чинники та умови, критерії і показники оцінювання, які потрібно враховувати створюючи свою модель кожному керівнику опорного закладу освіти. *Наукові підходи*, якими ми керувалися при дослідженні такі: системний, діяльнісний, особистісний, процесно-орієнтований, ситуаційний, цільовий.

Особливості освітнього процесу в опорному закладі освіти полягають у тому, що слід враховувати, що при управлінні освітнім процесом у таких закладах освіти існують такі закономірності навчання – це «об'єктивні, суттєві, стійкі, повторювані зв'язки між складовими частинами, компонентами процесу навчання» [5, с. 120].

Навчальні *закономірності* відображають зв'язки між основними компонентами дидактичної системи опорних закладів освіти і філій (метою, цілеспрямованістю, змістом, методами, керуванням, стимулюванням): цілісності освітнього процесу; мети, суспільної цілеспрямованості навчання і виховання; єдності праці педагогічних працівників та здобувачів освіти; керування навчанням; стимулювання; розвитку системи освіти, стабільності, спрямованості, періодичності навчання в опорному закладі освіти та його філій тощо.

В організації управління освітнім процесом опорних закладів освіти та їх філій використовуються *принципи навчання* «керовані ідеї, нормативні вимоги до організації і проведення дидактичного процесу. Вони мають характер найзагальніших вказівок, правил, норм, що регулюють процес навчання.» [5, с. 121].

Ресурсне забезпечення опорних закладів освіти та філій також включає педагогічні кадри, з якими керівнику необхідно диференційовано здійснювати науково-методичну роботу. Складність управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та його філій полягає у тому, що саме тут, в опорному закладі освіти та його філіях, працює декілька педагогічних колективів на різних територіях (вони мають різні приміщення, розташовані у віддалених населених пунктах) і саме керівник опорного закладу освіти має вивчити і добре знати можливості і рівень професійної майстерності педагогічних працівників та постійно дбати про розвиток їхнього професіоналізму в усьому освітньому окрузі, опорному закладі освіти, та як він відповідає за якість освіти як в опорному закладі освіти, так і у його філіях. Рівень педагогічної компетентності педагогічних працівників опорного закладу освіти та філій залежить від впливу таких *чинників*: стану здоров'я, особистого досвіду, індивідуально-типологічних та характерологічних особливостей. На нашу думку, за характером пізнавальної діяльності у опорних закладах освіти та їх філіях важливо використовувати такі *методи* навчання: проблемні, дослідно-пошукові, експериментальні, прикладні, наставництво, для цього потрібне не формальне, а дієве закріплення за молодими педагогами наставників; зв'язок між партнерами тощо.

Основним критерієм і показником оцінювання нашої субмоделі є забезпечення ефективної професійної діяльності; а результатом управлінської праці керівників опорних закладів освіти є – економічний та соціальний ефект.

Отже, для того щоб забезпечити ефективне управління ресурсним забезпеченням керівнику опорного закладу освіти та його філій необхідно мати відповідну науково-методологічну підготовку, досконало володіти теорією управління, частиною якої є теоретична складова субмоделі підсистеми ресурсного забезпечення управління.

Список використаної літератури

1. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2013 рік. Київ: Інститут педагогіки, 2013. 320 с.
2. Василенко Н. В. Особливості управління опорною школою: кардинальні реформи в освіті. *Управління школою*. 2016. № 31, 33 (511 –513). С. 8.
3. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2018 рік. Київ: Педагогічна думка, 2018. 248 с.
4. Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 532. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF> (дата звернення: 19.10.2019).
5. Зайченко І. В. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів 2-у вид. Київ: Освіта України: КНТ, 2008. С. 32.
6. Про освіту: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
7. Калініна Л. М. Модернізація управління крізь призму концепції Нової української школи. *Практична філософія і Нова українська школа*: зб. тез Всеукр. наук.-

практ. конфер., 16 травня 2019 р. Київ: НАПН України, Інститут педагогіки НАПН України, 2019. С. 12–15. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/715959/> (дата звернення: 12.10.2019).

8. Лісова Н. І. Зasadничі принципи самоврядування та самоорганізації об'єднаних територіальних громад. Problems and achievements of modern science : coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf., Cork. 2019. V. 1. С. 88–90. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/716019/> (дата звернення: 18.10.2019).

9. Онаць О. М. Позиція директора школи в Чеській Республіці та в Україні: порівняльний аспект. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2019: інтернаціоналізація та інтеграція в освіті в умовах глобалізації: матер. III Міжнар. наук.-практ. конфер. Київ; Дрогобич, 2019. С. 137–138. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/716264/> (дата звернення: 12.10.2019).

Сердюкова О. Є.

кандидат з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Фактично реформа системи охорони здоров'я розпочата в Україні наприкінці 2017 р. з первинної ланки згідно із Законом, що вніс відповідні зміни до чинного Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [2]. Означений Закон був прийнятий у квітні 2017 р. та набув чинності у листопаді 2017 р. через півроку з дня його опублікування.

Метою реформи є забезпечення всіх громадян України рівного доступу до якісних медичних послуг та перебудування системи охорони здоров'я так, щоб у її центрі був пацієнт [5]. Означена позиція Уряду щодо функціонування медичних закладів в сучасних умовах ринкових відносин є економічно обґрунтованою.

Організаційною складовою перебудови системи охорони здоров'я стало створення таких нових інституцій як комунальні некомерційні підприємства або перетворення у них чинних закладів охорони здоров'я, що функціонували до цього часу у вигляді комунальних установ (організацій, закладів).

Відповідно до ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» створення суб'єктів комунального сектору господарювання відноситься до повноважень органів місцевого самоврядування [4, ст. 26]. Управління закладами охорони здоров'я, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення, організація медичного обслуговування та харчування в комунальних оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам та передані їм, забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності медичного обслуговування на відповідній території, а також розвиток і вдосконалення усіх видів медичного обслуговування, зокрема – мережі закладів охорони здоров'я, та організація роботи щодо підготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів також відноситься до компетенції органів місцевого самоврядування [Там же, ст. 32].

Перетворення комунальних закладів охорони здоров'я, організаційно-правовою формою яких в Україні здебільшого були комунальні установи, у суб'єктів нової форми господарювання – комунальні некомерційні підприємства, дало старт реалізації цієї реформи, розпочатої Урядом та стало підґрунтям для функціонування усього механізму реформування медичної галузі.

Відповідно до Цивільного кодексу України юридична особа припиняється в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. У разі реорганізації юридичних осіб майно, права та обов'язки переходять до правонаступників [6, ст. 104]. Означена норма дозволяла безболісно здійснювати перетворення комунальних установ у комунальні некомерційні підприємства, оскільки вони ставали їх правонаступниками. Це значно спрощувало отримання дозвільних документів комунальними некомерційними підприємствами, зокрема ліцензій, укладання договорів на комунальні послуги (шляхом внесення змін до чинних договорів через укладання додаткових угод до них), електропостачання (економія бюджетних коштів на виготовлення та отримання технічних умов), переведення працівників до нової юридичної особи, зберігаючи усі соціальні та трудові гарантії, передачу майна та усіх зобов'язань комунальних установ, тобто забезпечувало безперебійну роботу закладів охорони здоров'я та надання медичних послуг населенню у повному обсязі у процесі реформування медичної галузі.

Проте в лютому 2018 р. до Цивільного кодексу України окремим Законом були внесені зміни, які набули чинності у червні цього ж року. Від цього п. 4 ст. 104 Цивільного кодексу України забороняє перетворення установ в інші організаційно-правові форми господарювання [Там же]. Отже, органи місцевого самоврядування постали перед вибором: або йти шляхом поділу існуючої комунальної установи на декілька комунальних некомерційних підприємств, що у певних випадках не виявляється придатним для конкретних установ, або її ліквідації та створення нової юридичної особи – комунального некомерційного підприємства. Процес ліквідації тривалий у часі та доволі громіздкий за обсягом виконання певних дій, передбачає виділення коштів з місцевих бюджетів на погашення усіх зобов'язань юридичної особи, що припиняється, закриття рахунків, упорядкування архіву та передачу його до відповідної архівної установи. Практика свідчить, що дуже часто процес ліквідації юридичної особи триває роками, так і не завершуючись, тільки збільшуючи розмір кредиторської заборгованості та штрафних санкцій.

Процес створення комунальних підприємств також сьогодні має складності та потребує додаткового часу на його реалізацію, оскільки з прийняттям у липні 2014 р. Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», що набув чинності у червні 2018 р., а також відповідно до Закону України «Про Антимонопольний комітет України» законодавство обмежило право органів місцевого самоврядування на створення суб'єктів господарювання, встановлення і зміни правил їх поведінки на ринку без погодження з Антимонопольним комітетом України [1, ст. 20;

3, ст. 4]. Таке погодження займає певний проміжок часу, у більшості випадків зavelикий, що впливає на швидкість реєстрації підприємства та можливість виконання своїх функцій. Повільність таких дій відбивається на якості надання медичних послуг, а інколи взагалі його унеможливають, що неприпустимо стосовно сфери охорони здоров'я.

Отже, нова правова норма щодо заборони перетворення установ, визначена Цивільним кодексом України, ускладнює реалізацію реформи вторинної та третинної ланки медичної галузі, а в деяких випадках і первинної, заклади якої не встигли перетворитися у комунальні некомерційні підприємства. На практиці в громадах це стало справжньою проблемою для проведення реформування медичної галузі в межах чинного законодавства, щоб не ускладнювати процес отримання дозвільних документів для функціонування медичних закладів у вигляді комунальних некомерційних підприємств. На наш погляд, доречною була б у межах проведення медичної реформи ініціація Міністерством охорони здоров'я України внесення змін до Цивільного кодексу України, що дозволяли б реорганізацію комунальних установ шляхом саме перетворення у комунальні некомерційні підприємства, враховуючи, що вони стають правонаступниками комунальних установ, що функціонували до проведення реформи галузі, та надають життєво-необхідні послуги населенню.

Список використаної літератури

1. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради*. 1993. № 50. С. 472.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 6 квітня 2017 р. № 2002-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 21. С. 245.
3. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1555-VII. *Відомості Верховної ради України*. 2014. № 34. С. 1173.
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР. *Відомості Верховної ради України*. 1997. № 24. С. 170.
5. Реформа системи охорони здоров'я. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 25.10.2019).
6. Цивільний кодекс України. 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n562> (дата звернення: 22.10.2019).

Синьопуп С. М.

слухач магістратури

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ІЗ ПОЛІТИЧНИМИ ПАРТІЯМИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Докорінні зміни в соціальній системі, зумовлені глобалізацією та стрімким науково-технічним прогресом, призвели до формування нової цивілізації на засадах інформаційного суспільства. Зміст цих засад включає вирішальну роль інформації та знання в усіх сферах людської діяльно-

сті; фактично безмежний розвиток мережеских форм взаємодії людей; можливість доступу до практично необмеженого масиву інформаційних даних у режимі реального часу.

Інформаційне суспільство характеризується якщо не втратою, так зниженням значення класів, традиційних партій, інститутів представницької демократії. Усе це неминує впливає на взаємовідносини політичних інститутів та громадянського суспільства, інституту політичної опозиції та державного управління. За умов інформаційного суспільства стає прозорою діяльність органів державного управління та інституту політичної опозиції, що сприяє переходу взаємодії між ними від протиборства до співробітництва, підвищується їхня відповідальність за якість прийнятих рішень та соціальна ефективність державно-управлінської діяльності. За електронної демократії переважною тенденцією розвитку системи державного управління в Європі стає децентралізація, перехід від моделі суб'єкт-об'єктних до суб'єкт-суб'єктних відносин (діалогічної моделі державного управління), лібералізація управлінської функції контролю, утвердження єдиних принципів адміністративного простору (відкритість, прозорість, ефективність влади) [3].

Електоральні відносини держави і політичних партій становлять найважливіший напрям їхньої співпраці, оскільки забезпечують реалізацію процедури демократичних виборів. При цьому перемога на виборах надає партіям певних можливостей для участі в управлінні державою і реалізації своїх політико-управлінських функцій. Загалом можна відзначити, що держава вибудовує свої відносини з політичними партіями через усі гілки влади: судову, виконавчу і законодавчу. Проте, в силу недосконалого законодавства, зокрема в інформаційній сфері, яке не враховує умови активного розвитку інформаційного суспільства, партії ще не можуть виступати рівноправним партнером держави щодо вирішення нагальних соціальних і політичних проблем, зокрема і проведення демократичних виборів.

Важливим видом відносин між державою та політичними партіями є державний контроль. Специфіка та велика кількість форм державного контролю, у свою чергу, потребують особливої уваги громадськості як представників платників податків. Державний контроль діяльності партій у виборчий період здійснюється передусім ЦВК [2]. Відповідно до законодавства [1] міжвиборчий період контроль відносно партій здійснюється за трьома основними напрямками: правовий контроль, організаційний контроль та фінансовий контроль. Перевірку діяльності політичних партій може бути проведено на підставі надходження до реєструвального органу скарг громадян і звернення державних органів, аналізу публікацій і повідомлень у ЗМІ, отримання доручень Мін'юсту України.

Розвиток правової держави зумовлює вдосконалення комунікації державних органів і політичних партій, що передбачає створення відповідного державного органу (координатора взаємодії), наприклад, на базі Мін'юсту спеціального органу – Координаційної ради з питань діяльності політичних партій. До ради можуть бути залучені представники ЦВК, Фіс-

кальної служби, Служби безпеки України, органів прокуратури, політичних партій, громадських організацій і ЗМІ. Створення такої структури може значно поліпшити усі види державного контролю політичних партій, запобігти політичній корупції, посприяти законотворчій діяльності держави.

Утім, вирішальним у такому контексті видається організація громадського контролю діяльності політичних партій в Україні, оскільки в усіх сферах життя суспільства, держави і громадян можуть мати місце процеси і явища, що вимагають публічно-правового регулювання.

Публічно-правова відповідальність – комплексний правовий інститут громадської та державної оцінки діяльності політичної партії в цілому, її лідера або члена керівного органу. Публічно-правова відповідальність партій – спосіб викликати у громадян причетність до реформ, що відбуваються, зменшити соціальну апатію та забезпечити розумний баланс між індивідуальними і колективними інтересами. [3]. Підставами настання негативної публічно-правової відповідальності партії можуть бути порушення законодавства про протидію екстремістській діяльності, порушення податкового, фінансового, виборчого законодавства або законодавства про політичні партії в Україні.

Отже, громадський контроль – це здійснюване громадянами і громадськими організаціями спостереження за діяльністю державних органів та інших суб'єктів політичної діяльності з метою перевірки відповідності до законодавства рішень і дій підконтрольного об'єкта, а також для оцінювання своєчасності та якості виконання їхніх програм і рішень. Під громадським контролем політичних партій слід розуміти законодавчі й організаційні умови забезпечення гласності, публічності, інформаційної відкритості, фінансової прозорості, що дозволяють представникам громадськості оцінювати діяльність політичної партії.

В умовах розвитку інформаційного суспільства важливу роль починають відігравати інтернет-ресурси ЗМІ, що мають власні сайти та канали, що орієнтовані на власну аудиторію. Такі канали комунікації стають невід'ємною частиною в забезпеченні громадського контролю, хоча і потребують додаткової перевірки інформації.

В Україні форм громадського (суспільного) контролю багато і вони прописані в різних нормативно-правових актах, але виклики нашого сьогодення зумовлюють їх подальший розвиток.

Таким чином, за умов інформаційного суспільства діяльність органів державного управління та інституту політичних партій стає прозорою, що сприяє переходу взаємодії між ними від протиборства до співробітництва, підвищується їхня відповідальність за якість прийнятих рішень та соціальна ефективність державно-управлінської діяльності. Проте, соціальна турбулентність зумовлює пошук нових механізмів постійного контролю діяльності політичних партій не тільки з боку держави, а й з боку громадянського суспільства, яке трансформується у інформаційне (мережеве).

Список використаної літератури

1. Про політичні партії в Україні: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2365-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2365-14> (дата звернення: 23.10.2019).

2. Про Центральну виборчу комісію: Закон України від 30 червня 2004 р. № 1932-IV. *ВВР України*. 2004. № 36. Ст. 448.

3. Черноіваненко А. Особливості організації взаємодії між партіями, державою та інститутами громадянського суспільства (на прикладі Литовської Республіки). *Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху*: зб. тез до XVI Міжнар. наук. конгресу. Харків: вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. С. 247–250.

Смілянська Д. А

слухач магістратури

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ПРОЦЕС ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ПОБУДОВИ НОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

На сьогоднішньому етапі розвитку України як демократичної країни процес децентралізації та реформування місцевого самоврядування передбачає створення нової успішної системи управління.

Процес децентралізації передбачає у надані місцевим влади більше прав у свободі та бюджетних надходжень, які є основою для розвитку територіальної громади, сприятиме зростанню відповідальності органів місцевого самоврядування щодо зобов'язань по розвитку громади, та забезпечить дотримання законодавчих актів.

Для децентралізації влади вже існує багато факторів у соціально-політичній, економічній і культурній сферах українського народу.

Одним із головних напрямів політичної діяльності є напрям розвитку місцевого самоврядування. За допомогою запровадження законодавчих актів органи влади намагаються встановити рівновагу для забезпечення ефективною системою управління. Першим таким документом став Закон «Про співробітництво територіальних громад», який став підґрунтям для громад щодо нарощення власної спроможності.

Наступним впровадженням було занесенням змін до Податкового і Бюджетного кодексу України. Це привнесло зміни до фінансової стратегії органів самоврядування, було встановлено новий розподіл загальнодержавних податків і запровадження нових місцевих.

Наступним кроком було запровадження таких документів, як Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [2] і Постанова «Про затвердження «Методики формування спроможних територіальних громад».

Результатом стало підписання договорів про співробітництво між територіальними громадами України. Також міста за допомогою міжмуніципального співробітництва почали відбудовувати та реконструювати різні об'єкти своєї територіальної місцевості.

Але, авжеж, плани розвитку громад залежать від обсягу бюджетних коштів та від рівню життя громади. Подальша децентралізація, економічні наслідки добровільного об'єднання громад і адміністративна-територіальна реформа сприятимуть зростанню економічної могутності міста, та країни в цілому [3].

Процес децентралізації – не є простим та швидким, потребує постійної підтримки, уваги та корегування з боку уряду.

Для того щоб результати стали більш помітними, необхідно створити та узгодити нормативно-законодавчі документи, які дозволять розширити територіальні громади, самостійність і відповідальність щодо питань життєзабезпечення і розвитку територій міст, селищ з урахуванням особливостей їх розвитку та за рахунок успішного децентралізованого процесу з боку уряду.

Також важливим аспектом є усвідомлення населенням своєї відповідальності за діяльність, бачення кінцевого результату та його можливий вплив на територіальну громаду; розуміння того, що від кожного залежить добробут, економічне піднесення, стабільність, виконання програм соціально-економічного розвитку [1].

Отже, реформування органів самоуправління та процес децентралізації органів влади - це поштовх, який можливий при певних кількісних і якісних змінах у суспільстві, результат реформування державної влади, демократизації, появі нових прав і свобод у населенні.

Список використаної літератури

1. Гамбург Л. С. Теоретичні питання децентралізації державної влади в системі публічної влади унітарної держави. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 4 (I). С. 145. URL: <http://law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-4-2014-1/20.pdf> (дата звернення: 13.10.2019).

2. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 157-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 23.10.2019).

3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. *Асоціація міст України*. Київ: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.

Ткаченко В. С.

слухач магістратури

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ

Світова глобалізація, стрімкий науково-технічний прогрес, трансформація суспільства із постіндустріального у інформаційне, торжество демократичних принципів врядування зумовили формування нового рівня цивілізації, яка потребує суттєвого удосконалення системи державного управління усіма сферами життєдіяльності України, у тому числі, загальною середньою освітою населення. Особливо гостро постає ця проблема у контексті євроінтеграційного курсу стратегічного розвитку, закріпленого положеннями Конституції України, адже згаданий рівень освітньої системи є базовим і таким, що забезпечує розвиток інтелектуального та трудового потенціалу країни. Сучасні вимоги до знань обумовлюють реалізацію ідеї щодо навчання впродовж життя, всупереч попередній моделі освіти,

яка давала шкільні знання, що були основою для тривалої професійної діяльності. Цим можна пояснити існування тривалого управлінського періоду в сфері державного управління освітою, який характеризувався безсистемністю та невваженістю державного втручання у контексті впровадження численних наукових здобутків закордонних вчених, які не були адаптовані до національних особливостей та традицій, властивих тільки Україні, що сприяло розбалансуванню освітньої галузі та заглибленню її у кризовий стан.

Зміст управлінських функцій держави в нових умовах передбачає їхній розгляд із позицій психологічного, педагогічного та організаційного аспектів і виявляється у поєднанні та послідовності управлінських дій, адже не дарма все частіше вживається термін «освітня індустрія», який уточнює роль освіти у формуванні матеріальних цінностей та благ [3].

В рамках соціологічного підходу освіта може розглядатися і як процес, і як діяльність, і як цінність, і як суб'єкт впливу на суспільство, і, зокрема, як об'єкт впливу держави. Тому сфера державного управління загальною середньою освітою потребує детального аналізу та відповідних змін не тільки з наукових позицій, а й з позицій практичного досвіду фахівців та громадськості, Іншими словами, виходячи з позицій демократичного підходу до реформування державної освітньої політики в умовах активної фази децентралізації державної влади, цей процес переміщується на регіональний рівень.

Децентралізація – це термін, який стійко увійшов в управлінську практику багатьох країн Європейського Союзу і несе зміст передачі лівової частини функцій державного управління регіональним та територіальним органам влади або розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем.

У документах Ради Європи наголошується, що в основі децентралізації системи освіти знаходяться ідеї та цінності ринкової економіки. При цьому школа розглядається як підприємство, що може випускати якісну продукцію самостійно, без зовнішньої допомоги [2], але під нормативно-правовим контролем держави. За таких умов, державні органи влади розробляють найбільш загальні стратегічні напрями та програми, а обласні, районні (міські) та територіальні органи влади (міське самоврядування) спрямовують зусилля на вирішення конкретних фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних проблем, які виникають у сфері загальної середньої освіти. Отже, має місце перехід від державного до державно-громадського управління освітою.

Успішний європейський досвід доводить, що система державно-громадського управління освітою має бути розгалуженою та охоплювати усіх стейкхолдерів та учасників освітнього процесу, забезпечуючи таким чином захищеність їхніх інтересів на усіх рівнях. При цьому є не припустимим використання закордонного досвіду без урахування особливостей менталітету, української економічної, політичної, громадської сфер та інших чинників.

Найближчою до умов України визначена польська критично-креативна або трансформаційна освітня парадигма, характерними ознаками якої є скерованість системи освіти на пріоритети особистості, широку демократизацію і децентралізацію. Основними рисами даної парадигми є орієнтація на формування вільної людини, здатної до критичного аналізу та креативного підходу до вирішення різноманітних проблем і перетворень, самостійної діяльності у швидкозмінному демократичному суспільстві. Виникли нові ідеологія, цілі та модель системи освіти [1].

Після вступу у Європейський Союз Польща адаптувала свою систему освіти до європейських стандартів та приєдналася до Міжнародних норм класифікації освіти (ICSED). Польська шкільна освіта вважається однією з найкращих у Східній Європі. Вона поділена на два рівні: початкова (6 років навчання) і середня (3 роки) школи. Центральна освітня влада визначає лише програмні основи (державні стандарти змісту освіти), натомість межі більш деталізованого змісту розробляють місцеві органи управління освітою і самі школи. Домінантною стратегією польських освітніх змін стає звітність освітнього закладу на основі досягнутих результатів, оскільки у Польщі відбувається перехід до інноваційного типу реформування шкільництва, який включає механізми свого постійного оновлення.

Серед важливих шляхів до впровадження освітньої реформи є здійснення спочатку програмно-методичних та організаційних змін, а пізніше – структурних. Освітня галузь має перетворитися на систему, здатну до саморегуляції у відповідь на виклики суспільного розвитку, що постійно змінюються. Вона має стати ефективним важелем економіки знань та інноваційним середовищем, в якому учні і студенти набуватимуть навичок і вмінь самостійно опановувати знання упродовж життя та застосовувати їх у практичній діяльності.

Особливо актуальними на шляху до євроінтеграції залишаються питання неперервної професійної освіти державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників державних закладів, установ та організацій, а також педагогічних і науково-педагогічних працівників, залучених до цієї роботи. Необхідно розробити нові освітні програми, що сприятимуть оновленню змісту підготовки управлінських кадрів до роботи в умовах демократичного управління освітою. Сприяти цьому може розвиток нової галузі управління закладами і установами освіти в ринкових умовах – менеджменту освітніх інновацій, у якій розкривається сутність інноваційної освітньої діяльності та умови управління нею.

Важливим моментом у процесі реформування державного управління загальною середньою освітою є залучення альтернативних джерел фінансування освітніх закладів шляхом впровадження фандрайзингу, суть якого виявляється у формуванні та функціонуванні Незалежної ради опікунів школи. Ця рада, поряд із іншими обов'язками щодо управління освітнім закладом, сприяє залученню додаткових фінансових й інших ресурсів до бюджету школи, а також здійснює контроль за якістю освіти та цільовим використанням коштів.

Таким чином, для того, щоб вітчизняні освітні реформатори могли визначити окремі цілі освітніх змін, законодавці й політики повинні чітко окреслити курс розвитку сучасної української освітньої галузі та виробити прозору та цілісну концепцію її розвитку з використанням успішного європейського досвіду.

Список використаної літератури

1. Гречка Я. Р. Самоврядування в навчальних закладах Польщі як важливий компонент державно-громадського управління освітою. *Наук. вісн. акад. муніцип. упр. Державне управління та місцеве самоврядування* / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. 2008. Вип. 4 (6). С. 294–303.

2. Книшук С. І. Адаптація європейських принципів управління загальною середньою освітою в Україні. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 46. С. 69–78.

3. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою». Київ: НАДУ, 2009. 220 с.

Трайно М. А.

слухач магістратури

Полтавська державна аграрна академія

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ФОРМУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» з-поміж першочергових реформ і програм визначено децентралізацію як спосіб відходу від централізованої моделі державного управління, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудову ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізацію повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності й фінансової самодостатності місцевого самоврядування [2, с. 197]. У ході здійснення реформи децентралізації в Україні експерти виділяють такі кінцеві блоки цього процесу: формування спроможних територіальних громад і посилення ролі й відповідальності ОМС; покращення якості надання муніципальних послуг; поступова трансформація районного та обласного рівнів управління з подальшою імплементацією нової моделі державного нагляду та контролю.

Основною метою процесу децентралізації є створення нових потужних адміністративних одиниць, на території яких буде забезпечене максимально комфортне проживання для мешканців, шляхом добровільного об'єднання і концентрації усіх можливих ресурсів. При цьому одним з головних завдань об'єднання територіальних громад є економічна результативність і досягнення мультиплікативного ефекту, коли отримані ресурси посилюють потенціал громади і стимулюють появу додаткових ресурсів, які є резервом для розвитку [3, с. 202 – 203, 209].

Детальний аналіз динаміки розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні необхідний для того, щоб виявити результативність децентралізаційних процесів та реформування місцевого самовряду-

вання. Базовою детермінантою успішності реформи децентралізації є розробка та подальша імплементація перспективних планів формування територій громад. Ці документи необхідні для того, щоб усі територіальні громади були спроможними вирішувати широкий спектр питань місцевого значення. Станом на 10.01.2019 р. тільки 7 областей (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Луганська, Рівненська, Харківська, Хмельницька) завершили роботу над підготовкою перспективних планів. Ці плани охоплюють 100% території даних областей і затверджені Урядом. Ще 9 областей охоплені перспективними планами територій на рівні 90% - 99,8%. В цілому по Україні перспективними планами передбачено утворення 1285 об'єднаних територіальних громад (що складає 82% від загальної площі країни).

Узагальнення даних Мінрегіону свідчать про позитивну динаміку утворення ОТГ протягом 5-ти років (Табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка формування об'єднаних територіальних громад
в Україні [сформовано автором на основі: 4]**

| Індикатор | Рік | | | | |
|---|-------|------|-------|-------|------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 10.06.2019 |
| Кількість ОТГ, од. | 159 | 366 | 665 | 806 | 909 |
| Кількість жителів ОТГ, млн осіб | 1,4 | 3,1 | 5,6 | 9,1 | 9,6 |
| Площа ОТГ, тис. км ² | 36,5 | 84,2 | 164,1 | 209,4 | 218,7 |
| Кількість територіальних громад, що утворили ОТГ, од. | 804 | 1747 | 3124 | 4004 | 4224 |
| Кількість необ'єднаних територіальних громад, од. | 10411 | 9468 | 8091 | 6948 | 6737 |

Як бачимо, кількість ОТГ протягом 5-ти років зросла у 5,7 разів і станом на 10.06.2019 р. становить 909 одиниць. Відповідно, збільшилася кількість мешканців, що проживають в ОТГ з 1,4 млн осіб у 2015 р. до 9,6 млн осіб у 2019 р. – майже у 7 разів. Площа, охоплена ОТГ складає 218,7 тис. км² (збільшилася у порівнянні з 2015 р. майже у 5 разів). Станом на 10.06.2019 р. призначено перші вибори у 66 громадах; очікують рішення ЦВК про призначення перших виборів ще 34 громади [4].

Експертами складено Рейтинг областей щодо формування спроможних громад, котрий відображає, яким чином збільшується спроможність регіону до розвитку територій. Лідерами даного рейтингу є Житомирська, Чернігівська, Хмельницька, Запорізька та Дніпропетровська області. Найнижчі позиції рейтингу посідають Львівська (20 місце), Київська (21), Кіровоградська (22), Вінницька (23) і Закарпатська області (24), що свідчить про низьку активність громад у процесах децентралізації [4].

В цілому по Україні станом на 10.06.2019 р. 29,97% жителів територіальних громад, що не об'єднались (Рис. 1). Найбільша кількість жителів міст обласного значення без об'єднання – у Донецькій області (77,63%), найбільше жителів територіальних громад, що не об'єднались – у Закарпатській області (73,5%).

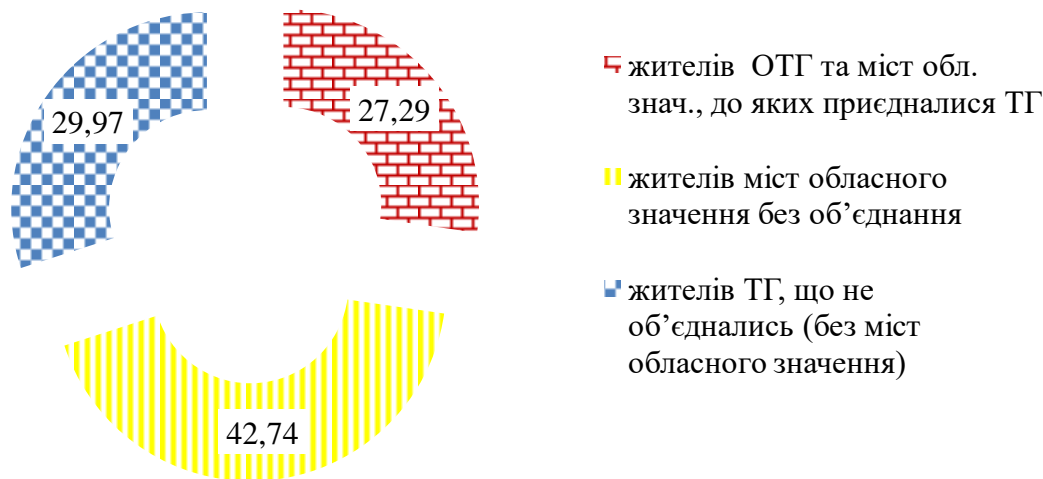


Рис. 1. Формування спроможних громад за показником «чисельність населення» (станом на 10.06.2019 р.) [сформовано автором на основі: 4]

Ефективна реалізація реформи залежить не стільки від обсягу повноважень органів місцевого самоврядування, скільки від наявності в їх розпорядженні матеріальних, фінансових та інших ресурсів, необхідних для виконання покладених на них функцій [1, с. 86]. Тобто, держава має надавати всебічну підтримку територіальним громадам. Основні форми підтримки розвитку ОТГ визначаються Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (Ст. 9) і полягають в організаційній, методичній, інформаційно-просвітницькій та фінансовій підтримці добровільного об'єднання громад

Таким чином, результати дослідження свідчать про активну діяльність громад щодо реалізації процесів децентралізації. Житомирська область протягом 3-х років зберігає лідируючі позиції у формуванні ОТГ. Найгірша ситуація зберігається на Вінниччині та Закарпатті. Станом на червень 2019 р. не залишилося жодного району без ОТГ у Волинській, Житомирській, Запорізькій та Чернігівській областях.

Список використаної літератури

1. Бондарук Т. Г. Особливості державного регулювання розвитку місцевого самоврядування. *Статистика України*. 2016. № 4. С. 84–92.
2. Василюк О. Формування спроможності об'єднаних територіальних громад: кадровий аспект. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 1. С. 197–205.
3. Марущин Ю. В. Інструменти бюджетної підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2018. № 2. С. 200–210.
4. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 червня 2019 р. *Децентралізація*. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/414/10.06.2019.pdf> (дата звернення: 18.10.2019).

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ

Горбенко В. І.

кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри програмної інженерії
Запорізький національний університет

Горбенко Г. М.

старший викладач кафедри інформаційних технологій
Класичний приватний університет

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ

Сучасні корпоративні інформаційні системи грають важливу роль в управлінні і характеризуються значною кількістю задач, що вирішуються за їх допомогою. Це збирання та зберігання різноманітних даних, підтримка баз даних та сховищ даних, забезпечення роботи підсистем бізнес-аналізу та прийняття рішень, здатність до масштабування, наявність on-line сервісів та мобільних клієнтських додатків, тощо. Крім того, останнім часом корпоративні інформаційні системи стали використовувати хмарні технології для забезпечення зберігання даних, використання інфраструктури та організації функціонального робочого середовища користувачів, а також підсистеми з алгоритмами машинного навчання для удосконалення функцій прийняття рішень. Зрозуміло, що різноманіття функцій та можливостей корпоративних інформаційних систем, якість їх реалізації та сервісна підтримка потребує від менеджерів вищої ланки на підприємстві певних методик обґрунтування їх вибору. У роботі наведено приклад зробленого порівняльного аналізу відомих програмних платформ для побудови корпоративних інформаційних систем на базі Oracle E-Business Suite, Microsoft Dynamics, Perfectum та Salesforce за допомогою вагових коефіцієнтів із застосуванням ієрархічної аналітичної процедури Сааті [1].

Порівняльний аналіз базується на обчисленні інтегрального показника на основі визначених вагових коефіцієнтів по певним критеріям експертних оцінок. В обраних до розгляду програмних продуктах були визначені наступні характеристики, функції, властивості, показники та параметри які є важливими в якості критеріїв для порівняльного аналізу:

A1 – наявність підсистем бізнес-аналізу та прийняття рішень;

A2 – можливість інтеграції з іншими (застарілими) інформаційними системами;

A3 – коштовність проекту впровадження;

A4 – наявність сервісної підтримки та довготривала ринкова історія;

A5 – підтримка різних операційних платформ та пристроїв, в тому числі і мобільних.

Як правило, позначені функції, властивості та характеристики існують у програмних продуктах або плануються до реалізації у програмних продуктах, або є необхідними з точки зору користувача. Кількість критеріїв визначить сту-

пінь інтегральності порівняння, а для визначення ваги кожного критерію використовується аналітична ієрархічна процедура Сааті. Матриця парних порівнянь, середнє геометричне та вага критеріїв представлена у наступній таблиці:

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | Середнє геометричне | Вага критеріїв |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|----------------|
| A1 | 1 | 3/1 | 5/1 | 7/1 | 9/1 | 3,94 | 0,510 |
| A2 | 1/3 | 1 | 3/1 | 5/1 | 7/1 | 2,04 | 0,264 |
| A3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 3/1 | 5/1 | 1 | 0,130 |
| A4 | 1/7 | 1/5 | 1/3 | 1 | 3/1 | 0,49 | 0,063 |
| A5 | 1/9 | 1/7 | 1/5 | 1/3 | 1 | 0,25 | 0,033 |

Для представленої у таблиці матриці парних порівнянь відношення погодженості дорівнює 0.054, що значно менше за граничне значення 0.2, тому експертна оцінка може вважатись узгодженою.

Отримані коефіцієнти використаємо для визначення інтегрального показника якості для програмних продуктів, що їх реалізують. Для чого обираємо категоріальну шкалу від 0 до 7, де 0 позначає, що певна функція, властивість або характеристика не задовольняється, а 7 — гранично допустимий рівень їх реалізації. Інтегральні показники якості обраних програмних продуктів наведено у наступній таблиці (ПП1 - Oracle E-Business Suite, ПП2 - Microsoft Dynamics, ПП3 - Perfectum, ПП4 — Salesforce):

| Критерії | Вагові коефіцієнти | Програмні продукти | | | | Базові значення |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|------|------|------|-----------------|
| | | ПП1 | ПП2 | ПП3 | ПП4 | |
| A1 | 0.51 | 7 | 7 | 5 | 5 | 4.8 |
| A2 | 0.26 | 7 | 6 | 4 | 4 | 4.2 |
| A3 | 0.13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3.6 |
| A4 | 0.06 | 7 | 7 | 2 | 2 | 3.2 |
| A5 | 0.03 | 7 | 7 | 4 | 4 | 4.4 |
| Інтегральні показники якості Q | | 6.55 | 6.35 | 4.45 | 4.51 | 4.37 |

На рис. 1 наведено пелюсткову діаграму функціональності та властивостей програмних продуктів.

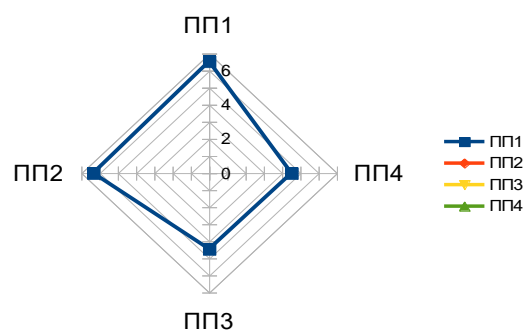


Рис. 1.

На рис. 2 наведено пелюсткову діаграму інтегральних показників якості програм. Рис. 2.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз за обраними критеріями та певними їх оцінками дає можливість обґрунтування вибору щодо будування корпоративної інформаційної системи на основі програмних платформ ПП1 або ПП2, а платформи ПП3 та ПП4 є менш привабливими, не зважаючи на менший кошторис впровадження.

Список використаної літератури

1. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. Москва: изд-во ЛКИ, 2008. 360 с.

Дєєв Б. В.

слухач магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ШЛЯХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ «УРЯД-ГРОМАДЯНИ»

З початком ХХІ сторіччя у світі та в Україні зокрема почали набувати популярності електронні ресурси, час набув більшої цінності, відтак державні інститути почали інтеграцію із всесвітньою мережею Інтернет.

Електронне врядування – це спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб, неурядових організацій [1].

Головним чином розвиток електронного врядування в Україні відбувся після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, де зазначається, що держава має забезпечити комплексний розвиток електронного врядування у відповідності до чітких та сурових норм ЄС.

Метою впровадження електронного врядування в Україні є розвиток електронної демократії для досягнення європейських стандартів якості надання державних послуг, відкритості та прозорості влади для людини та громадянина, громадських організацій, бізнесу [2].

Відтак, електронне врядування стає частиною поняття «Електронна демократія», тобто формою суспільних відносин за яких громадяни залучаються до процесів державотворення шляхом використання комунікаційно-інформаційних порталів державної влади з метою вирішення питань загальнонаціонального або місцевого характеру, наприклад обрання чиновників на посади шляхом електронного голосування, волевиявлення на електронному референдумі тощо.

Зазначається, що загалом електронне урядування відбувається у чотирьох напрямках:

– «Уряд-громадяни» (має на меті поліпшити доступ населення до інформації, що видається державними органами);

- «Уряд-держслужбовці» (спрощення функціонування документообігу та спілкування між структурними підрозділами та центральними апаратами влади);
- «Уряд-бізнес» (реалізація онлайн-тендерів, видача сертифікатів, електронізація системи закупівель та все інше, що має на меті спростити роботу бізнесу та зекономити кошти);
- «Уряд-уряд» (введення єдиної державної системи даних для миттєвого обміну та підвищення ефективності виконання обов'язків органів влади).

На теперішній час в Україні розвивається перша та четверта гілка розвитку надання електронних послуг. Також, варто зазначити, що поняття «Електронної демократії» в системі «Уряд-громадянин» отримало новий імпульс розвитку влітку 2019 р. під час формування нового уряду та парламенту.

Зараз в Україні відбувається перший етап впровадження електронної демократії. На цьому етапі передбачається:

- створення необхідної нормативно-правової бази та єдиних стандартів якості обміну даними;
- створення національної бази (реєстру) інформаційних ресурсів органів державної влади та органів місцевого самоврядування з вичерпним переліком доступних адміністративних послуг;
- створення інформаційної інфраструктури з метою надання консультаційних послуг громадянам на першому етапі, а надалі й бізнесу.

У питаннях впровадження діджиталізації Україна переймає досвід у країн із високорозвиненим електронним врядуванням, зокрема Естонії.

Досвід цієї країни вже дозволив запровадити 128 онлайн-послуг, серед яких є:

- електронний кабінет платника податків;
- сервіси держгеокадастру;
- особисті кабінети на сайті Пенсійного фонду України;
- послуги МВС, зокрема замовлення повторної видачі посвідчення водія та створення її цифрової копії;
- медичний центр збору та обробки даних Helsi.me;
- цифровий підпис тощо [3].

Зазначені Урядом заплановані заходи у 2020 році частково відбудуться за рахунок використання електронного врядування, а саме електронної демократії.

Керівником Уряду було зазначена можливість проведення наприкінці 2020р. перепису населення з використанням онлайн сервісу самостійної реєстрації. Такий сервіс має наметі зменшити витрати на проведення перепису з 3,4 млрд грн. до 1,4 млрд грн.

Головна ідея такого типу перепису у самостійній реєстрації та анкетуванні громадян України щодо їх статусу. Відтак відпадає необхідність наймати великий штат соціальних працівників по збору даних [4].

Ще одна ідея – проведення місцевих виборів 2020 р. в окремих громадах з використанням інтернет-технології. Виборці зможуть традиційно відвідати виборчі дільниці або своєчасно зареєструватись на сайті виборців України, авторизуватись у день волевиявлення та заповнити онлайн-бюлетень. Пропонується щоб такий метод голосування був реалізований уперше у великих містах Київської області.

Відтак можна говорити про розвиток цифрових технологій та інтеграції влади в них. Головна мета електронного урядування у спрощенні спілкування системи «Уряд-громадянин» з метою реалізації електронної демократії.

Реалізація електронної демократії, за досвідом Естонії, надасть суспільству більше можливостей керувати державним процесами, відчувати себе залученими та відповідальними, створюються умови для економії власного часу та відбувається скорочення видатків за рахунок більш ефективного адміністрування наявних ресурсів.

Список використаної літератури

1. Електронне урядування Бібліографія: *Вікіпедія – вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_урядування (дата звернення: 05.11.2019).
2. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / за ред. А. І. Семенченко. URL: http://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf (дата звернення: 08.11.2019).
3. Е-урядування – ключ до реформ в Україні: стаття сайту Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (дата звернення: 05.11.2019).
4. Дубілет анонсував електронний перепис населення у 2020 році. *Interfax-Україна*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/627344.html> (дата звернення: 05.11.2019).

Карімов Г. І.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет

Орлов О. А.

слухач магістратури
Дніпровський державний технічний університет

СТАНДАРТНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

Постійний розвиток фінансово-кредитної системи в умовах ринкової економіки вимагає від комерційних банків підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності банківських інструментів та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління банківською діяльністю.

Задачі управління фінансовими ресурсами досить складні за технологією реалізації і тому універсального програмного забезпечення для їх реалізації практично не існує. Кожен банк в міру своїх можливостей створює програмні комплекси для автоматизованого вирішення окремих задач.

Управління фінансовими ресурсами пов'язане з аналізом числової інформації представленою у вигляді таблиць. Для обробки такої інформації

ції при відсутності спеціалізованого програмного забезпечення найдоцільніше використовувати стандартні комп'ютерні технології на основі табличного процесору Excel.

Для вирішення задач прогнозування в середовищі табличного процесору Excel необхідно ввести дані про зміну певного показника а деякий період часу, після цього можна одержати прогнозовані значення на наступні періоди за допомогою стандартних функцій Excel (ПРЕДСКАЗ; ТЕНДЕНЦІЯ; ЛИНЕЙН і інші).

Використання функцій Excel для прогнозування показників діяльності комерційного банку, на підставі інформації сайту Асоціації Українських Банків (див. рис. 1), представлені у таблицях 1 та 2. Результати згруповані у дві таблиці: 1 – прогноз показника не має сенсу, 2 – прогноз показника виконано.

| Показник | Період | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Активи | 11138,3 | 11524 | 11182,7 | 12604,7 | 13896,5 | 13688,9 | 14186,5 | 14718,5 | 14964,8 |
| Обов'язки | 9705,42 | 10088 | 8988,64 | 10415 | 11703,2 | 11316,9 | 11722,1 | 12331,8 | 12551,8 |
| Міжбанківські кредити | 2481,23 | 1895 | 1464,13 | 2381,43 | 3030,43 | 2113,06 | 2262,81 | 2374,71 | 2320,18 |
| Кредити юридичним особам | 4465,57 | 4847,2 | 5260,75 | 5964,04 | 6291,22 | 6628,99 | 6811,8 | 7203,28 | 7391,82 |
| Кредити фізичним особам | 1157,86 | 1301,3 | 1486,99 | 1770,71 | 2025,82 | 2101,11 | 2297,08 | 2441,99 | 2582,88 |
| Цінні папери | 1300,28 | 1949,7 | 1328,23 | 962,7 | 650,49 | 763,2 | 810,4 | 692,99 | 541,39 |
| Капітал | 1435,69 | 1433,6 | 2191,89 | 2186,03 | 2191,59 | 2378,8 | 2472,04 | 2392,42 | 2417,89 |
| Депозити фізичних осіб, до запитання | 453,94 | 467,33 | 462,17 | 521,9 | 511,13 | 501,06 | 545,64 | 546,12 | 587,03 |
| Депозити фізичних осіб, термінові | 1062,9 | 1128,8 | 1278,9 | 1322,35 | 1536,14 | 1602,33 | 1706,16 | 1826,02 | 1923,84 |
| Депозити юридичних осіб, до запитання | 977,53 | 1409,7 | 805,5 | 1091,19 | 937,71 | 1861,83 | 781,47 | 778,22 | 830,03 |
| Депозити юридичних осіб, термінові | 1749,16 | 1799,9 | 1784,44 | 1815,95 | 2079 | 2136,51 | 2160,78 | 2161,45 | 2014,18 |
| Фінансовий результат | 46,51 | 51,5 | 51,98 | 52,02 | 54,61 | 5,69 | 12,04 | 16,08 | 43,72 |
| Статутний капітал, млн. євро | 109,89 | 105,47 | 207,93 | 203,26 | 203,89 | 202,27 | 198,11 | 189,64 | 192,38 |

Рис. 1. Показники діяльності комерційного банку

Таблиця 1

Показники без явної тенденції млн. євро

| Показник | Рівняння | R^2 | Прогноз | | |
|---------------------------------------|---|--------|---------|----|----|
| | | | 10 | 11 | 12 |
| Міжбанківські кредити | $y = -2,7089 \cdot x^2 + 62,487 \cdot x + 2031,5$ | 0,0530 | - | - | - |
| Депозити юридичних осіб, до запитання | $y = -17,018 \cdot x^2 + 140,81 \cdot x + 887,39$ | 0,1327 | - | - | - |
| Фінансовий результат | $y = 0,4481x^2 - 8,5418x + 65,646$ | 0,2940 | - | - | - |

Явна тенденція розвитку показника відсутня, якщо $R^2 < 0,3$, а отже прогноз такого показника не має сенсу (див. табл. 1). В іншому випадку, можна стверджувати про наявність тенденцій в зміні основних показників діяльності комерційного банку та прогнозованість показників (див. табл. 2) Чим ближче значення показника R^2 до одиниці, тим більша достовірність прогнозу.

Таблиця 2

Показники з явною тенденцією розвитку млн. євро

| Показник | Рівняння | R^2 | Прогноз | | |
|--------------------------------------|---|--------|----------|----------|----------|
| | | | 10 | 11 | 12 |
| Активи | $y = -14,384 \cdot x^2 + 676,86 \cdot x + 10172$ | 0,9243 | 15765,20 | 16298,22 | 16831,24 |
| Обов'язки | $y = 11,852 \cdot x^2 + 289,55 \cdot x + 9157,3$ | 0,8232 | 12231,49 | 12366,97 | 12490,65 |
| Кредити юридичним особам | $y = -21,781 \cdot x^2 + 593,48 \cdot x + 3818,4$ | 0,9932 | 7974,40 | 8350,07 | 8725,74 |
| Кредити фізичним особам | $y = -6,1325 \cdot x^2 + 245,87 \cdot x + 872,13$ | 0,9927 | 2830,06 | 3014,61 | 3199,16 |
| Цінні папери | $y = 11,479 \cdot x^2 - 248,8 \cdot x + 1880,4$ | 0,6902 | 540,3 | 510,55 | 580,77 |
| Капітал | $y = -26,042 \cdot x^2 + 386,39 \cdot x + 1014,9$ | 0,8877 | 2579,6 | 2629,25 | 2684,4 |
| Депозити фізичних осіб, до запитання | $y = 0,6125 \cdot x^2 + 9,1226 \cdot x + 445,69$ | 0,8802 | 598,166 | 620,15 | 643,36 |
| Депозити фізичних осіб, термінові | $y = 111,17 \cdot x + 931,66$ | 0,9911 | 2043,36 | 2154,53 | 2265,7 |
| Депозити юридичних осіб, термінові | $y = -7,8253 \cdot x^2 + 131,89 \cdot x + 1555,2$ | 0,7646 | 2091,57 | 2059,12 | 2011,03 |
| Статутний капітал | $y = -3,9944 \cdot x^2 + 49,308 \cdot x + 59,154$ | 0,7579 | 152,79 | 118,21 | 95,65 |

З таблиць 1 та 2 видно, що три показники мають $R^2 < 0,3$ (прогнозування цих показників не має сенсу), всі інші показники мають досить велике значення коефіцієнта R^2 – їх прогнозні значення достатньо достовірні і приймаються для подальшого розгляду.

Кожуріна В. М.

аспірантка кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування
ХарРІ НАДУ при Президентіві України

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОТГ**

Загальноприйнятий показник розвитку суспільства сучасності – це рівень розвиненості інформаційних систем і технологій, а показник розвитку громади – ефективне використання наявних ресурсів. Саме тому громада має знати, яким саме ресурсним потенціалом володіє, і як з максима-

льною користю можна їх використати. При цьому, ефективно використання ресурсів залежить від того, яке інформаційне забезпечення мають органи влади, місцевого самоврядування, установи, організації.

Для управління землями тема інформаційного забезпечення є особливо актуальною, адже зі змінами суб'єктно-об'єктного складу системи управління ресурсами ОТГ, громади як ніколи зацікавлені в комплексних, повних, систематизованих і достовірних даних про землі, форму їх власності, якість ґрунтів, об'єкти нерухомості, платників земельних податків. Активні процеси децентралізації, дають черговий поштовх для проведення землепорядкових робіт, які можуть бути здійснені лише з ініціативи місцевого самоврядування, якісного та системного наповнення інформаційних баз.

Для оперативного збору і систематизації інформації щодо земельних ресурсів використовуються різноманітні геоінформаційні системи (далі – ГІС). ГІС – це програмно-технічний комплекс, що забезпечує автоматизоване збирання, обробку та аналіз просторово-координованої інформації [2, с. 59]. В даному контексті, важливим є те, що ГІС це ефективний та надійний інструментарій для інвентаризації земельних ресурсів та управління ними. Сучасні високотехнологічні інформаційні системи зручні та багатофункціональні, розкривають перед користувачами безліч можливостей.

Якщо узагальнити підходи до визначення функціоналу ГІС, то варто зауважити, що в муніципальному управлінні їх використовуються як інструмент для:

- концентрації інформації про земельні ресурси громади в одній системі;
- оптимізації землепорядкування;
- прийняття управлінських рішень, проведення аналітичних та статистичних досліджень;
- підвищення якості надання адміністративних послуг, розвиток електронного врядування;
- доступу громадян до інформації;
- планування розвитку територій;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості;
- моніторингу і проведенню заходів для підтримання екологічного стану громади;
- для стратегічного планування;
- розвитку співпраці громад і регіонів, обміну даними;
- візуалізації відкритих даних та доступу громадян до інформації;
- розвитку та співробітництва в рекреаційно-туристичній сфері;
- для оптимізації управління транспортом, пожежною безпекою, системами водопостачання населених пунктів.

Саме у зв'язку з таким широким функціоналом інформаційних систем (наведений вище перелік не є вичерпним) не можна нехтувати їх використанням у сфері публічного управління земельними ресурсами ОТГ, де зараз існують проблеми неповноти, неузгодженості, іноді навіть відсутності даних про земельні ділянки. Перелік можливостей відрізняють ГІС від

інших інформаційних систем і технологій. Вони забезпечують унікальний функціонал для її застосування в широкому спектрі завдань, пов'язаних з аналізом і прогнозом явищ і подій навколишнього середовища, з осмисленням і виділенням головних чинників і причин, а також їх можливих наслідків, з плануванням стратегічних рішень і поточних наслідків дій [1]. Так, наприклад, в Європі вже успішно функціонують не лише локальні, регіональні, а навіть міждержавні інформаційні географічно-просторові системи, що вже довели свою ефективність.

Але у вітчизняній системі існує ряд проблем, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при впровадженні інформаційних технологій в процес управління земельними ресурсами: через ряд причин технології, що використовуються в різних відомствах несумісні і не можуть бути синхронізовані; низький рівень технічної оснащеності та програмного забезпечення органів муніципальної влади; необхідність перепідготовки і навчання кадрових ресурсів для ведення ГІС та обслуговування техніки, іноді, навіть залучення спеціалістів поза штатом; неповнота даних у наявних інформаційних баз, технічні помилки; розпорошення інформації між різними відомствами, що ведуть інформаційні системи на основі галузевого і відомчого законодавства.

Всі перелічені проблеми інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами в умовах глобалізації та підвищення темпів розвитку інформаційних технологій залишаються недостатньо врегульованими на законодавчому рівні й потребують науково-методичного забезпечення, комплексного підходу на державному рівні.

Але не обійтися і без ініціатив з боку органів місцевого самоврядування. На даний час, розпорядниками інформації, яку необхідно систематизувати в інформаційній системі земельних ресурсів ОТГ є багато установ та органів влади, а саме: територіальний структурний підрозділ Держгеокадастру України, сектор містобудування та архітектури РДА, департаменти ОДА (культури і туризму, національностей та релігій; екології та природних ресурсів; агропромислового розвитку), Фонд держмайна. У всі ці установи доцільно надіслати запити і систематизувати отримані дані в єдину систему. Важливо врахувати, що з метою розвитку подальшого співробітництва громад та обміну інформацією, забезпечити всі громади якісним і однаковим системним забезпеченням, щоб у подальшому данні були уніфіковані.

Отже, всю інформацію, яка підлягає внесенню до інформаційної бази ОТГ можна розділити на дві категорії: власна (розпорядником якої є громада) та інформація, що є у віданні інших органів. Оскільки час збору даних від інших органів та установ достатньо тривалий, необхідно вносити дані, які вже є в наявності одразу, поки формується масив запитованої інформації. Основним, на кого буде покладено функціональне навантаження по збору, аналізу, обробці даних має бути інженер-землевпорядник.

Землевпорядник громади – високопрофесійний фахівець, який може критично оцінити ситуацію із земельними ресурсами ОТГ, провести аналіз

складу, якісних та кількісних показників, систематизувати дані про форму власності на земельні ділянки, оцінити на якій стадії роботи по землевпорядкуванню. Цей спеціаліст має володіти знаннями у галузі земельного права, земельного кадастру, землевпорядкування та управління земельними ресурсами, мати відповідну освіту та належну кваліфікацію і бути вільним користувачем програмних продуктів ГІС. До посадових обов'язків інженера-землевпорядника варто віднести: організація ефективного використання земель, їх охорони, контроль за дотриманням земельного законодавства; проведення заходів із землевпорядкування, забезпечення ОТГ актуальною інформацією про земельні ресурси їх власників та користувачів. Це штатна одиниця, яку затверджують рішенням сесії ОТГ [3].

Але, враховуючи такі вимоги, наявність кваліфікованого інженера-землевпорядника теж може стати проблемним питанням в органах місцевого самоврядування. Саме тому, необхідно завчасно подбати про якісну підготовку кадрів у цій сфері та забезпечити відповідним спеціалістам достойні умови праці.

Таким чином, вирішення комплексу задач на центральному та місцевому рівнях дадуть змогу забезпечити інформативно та сервісну складову управління земельними ресурсами, дозволять з максимальною ефективністю використовувати й охороняти земельно-ресурсний потенціал об'єднаних територіальних громад, адже не можна залишати поза увагою нові технічні, інформаційні, системні технології, які змінюють якість життя як управлінців так і громадян.

Список використаної літератури

1. Кульбака О. М. Геоінформаційні системи і технології в управлінні земельними ресурсами. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3637> (дата звернення: 15.11.2019).

2. Методичні основи грошової оцінки земель в Україні: наук. вид. / Ю. Ф. Дехтяренко, М. Г. Лихогруд, Ю. М. Манцевич, Ю. М. Палеха. Київ: ПРОФІ, 2002. 258 с.

3. Практичний інструментарій управління землями об'єднаних територіальних громад. URL: [file:///C:/Users/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B0/Downloads/Land%20-Management%20toolkit%20Jan%202019%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B0/Downloads/Land%20-Management%20toolkit%20Jan%202019%20(3).pdf) (дата звернення: 15.11.2019).

Коленко В. В.

аспірантка навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України

РОЛЬ ПРЕС-СЛУЖБИ В ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Сучасні політичні реалії України такі, що формування і розвиток масових комунікацій вимагає комплексного підходу з боку держави. Враховуючи досвід Заходу, українська влада як один з методів регулювання своїх стосунків із ЗМІ обрала абсолютно нову для країни структуру - прес-службу.

Прес-служба, як правило, є частиною управління по зв'язках з громадськістю і повинна забезпечувати зв'язок між компанією і громадськістю за допомогою засобів масової інформації. Тому складно виділити, на

кого більшою мірою має бути спрямована робота прес- служб : на керівництво компанії або журналістів. Пріоритети міняються залежно від ситуації. Природно, вимоги до прес-служби у керівництва компанії і журналістів різні. Керівництво хоче донести до громадськості через ЗМІ ту інформацію, яка вигідна компанії, а журналістові потрібна та інформація, яка цікава, в ідеалі, читачам і, як мінімум, редакції.[1]

Завдання прес-служби полягає в тому, щоб встановити довірчі стосунки з журналістами, що можливо тільки при наданні об'єктивної інформації; використовувати ці довірчі стосунки для просування інформації, позитивної для компанії. Але головним завданням прес-служби було і виступає налагодження і розвиток зв'язків з громадськістю, званих на заході публік рилейшнз (public relations або PR).

З розвитком ринкових стосунків приватні підприємства в конкурентній боротьбі відчули необхідність заявляти про себе, обґрунтовувати ті або інші свої дії, розповідати про свою організацію, одним словом, виступати перед публікою. Тому нішу відділів пропаганди органів Комуністичної партії Радянського Союзу в якійсь мірі зайняли ПР- агентства і ПР-служби при партійних структурах, найбільших українських банках, а потім і відомствах.

Відмітимо декілька специфічних особливостей, що характеризують масові інформаційні процеси в Україні і в ЗМІ, що позначаються на діяльності органів по зв'язках з громадськістю.[3]

По-перше, в інформаційному полі України сьогодні запанували корпоративні ЗМІ. Приналежність тих або інших засобів масової інформації до політичних, фінансових або регіональних корпорацій не демонструється, але реально абсолютно чітко відомо, що та або інша газета - рупор місцевої адміністрації, оскільки адміністрацією фінансується, така-то телемовна компанія - рупор такої-то фінансово-промислової корпорації, такі-то видання - рупор тих або інших політичних структур. Єдиний інформаційний простір як би поділений на вотчину, внаслідок чого не лише виникає недовіра до ЗМІ, але і створюється достатня основа для їх конкурентного існування змагання.

По-друге, реалізуючи за допомогою корпоративних комунікацій свої маркетингові завдання, ЗМІ нерідко прагнуть представити корпоративний, іноді егоцентричний інтерес як соціальний, загальногромадський. Мозаїчність, фрагментарність інформаційного поля, характерні для сучасної України, створюють обставини, в яких найбільш активні, дієздатні, конкурентоздатні інститути ЗМІ і ПР можуть підминати під себе певні інформаційні зони. Особливо це стосується органів влади, що прагнуть до контролю над найбільш впливовими ЗМІ. Подібна тенденція спостерігається в більшості регіонів України.

Нині саме прес-служби є найбільш поширеною організаційною структурою, що фактично відповідає за зв'язки з громадськістю. Це природно: найпростіший спосіб зв'язатися з громадськістю - зробити це за допомогою могутнього посередника - мас-медіа. [2]

Завдання прес-служб - інформувати громадськість з метою надання повної і об'єктивної інформації, на основі якої створюється і підтримується

ся позитивний образ органу влади і влади в цілому. Уряди мають в розпорядженні такий великий об'єм інформації, що їм потрібний ефективний спосіб доведення її до громадян, і тоді на сцену виходить представник урядової прес-служби.

Прес-служби можуть створюватися як на відомчому рівні (міністерство, державний комітет, управління), а так і в структурі місцевого управління (прес-центр мерії, обласній адміністрації).

Систематичність контактів прес-секретаря з журналістами підкреслюють турботу керівництва про безперервне інформування громадськості відносно цілей і змісту своєї діяльності. Зустрічі з журналістами реалізують інформаційну функцію діяльності прес-секретаря.

Коментар рішень і дій керівництва, тлумачення суспільно-політичного сенсу управлінських рішень і дій, досягається повідомленням деталей і подробиць. Мистецтво коментування реалізує суспільно-політичну функцію діяльності прес-секретаря.

Зворотній зв'язок керівництва з громадськістю в якійсь мірі реалізується і за допомогою прес-секретаря. Реакція у відповідь на інформацію, що повідомляється їм, негайно повідомляється ним своєму керівництву, коригуючи або уточнюючи стиль спілкування із ЗМІ. Включеність прес-секретаря в зворотний зв'язок спілкування керівництва і громадськості реалізує управлінську функцію його діяльності.

Таким чином, можна стверджувати, що існує єдина схема функціонування прес-служб органів влади в Україні, переслідуючи загальні цілі, головні з яких інформаційне забезпечення того або іншого органу влади і створення позитивного іміджу про нього.[1]

Очевидно, що прес-служба не лише офіційний рупор влади, але і реальний гравець на інформаційному полі, що формує через ЗМІ необхідну владі громадську думку, використовуючи для цього як фінансові важелі, так і інші способи дії на ухвалення рішень редакціями. Функції прес-служб органів влади виходять за рамки прописаних положень і обмежуються лише потребами самої влади, що завжди прагне до створення свого позитивного образу в масовій свідомості.

Для держави створення прес-служб вигідне з тієї точки зору, що вони дозволяють їй підвищити свій імідж і на високому професійному рівні проінформувати пресу про діяльність влади. Крім того, прес-служба в якійсь мірі відбиває спрямованість інформаційної політики, визначеної державою і контролює її реалізацію в друкарських і електронних засобах масової інформації.

ЗМІ розглядають прес-службу як офіційного представника держави, а також як посередника у взаєминах з різними органами влади. Прес-служба для ЗМІ є носієм офіційної ідеології і свого роду каталізатором, що своєчасно реагує на політичні зміни. Усі засоби масової інформації, навіть самі опозиційно налагоджені зацікавлені в співпраці з прес-службами, оскільки це єдине офіційне джерело інформації державної ваги і найбільш простий доступ до її безпосередніх носіїв.[3]

Виходячи з виконаного аналізу, можна стверджувати, що прес-служба грає істотну роль в оптимізації взаємодії державної влади і засобів масової інформації. На це вказує стрімке виникнення і вдосконалення роботи прес-служб не лише в центрі, але і на регіональному рівні, а також значне підвищення їх статусу в системі регіональних ЗМІ.

Очевидно, що в нових умовах демократичного ладу, що формується, в Україні намітилася тенденція до налагодження конструктивного діалогу між владою самих різних рівнів і засобами масової інформації. Основна причиною цього діалогу - взаємна вигода від співпраці. Сучасна українська державна влада виразно розуміє необхідність розширення співпраці із засобами масової інформації, як однієї з основних умов досягнення соціальної стабільності суспільства.

ЗМІ, у свою чергу, переслідують інтереси безперешкодного отримання інформації, що має державну значущість. Не останню роль в співпраці з державою для мас медіа грають питання фінансування. Значні фінансові кошти, що виділяються владою, на розвиток ЗМІ не можуть не притягати останні.

Список використаної літератури

1. Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / перекл. з англ. О. Насика. Київ: Наука, 2008. 320 с.
2. Лашкіна М. Г. Взаємовідносини влади і ЗМІ: нові виклики годині. *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення*: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ, 31 трав. 2005 р.: у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ: вид-во НАДУ, 2005. Т. 1. С. 237–238.
3. Онуфрив С. Політичний дискурс сучасних ЗМІ України. *Вісник*: зб. наук. ст. Київського міжнародного університету. Журналістика. Медіалінгвістика. 2003. Вип. 2. С. 26–34.

Лях Ю. І.

аспірантка кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

КРАУДСОРСИНГ ЯК СУЧАСНА ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Інтенсифікація процесів модернізації державного управління та становлення публічного управління в Україні зумовлюють такий же інтенсивний розвиток громадянського інформаційного суспільства та його інститутів у контексті ідей демократії. У сукупності ці чинники загострюють проблему формування відповідного рівня взаємодії та взаємовідносин між владою та суспільством на тлі демократичних перетворень (децентралізації, демонополізації, державно-приватного партнерства тощо). Для реалізації сталого розвитку України стратегічно важливо, щоб ця взаємодія та взаємовідносини були результативними та ефективними.

У цьому аспекті актуальним сьогодні є використання інформаційних технологій. Вони надають можливість включення експертних громадських спільнот до публічного управління. До таких спільнот належать моти-

вовані учасники, котрі висловлюють свої думку з приводу актуальних суспільних проблем через соціальну мережу. Таким чином, шляхом колективної співпраці за допомогою інформаційно-комунікативних технологій стає можливим вирішення важливих управлінських завдань на державному рівні проблем у суспільстві. У той же час, інформатизація процесів залучення громадськості до публічного управління потребує прозорості дій органів влади, доступу громадян та юридичних осіб до більш широкого кола наданої інформації. Це сприяє відносно швидкому й ефективному вирішенню простих завдань – пошуку вторинної інформації, і складних, які направлені на підготовку нормативно-правових актів, інструкцій тощо.

Один із інструментів публічного управління для вирішення проблем будь-якої складності, що діє на відкритих платформах мережевих спільнот, є краудсорсинг. Краудсорсинг передбачає роботу ентузіастів, що готові вирішувати задачі, котрі стоять перед суб'єктами публічного управління. Поняття «краудсорсинг» (англ. crowdsourcing, crowd – натовп і sourcing – використання ресурсів) розглядається як передавання невизначеному колу осіб частини виробничих функцій від суб'єктів публічного управління, тим самимостанні здійснюють координацію своєї роботи завдяки інформаційним технологіям [0]. Таким чином, вирішення питань у публічному управлінні полягає не на професіоналів, а на аматорів, технологія краудсорсинг використовує інтелектуальний людський потенціал і реалізується на підставі інформаційно-комунікативних технологій.

Передумовами краудсорсингу став розвиток комунікативних технологій, впровадження Інтернету як нового засобу комунікацій. Це вплинуло на зміну змісту і форм взаємодій суб'єктів і об'єктів публічного управління, на формування віртуальних спільнот, які згодом стали новою формою соціальної інтеграції. Дон Тапскотт, Ентоні Д. Вільямс у своїй книзі «Вікіноміка. Як масове співробітництво змінює все» зазначають, що «Доступність інформаційних технологій зростає, надаючи інструменти співробітництва, створення цінностей та конкуренції практично кожному. Це надає можливість людям вільно брати участь у процесі інновацій і створення цінностей в кожній економічній галузі» [2]. Ця праця створена на підставі відкритого краудсорсингового проекту, її написанням займалися усі охочі. Книга функціонує в режимі відкритого редагування на відповідному Інтернет-сайті з лютого 2007 р. [2], назва походить від термінів «вікі» та «економіка», де «вікі» (wiki) означає веб-сайт, який дозволяє користувачам змінювати контент веб-сайту за допомогою запропонованих інструментів. Такий феномен, як Вікіноміка, представляє просту і радикальну модель колективного гіпертексту, можливість створення і редагування будь-якого запису надається кожному з членів мережевого співтовариства [3].

Масове співробітництво є не тільки найважливішою рушійною силою щодо успіху публічної політики, а й змінює способи комунікацій в управлінні державою та глобальною спільнотою. Інформаційно-комунікативні технології сприяють формуванню нових моделей співпраці та інноваційних можливостей розкриття людського потенціалу. Отже, сучасне

інформаційне суспільство характеризується високим рівнем розвитку інформаційних і телекомунікаційних технологій, їх інтенсивним використанням як громадянами, бізнесом так і органами державної влади. Високі технології, в тому числі інформаційні та телекомунікаційні, стали своєрідним локомотивом соціально-економічного розвитку багатьох країн світу, а також методом сталого забезпечення гарантованого вільного доступу громадян до інформації. Соціальними мережами користується значна кількість людей, тому не дивно, що створено сотні віртуальних спільнот по всьому світі, які залучають користувачів до вирішення питань соціального характеру, більшість з цих спільнот створено за технологією краудсорсинг.

Отже, краудсорсинг виявився доволі успішним і дієвим інструментом публічного управління, він сприяє розв'язанню актуальних, соціально важливих та нагальних проблем і завдань. Вирішення проблемних питань здійснюється завдяки спільному інтелекту, знанням, компетентністю як кваліфікованих фахівців, так й активних, креативних і небайдужих пересічних громадян. Очевидними позитивними наслідками розвитку краудсорсингових практик є:

- незначні витрати, оскільки в вирішенні питань публічного управління приймають участь усі охочі громадяни на безоплатній основі або за символічну плату;
- простота у реалізації технології краудсорсингу. Здебільш її впровадження виконується за допомогою нескладних процедур у соціальній мережі або на відповідному веб-сайті;
- доступ до інформації органів публічної влади значної кількості людей дозволяє отримати доволі швидко оптимальне та раціональне вирішення поставлених завдань;
- створює нові сприятливі умови щодо налагодження ефективних комунікацій зі споживачами адміністративних послуг та сервісного забезпечення життєдіяльності окремої людини.

Отже, без розробки та освоєння сучасних інформаційних технологій управління представляється недостатньо швидко отримання ефективного результату публічного управління. Впровадження Інтернет-технологій робить можливим забезпечення якісно нового і прозорого способу комунікацій між суб'єктами публічного управління. Технологія краудсорсинг, у свою чергу, задіє людські ресурси, це сприяє дебюрократизації публічної влади та проведенню громадських обговорень на рівні розвинених європейських країн. Модернізаційні перетворення в системі публічного управління зумовлюють раціональність та ефективність управлінської діяльності, заснованою на потужних ідеях: відкритості, доступі та вмінні отримувати найбільш ефективний результат з колективної роботи.

Список використаної літератури

1. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. URL: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1481457> (date of request: 05.10.2019).
2. Танскотт Д., Уильямс Э. Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. Москва: BestBusinessBooks, 2009. 392 с. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=-137942> (дата обращения: 12.10.2019).
3. Патаракин Е. Д. Совместное конструирование знаний и взаимная адаптация соавторов внутри гипертекста ВикиВики. *Educational Technology & Society*. 2006. № 9.

Мезенцева О. О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національний авіаційний університет

MINDMAPS ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ МЕНТАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

Інтелект-карти (mindmaps) – один з найбільш привабливих і простих способів відображення понятійних структур. Хоча автором ідеї інтелект-карт вважається Тоні Бьюзен [3], у вітчизняній науці схожий метод успішно використовувався в педагогіці вже в 20-і роки минулого сторіччя [4]. Інтелект-карти – це ієрархічні діаграми, використовувані для представлення ідей, проектів, завдань, які пов'язані з центральним ключовим поняттям і організовані радіально навколо нього.

Ідея інтелект-карт (і-карт) полягає в використанні і поєднанні функції лівого і правого півкуль для досягнення цілісного і наочного уявлення даного поняття. Фактично, це перехід від послідовного (текстового) викладу до мережевого (образного). Бьюзен використовував також деякі ідеї з теорії міжпівкульної асиметрії і гештальт-психології. Сперрі виявив поділ функцій лівого (логічного) і правого (образного) півкулі. Основні інтелектуальні функції (по Сперрі) представлені в таблиці 1. Пізніше було встановлено, що півкулі можуть іноді підміняти одна одну і в цілому все не так однозначно [5].

Таблиця 1

Інтелектуальні функції півкуль головного мозку

| Ліва півкуля) | Права півкуля |
|----------------------------|-------------------------------|
| Мова, читання, | Просторова орієнтація |
| Аналіз, логіка | Гештальт (цілісне сприйняття) |
| Лінійні уявлення | Тривимірне сприйняття |
| Операції з послідовностями | Уява, мрії |
| Операції з числами | Ритм, колір |

І-карта - графічне вираження процесу радіантного мислення. І-карти мають 4 відмінні риси [3]:

- об'єкт уваги / вивчення кристалізований в центральному образі;
- основні теми, пов'язані з об'єктом вивчення, розходяться від центрального образу у вигляді гілок, які пояснюються ключовими словами або образами;
- вторинні ідеї також розгалужуються;
- гілки формують пов'язану вузлову структуру.

І-карти застосовуються, з одного боку, з метою генерування, візуалізації, структуризації і класифікації ідей, з іншого боку, з метою полегшення (прискорення) процесу навчання [4], процесу вирішення проблеми або прийняття рішення [2], а також при складанні та написанні різних документів [1]. Їх можна використовувати як для пояснення, так і для перевірки засвоєного матеріалу. У цьому випадку структура і-карти служить критері-

єм розуміння досліджуваного предмета. Серед і-карт, створених студентами, зустрічаються діаграми, що демонструють часткове (або повне) нерозуміння дисципліни, що є хорошим зворотним зв'язком для викладача. Завдяки спрощеному і ясному зображенню ідей в графічному (радіальному і нелінійному) вигляді і-карти іноді використовують для активізації «мозкового штурму» при вирішенні організаційних завдань і здійснення планування [4]. В освітньому процесі дана модель застосування і-карт може бути корисна, наприклад, при виконанні учнями групових проектів, аналізу кейсів і т. п.

Створення і-карти починається з об'єкта вивчення, який розташовується в центральному вузлі. Після цього основні теми, пов'язані з об'єктом вивчення, розходяться від центрального образу у вигляді гілок, при цьому ієрархічно деталізуються, формуючи зв'язну семантичну структуру. Важливими елементами і-карт є графічні образи, колір і різна величина шрифтів на різних рівнях ієрархії, - все це дозволяє чіткіше і ясніше відобразити структуру карти, прискорити і спростити читання і-карти.

За останні 5 років на ринку програмного забезпечення з'явилися десятки засобів для швидкого і гарного миттєвого формування і-карт (майнд мепінга), наприклад: Freeplane, IMindmap (by Tony Buzan), MindMapper Pro, MindGenius Business, Visual Mind, Mind Pad, Mind manager.

Якщо і-карти показують зв'язок і деревоподібну структуру довільних фрагментів знань, то концептуальні карти (concept maps) дозволяють глибше розглянути предметну область і включають відносини між поняттями або концептами. При побудові інтелектуальних карт слід використовувати наступні принципи:

1. Починати з ядра, відгалуження робити за принципом «вглиб».
2. Карта заповнюється по ходу годинникової стрілки, починаючи з правого верхнього кута.
3. Основні галузі карти повинні з'єднуватися з центральним елементом.
4. Підписувати пункти горизонтально- не вертикально і не з нахилом.
5. Не використовувати назви пунктів в кілька рядків.
6. Не обмежуватися назвами - практикуйте зорові образи (іконки) для кожного пункту.
7. Якщо в групах є послідовні елементи, використовувати нумерацію.
8. Кольорові карти наочніше чорно-білих, використовувати для кожного відгалуження різний колір.
9. Оптимальна кількість гілок від центрального ядра: п'ять-сім.
10. Розподіляйте робочу область таким чином, щоб при необхідності ви змогли додати нові елементи.
11. Залежно від важливості елементів змінювати розмір шрифту груп і товщиною ліній гілок.
12. Виділяти найбільш значущі пункти за допомогою різних графічних візуалізацій.
13. Дотримуватись пропорцій і симетричності.
14. При бажанні показати зв'язки між елементами інтелект-карти використовувати стрілочки.
15. Підтримувати кількість рівнів відгалужень в межах чотирьох.

Список використаної літератури

1. Boose J. H. A research framework for knowledge acquisition techniques and tools. Proceedings of 3-rd European Knowledge Acquisition for Knowledge-based Systems Workshop Ekaterinburg, Paris, 1989.
2. Абдикеев Н. М., Киселев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2011. С. 371–380.
3. Бьюзен Т., Бьюзен Б. Супермислення. Мінськ: Белорусский дом печати, 2002.
4. Гаврилова Т. А., Кудрявцев Д. В., Лещева И. А., Павлов Я. Ю. Об одном методе классификации визуальных моделей. *Бизнес-информатика*. 2013. № 26 (4). С. 21–34.
5. Гаврилова Т. А., Хорошевский В. Ф. Базы знаний интеллектуальных систем. Учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
6. Черниговська Т. В., Деглін В. Л. Метафоричне і силлогістичне мислення як прояв функціональної асиметрії мозку. Тарту, 1986.

Мусанова А. К.

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы»
Академия «Bolashaq», г. Караганда, Республика Казахстан

РАЗВИТИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В КАЗАХСТАНЕ

Сотрудничество с крупными международными компаниями дает возможность стране в полной мере использовать технологии будущего, которые в ближайшие пять лет, как утверждают эксперты, изменят не только мировую экономику, но и отразятся в других сферах жизни. Это позволит оптимизировать работу государственных структур и сократит временные издержки. Планируется при помощи новых технологий проводить мониторинг перемещаемых через границу товаров, госзакупки и многое другое.

Любые действия, совершаемые интернет-пользователями в сети будь то отправка средств, регистрация прав собственности, покупка игрового предмета и т.д. называются транзакциями. Транзакция, сформированная пользователем, отправляется в так называемый мемпул и дожидается пока ее добавят в один из блоков. Когда блок сформирован, он проверяется другими участниками сети и при их согласии подсоединяется к концу цепочки и внести в него изменения уже будет невозможно. Базу данных, представляющую собой непрерывную цепь из блоков, хранящуюся одновременно на множестве компьютеров называют блокчейн (от англ. blockchain).

Суть технологии блокчейн заключается в том, что база данных хранится не в одном месте, а распределена на тысячах, а то и десятках тысяч, а порой и миллионов компьютеров, разбросанных по всему миру. Вероятность, что все они будут выведены из строя, ничтожно мала и выглядит фантастической. А пока хотя бы один компьютер сети работает, система, основанная на блокчейн, существует.

Платформа blockchain – это распределенная база данных для общего пользования, в которой отсутствует централизованный надзор над процессом. С помощью блокчейн вести учет, хранить данные, совершать транзакции можно в любой сфере жизнедеятельности: финансовые операции; сделки с недвижимостью; страхование; логистика; нарушения ПДД; регистрация браков и многое другое.

Первое применение блокчейн на практике произошло в 2009 году, когда на его основе была создана криптовалюта биткоин. Сегодня на основе блокчейн уже создаются стартапы в сфере медицины, защите интеллектуальной собственности, авторского права. На базе технологии разрабатываются системы идентификации, веб-браузеры, децентрализованные облачные хранилища данных, а также социальные сети.

Плюсы технологии. Блокчейн – универсальная технология, применимая в разных сферах жизни. Открытость, безопасность и защищенность. Уменьшает транзакционные издержки. Сокращает время проведения сделок с нескольких дней, необходимых для проверки данных и обмена документами, до нескольких часов. Позволяет организациям, учреждениям избавиться от лишних статей расходов.

Основное преимущество блокчейна перед традиционными банковскими транзакциями – отсутствие посредников. Блокчейн не имеет центрального органа, поэтому транзакции проверяются всеми участниками системы. Это позволяет упростить процедуру и избавиться от посредников. Программный код сети открыт, и любой может обратиться к нему, но личность и другая персональная информация остаются тайной. Все, что видят создатели блоков, – данные по каждой конкретной операции. И, если технологию внедрить в повседневную жизнь, то контроль банков, государственных органов, аудиторов, контролеров, страховых компаний или регистраторов будет просто не нужен.

Минусы технологии. Масштабируемость. Сегодня блокчейн не способен обеспечивать огромное количество транзакций за короткое время. К примеру, платежные системы MasterCard или Visa обрабатывают около 45 тысяч транзакций в секунду, в то время как у биткоина их всего 7.

Ежедневно растет и вес базы, которая хранится на компьютерах сети. Не стоит забывать и о нагрузке на электрические сети, когда речь идет о сетях, работающих на основе алгоритма обработки цепочки транзакций Proof of Work (POW). Все эти сложные вычисления заставляют компьютеры потреблять большое количество энергии.

Казахстан, как и многие страны планомерно внедряет блокчейн-технологии.

Национальный банк Казахстана запустил новый технологический продукт – систему Invest Online. Используя это специальное разработанное мобильное приложение, казахстанцы смогут в онлайн-режиме инвестировать средства в ноты Нацбанка, в том числе на небольшие суммы. В основе работы системы Invest Online заложены три инновационных решения.

Во-первых, впервые на государственном уровне применена технология блокчейн. Во-вторых, впервые Нацбанком выпущены электронные деньги, которые будут применяться для расчетов по операциям с ценными бумагами. В-третьих, все операции доступны онлайн на электронных устройствах.

Данная система благодаря своим широким технологическим возможностям позволит работать с ценными бумагами не только Национального банка, но и крупных казахстанских компаний, которые планируют выходить на IPO, в том числе с привлечением денег населения.

Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) по проблематике развития криптовалют и технологии блокчейн в Евразийском экономическом союзе подготовила доклад (18.07.2019 г.) – «Криптовалюты и блокчейн как атрибуты новой экономики. Разработка регуляторных подходов: международный опыт, практика государств-членов ЕАЭС, перспективы для применения в Евразийском экономическом союзе». Доклад разработан на основе обсуждения в рамках экспертных встреч, проведенных Комиссией в 2017–2019 годах, и содержит мнения представителей государственных органов, делового и академического сообщества государств-членов. Всего прошло восемь круглых столов и семинаров в четырех странах Союза – Армении, Беларуси, Казахстане и России.

В связи с различием позиций государств-членов по регулированию сферы криптовалют и технологии блокчейн ЕЭК предлагает на текущем этапе гармонизировать подходы к регулированию явления на евразийском пространстве. Комиссия в рамках доклада совместно с экспертами подготовила единый глоссарий и ключевые принципы регулирования криптовалют и блокчейн, которые могут стать основой для такой гармонизации.

Департамент макроэкономической политики ЕЭК отслеживает тенденции развития криптовалют и технологии блокчейн на евразийском пространстве с декабря 2017 года. В рамках мониторинга реализации Основных направлений экономического развития ЕАЭС Комиссия выделила проблематику развития современных технологий как один из глобальных вызовов, с которыми сталкиваются страны Союза.

27–28 июня 2019 года Международный финансовый центр МФЦА «Астана» (МФЦА) в партнерстве с Global Blockchain Business Council (GBBC) организовали первую Blockchain Central конференцию в г. Нур-Султан. Конференция является дискуссионной площадкой для блокчейн решений и их влияния на финансовые услуги, банковское дело, государственный сектор и Умные города. Во время конференции МФЦА официально стал patron-участником GBBC.

GBBC является ведущей отраслевой ассоциацией экосистемы блокчейн-технологий, объединяющей инновационные организации и основателей из более чем 50 стран мира для углубления понимания технологии блокчейн среди глобальных регуляторов и лидеров бизнеса. Блокчейн предлагает целый спектр решений для повышения безопасности и устойчивости в финансовом секторе.

В прошлом году в рамках программы «1000 мест – уличная торговля» столичный акимат заключил договор с международной блокчейн-компанией Bitfury о разработке совместного пилотного проекта по внедрению технологии блокчейн в аукционах. Зарегистрироваться, оплатить гарантийный взнос и принять участие в торгах можно будет со смартфона, а наблюдать за ходом торгов – в режиме реального времени.

По словам Министра финансов Казахстана Бахыта Султанова перевод администрирования налога на добавленную стоимость на блокчейн к 2025 году дополнительно принесет 1,5 трлн. тенге. Кроме того, создание базы данных третьих лиц для целей налогового администрирования станет

одним из элементов более интеллектуального администрирования налоговыми и таможенными службами.

Технологический цикл строительства в Казахстане также переведут на блокчейн. Теперь все стройки страны будут находиться на электронном портале в системе блокчейн. К этой системе будут подключаться все необходимые государственные службы. Весь процесс строительства будет виден в реальном режиме. Все участники долевого строительства смогут оценивать качество строительства на всех стадиях.

Цифровая система защиты уже используется в стране при формировании электронных очередей в детские сады и поликлиники. Для обеспечения прозрачности автоматизации формирования очередности и выдачи направлений в детские сады г. Нур-Султан система будет оптимизирована с учетом мнения горожан с применением технологии блокчейн. В дальнейшем в систему будут подключать функционал по школам и колледжам. Таким образом, можно будет выбрать организацию, исходя из рейтинга, дополнительных услуг и других сервисов.

Блокчейн – это Мир без банков, нотариусов, регистраторов, регуляторов. Технология блокчейн заставляет по-новому взглянуть на обмен ценностями, документами, деньгами. Она убирает посредников и позволяет пользователям напрямую отправлять друг другу важные данные. Одни уже называют ее прорывом 21 века, величайшим изобретением, сравнимым с открытием интернета.

Список использованной литературы

1. Блокчейн – что это понятным языком. URL: <http://bestinvestpro.com/blokchejn-cto-eto-ponyatnym-yazykom/> (дата обращения: 12.11.2019).
2. Profit. URL: www.Profit.kz (дата обращения: 12.11.2019).
3. Egov. URL: www.egov.kz (дата обращения: 12.11.2019).

Хмиров І. М.

кандидат психологічних наук,
докторант навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ НАПРЯМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасна державна інноваційна політика – це сукупність науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансових та інших заходів, пов'язаних із просуванням нової або поліпшеної продукції на ринок збуту. Тому сучасна інноваційна політика є більш широким поняттям, чому науково-технічна, яка традиційно зводиться до вибору пріоритетів в науці й техніці.

Метою державної політики в області розвитку національної інноваційної системи у вищих навчальних закладах є теоретичні розробки для впровадження в економіку, здатну за рахунок інноваційної продукції (послуг) і її комерціалізації забезпечити реалізацію затверджених Президентом України. стратегічних національних пріоритетів: підвищення якості життя населення, досягнення економічного зростання, розвитку фундаментальної

науки, освіти, культури, забезпечення оборони й безпеки шляхом об'єднання зусиль держави й підприємницького сектору економіки на основі встановлення взаємовигідного співробітництва.

В нових соціально-економічних умовах освіта одержує високий статус, оскільки саме вона будє сприяти переходу до інформаційного суспільства й формування пріоритетів розвитку держави. Модернізація системи механізмів державного управління освітою насамперед передбачає впровадження інституту вимірювання та оцінювання результатів діяльності освітньої галузі, створюючи національну систему моніторингу якості освіти, визначення ефективності управлінських рішень та їх впливу на якість освіти в Україні.

Входження національної вищої школи в європейський освітній простір в умовах стрімкої інформатизації та глобалізації міжнародного середовища спонукає до підготовки фахівців з вищою освітою нової генерації, здатних ефективно працювати в різних сферах господарчого комплексу країни. Це вимагає істотного підйому рівня підготовки студентів на інноваційній основі шляхом проведення глибинних змін у системі їх навчання. Підключення України до європейського руху уніфікації освітньої системи ЄС повинно розглядатись не як прояв політичної волі, а як об'єктивний процес удосконалення національної системи освіти на основі узагальнення досвіду високоорганізованих і високорозвинутих країн, що складають ядро цього союзу. Особливість цього етапу полягає у трансформації інституту освіти у відповідності з ринковими перетвореннями всієї системи соціально-економічних відносин і адаптацією системи освіти до ринкових умов, а також - із об'єктивними змінами, що відбуваються у світовому масштабі у зв'язку з необхідністю приведення освіти у відповідність до вимог постіндустріального суспільства.. Ефективний менеджмент освіти дозволяє своєчасно реагувати на попит ринку праці на окремі категорії працівників, а відтак і затребуваності освітніх послуг та формування вхідних грошових потоків, а також забезпечення таких важливих операцій (регламентованих державою) як ліцензування спеціальностей, квотування обсягу підготовки спеціалістів, атестації спеціальностей і закладу вищої освіти в цілому.

Характерною ознакою сучасного інформаційного суспільства є глобальна інформатизація, яка істотно впливає на освітні процеси, зокрема на вищу освіту та зумовлює постійний розвиток систем дистанційного навчання (ДН) у вищих навчальних закладах. Популярність такого виду освіти зумовлена причинами, серед яких виділимо такі:

- 1) потреба у підготовці високого рівня фахівців;
- 2) для багатьох бажаючих навчатись складною стає проблема суміщення студента в просторі і часі із викладачем. Висока вартість навчання, відсутність вузів на периферії не завжди дозволяють студентам здобути традиційну вищу освіту;
- 3) бурхливий розвиток технологій управління процесами, а також збільшення кількості продуктів науково-технічного прогресу зумовлюють необхідність зростання кваліфікації працівників, що їх обслуговують. Водночас надмірна завантаженість роботою не завжди дозволяє виокремити

певну кількість часу для проходження курсів підвищення кваліфікації. Не останнє значення у цьому питанні має віддаленість потенційних клієнтів від великих міст, де в основному зосереджуються науково-освітні центри.

В Україні дистанційні форми навчання до недавнього часу не застосовувалися в широкому масштабі із-за ряду об'єктивних причин - в основному із-за недостатнього розвитку і широкого поширення технічних засобів нових інформаційних і телекомунікаційних технологій. Нині створені технічні передумови для широкого використання дистанційного навчання в освіті. Більше того, намітилося відставання реалізації ідей дистанційної освіти від можливостей, що надаються технічними засобами. Останніми роками на заході і в Україні набув широкого поширення термін E - learning, процес навчання, що означає, в електронній формі через мережу Інтернет або Інтранет з використанням систем управління навчанням. Програмне забезпечення для E - learning, представлено як простими статичними HTML сторінками, так і складними системами управління навчанням (LMS) і навчальним контентом (LCMS), що використовується в корпоративних комп'ютерних мережах.

Успішне впровадження електронного навчання ґрунтується на правильному виборі програмного забезпечення, відповідного конкретним вимогам, цілям і завданням, що пред'являються до нього організацією. Таким чином, аналіз ринку освітніх послуг України, серед споживачів зростає попит на нетрадиційні підходи до отримання освіти. Найбільшої популярності набуває дистанційна форма навчання, оскільки вона значно розширює доступ до освіти незалежно від місця проживання.

Список використаної літератури

1. Кравченко Н. А. Система дистанционного обучения как один из факторов повышения уровня конкурентоспособности государства. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика»*. 2007. Т. 20 (59). № 1. С. 90–95.

2. Левчук В. Г. Работа Центра электронного обучения Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина в контексте Положения о дистанционном обучении МОНУ. *Проблеми сучасної освіти: зб. наук.-метод. праць у 2-х ч.* 2014. Вип. 5. С. 34–41.

3. Лімачко Е. Е. Человеческий капитал в современной экономике – некоторые теоретические аспекты. URL: <http://economy.nsc.ru/ieie/smu/conference/articles/> (дата обращения: 27.09.2019).

Шумада Р. Я.

завідувач обласного науково-методичного центру
моніторингових досліджень якості освіти
КЗ «Запорізький ОППО» ЗОР

Шумада А. С.

старший викладач кафедри інформаційних технологій
Класичний приватний університет

ВИКОРИСТАННЯ МОНІТОРИНГУ ТРАФІКУ ВІДВІДУВАЧІВ САЙТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Для здійснення ефективного управління, органи управління мають володіти інформацією щодо параметрів об'єкту управління. Таку інформа-

цію частково можна зокрема зібрати без відома об'єкта управління. Такі технології, наприклад, використовуються в рекламній сфері з метою моніторингу клієнтських запитів або трафіку для оптимізації бізнес-процесів. Моніторинг трафіку відвідувачів сайту для органів управління може надати багато інформації як про режим роботи, так і про економічний стан відвідувачів (стан технічних засобів для відвідування сайту).

Моніторинг трафіку відвідувачів сайту, зокрема, може надати наступну інформацію: добова відвідуваність (кількість відвідувачів), джерела трафіку (яким чином відвідувач отримав посилання), показник відмов (відношення кількості відвідувачів, які відвідали не більш ніж одну сторінку), час (тривалість відвідування) та глибина (кількість відвіданих сторінок) сесії, точки входу і виходу (перша та остання відвідані сторінки), пошукові запити по яких заходили відвідувачі та багато іншого.

Також можна дізнатись операційну систему та веб-переглядач, встановлені на пристрої відвідувача, а також деякі параметри екрану, з чого можна зробити висновок про економічний стан технічного забезпечення користувачів.

Також, зазвичай, можна порівняти поточну відвідуваність сайту з відвідуваністю, що була раніше. Якщо йде зміна трафіку, то можна дізнатись дату, а відповідно й пов'язану із нею подію й зробити висновки про зацікавленість чи вмотивованість відвідувачів. Для власників сайту така інформація надає можливість обрання та врахування технологічних рішень.

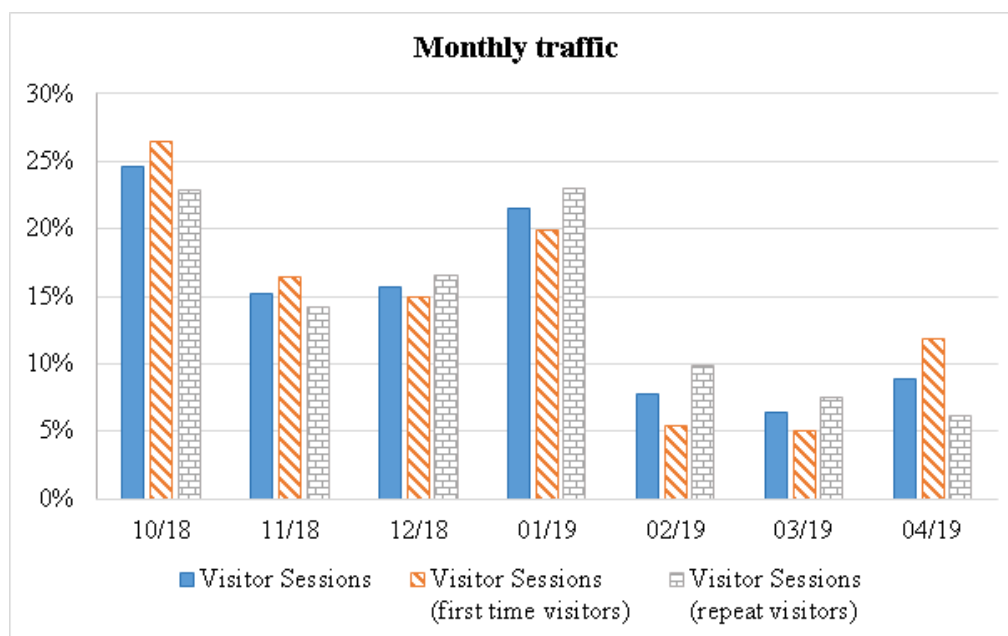


Рис. 1. Кількість відвідувачів сайту по місяцях

Розглянемо застосування моніторингу трафіку відвідувачів сайту для формування управлінських рішень на прикладі сайту регіонального масштабу на рівні області. Статистика відвідувань сайту виконується за багатьма параметрами в автоматичному режимі. Розглянемо які висновки можна

зробити з аналізу трафіку некомерційного сайту, призначеного для співробітників управлінської ланки в сфері освіти.

Моніторинг відбувався протягом 7 місяців 2018 року. За цей час на сайті побувало трохи більше за 2134 унікальних відвідувачів.

Якщо подивитись на узагальнену діаграму кількості відвідувачів сайту (рис. 1.), то можна побачити, що на початку навчального року в жовтні вона була найвищою, що можна пов'язати з відносно великою кількістю нового контенту сайту та матеріалів, які допомагають відвідувачам готувати звітні матеріали на його основі. Наступна хвиля пожвавлення інтересу до сайту спостерігається в січні - одразу після довгого періоду відпочинку.

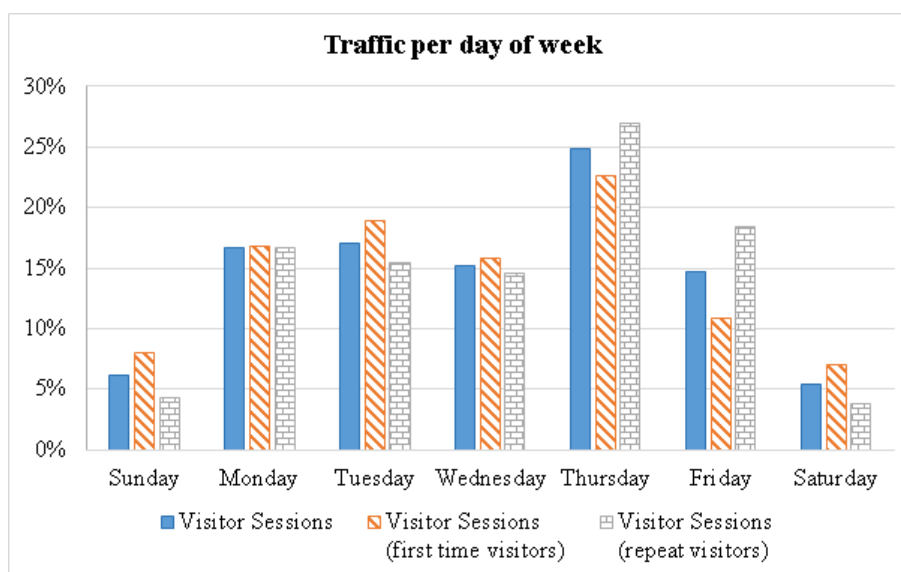


Рис. 2. Кількість відвідувачів сайту по місяцях

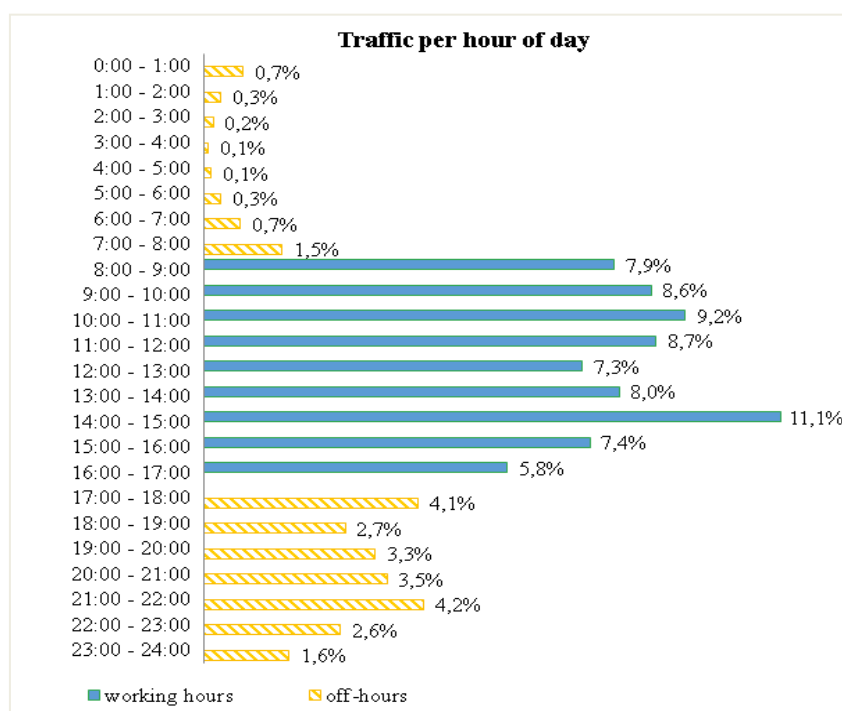


Рис. 3. Розподіл кількості відвідувачів за часом доби

На діаграмі відвідувань сайту по днях тижня (рис. 2), можна побачити субота та неділя - це дні відносного зниження інтересу до сайту, вихідні дні. Хоча сам факт наявності відвідувань в ці дні каже про те, що багато відвідувачів працюють вдома на вихідних. Значна активність спостерігається в четвер – день коли в організації, статистику сайту якої розглядається в якості прикладу, проходять масові заходи з залученням сайту, наприклад онлайн реєстрація або розміщення посилань на інші обов'язкові для відвідування ресурси.

Роботу в позаробочий час демонструє й наступна діаграма (рис. 3) розподілу відвідувачів сайту за годинами доби. Можна побачити, що деякі відвідувачі сайту працюють у позаробочій час.

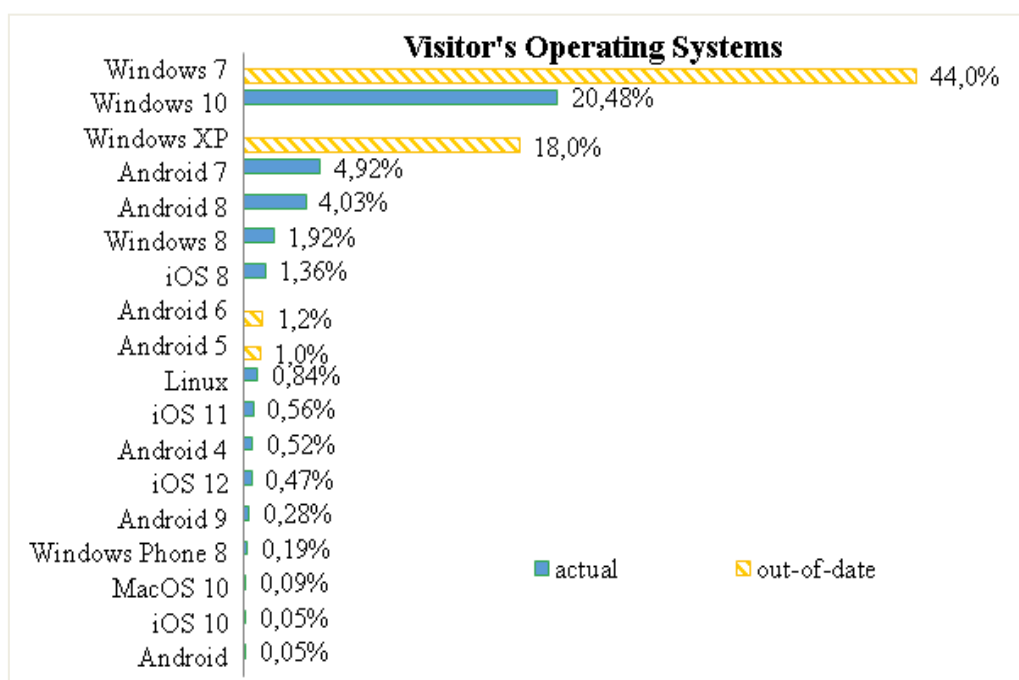


Рис. 4. Розподіл операційних систем відвідувачів сайту

Цікаві висновки можна зробити про стан програмного забезпечення відвідувачів сайту з діаграм на рис. 4 та рис. 5, зокрема про операційні системи та браузері, встановлені на пристроях відвідувачів сайту. Враховуючи той факт, що більша частина відвідувань сайту відбувається в робочий час та в робочі дні, можна зробити висновки про те, що відповідні характеристики стосуються переважно пристроїв, за якими відвідувачі працюють на робочому місці. Наявність застарілого програмного забезпечення (операційних систем що не підтримуються виробниками, та непоновлювані версії браузерів) може свідчити про застарілий парк технічного обладнання, під'єданого до всесвітньої комп'ютерної мережі та й до локальних мереж в окремо взятих установах та організаціях, переважно бюджетної сфери в галузі освіти. Робота за таких технічних характеристик обладнання підвищує ризики та вразливості робочої техніки.

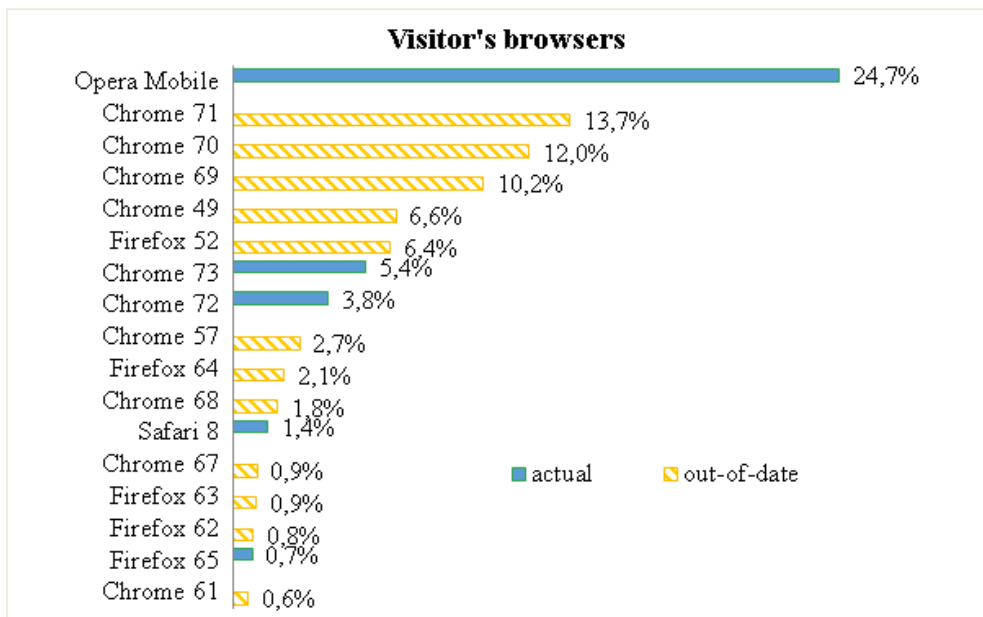


Рис. 5. Розподіл браузерів відвідувачів сайту

Таким чином моніторинг та аналіз трафіку відвідувачів сайту може надати адміністраторам та розробникам уявлення про цільову аудиторію та орієнтування на потреби аудиторії. Для адміністраторів сайтів та працівників технічних служб – це є джерелом різної інформації для швидкого виконання поставлених цілей.

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

Абрамова О. В.

старший викладач кафедри менеджменту та економіки
Енергодарський інститут державного та муніципального управління
ім. Р. Г. Хеноха «Каласичного приватного університету»

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІЛОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПП «СІТІ БУД»

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів. Завдання ділового оцінювання працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності.

Комплексна методика оцінки ефективності діяльності керівників середньої ланки управління ПП «СІТІ БУД» включала функціональну оцінку, оцінку ділових і організаторських якостей працівників та розрахунок коефіцієнту їх професійної перспективності. Найбільшу кількість балів отримав начальник юридичного відділу, другий результат у головного бухгалтера, третій – у головного інженера. Низькі оцінки отримали керівники двох провідних підрозділів – заступник директора з будівництва та головний архітектор, які повинні забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на будівельному ринку. Для покращення ситуації директору підприємства необхідно переглянути посадові обов'язки, усунути завантаженість керівників підрозділів неприбутковими їх посадам обов'язками, розробити заходи щодо підвищення мотивації цих співробітників, забезпечити можливість підвищення кваліфікації у напрямі освоєння методик моніторингу та управління ризиками господарської діяльності.

В результаті проведення атестації управлінського персоналу ПП «СІТІ БУД» методом експертного оцінювання певних ділових і особистісних характеристик, визначено, що не всі управлінці відповідають займаним посадам – начальника відділу кадрів рекомендовано перевести на посаду інспектора цього відділу. Також кожному з керівників може бути рекомендовано певні заходи з підвищення рівня професійної й особистої активності. Загальною рекомендацією може бути підвищення кваліфікації керівників відповідно до сфери їх професійної діяльності та участь у психологічних тренінгах з метою вдосконалення особистісних якостей.

З метою уникнення помилок оцінювання управлінського персоналу та зменшення суб'єктивізму в оцінках запропоновано перспективні напрями вдосконалення системи оцінювання управлінського персоналу, які передбачають: управління по цілях (МВО – Management Objectives); систему

збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard); ключові показники ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators); процедури Ассесмент-центру. Система ключових показників ефективності є хорошим інструментом контролю і аналізу результатів праці. Вона істотно знижує ризик суб'єктивізму при їх оцінці і зменшує кількість конфліктів, пов'язаних з цим, а також з неясним формулюванням задач при плануванні. Основні принципи системи ключових показників відповідають концепції управління за цілями. Система збалансованих показників базується на фінансах, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні і зростанні. Ассесмент-центр створюється для оцінки співробітників за критеріями, закладеними моделлю компетенцій.

Для вдосконалення методичного інструментарію оцінювання управлінського персоналу підприємства запропоновано використовувати такі методи: оцінку раціональності використання робочого часу управлінським персоналом; метод визначення рівня організації праці; розрахунок показників ефективності управлінської праці за критеріями зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації, скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення управлінської праці, механізація і автоматизація трудомістких операцій у сфері управління, зростання прибутку, економії ресурсів, скорочення плинності кадрів. Пропоновані методи оцінювання ефективності праці управлінського персоналу дозволять визначати вплив управлінського персоналу на результати економічної діяльності підприємства відповідно до ключових показників ефективності.

Список використаної літератури

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030436.html (дата звернення: 18.10.2019).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 15.10.2019).
3. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. Кызыл: ТувГУ, 2011. 127 с.
4. Булат Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве. Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2010. 197 с.

Авдєєв О. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХІМІЧНОГО ЦЕХУ ВП «ЗАЕС»

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності. За допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відноси-

нами в колективах і між колективами; за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда і між особовими стосунками в колективі.

Психологічний клімат – це емоційний, вольовий, інтелектуальний стан і якості групи, а також інтегровані особливості психології групи, які впливають на збереження її щільності і функціонування як самостійного об'єднання людей. Відповідно структурі соціально-психологічного клімату можна виокремити такі основні аспекти (елементи): психологічний, соціальний, соціально-психологічний. Психологічний аспект знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів організаторських установ. Соціальний аспект відображає міру репрезентованості у кліматі соціальних вимог, які висуває суспільство в даний конкретний період його розвитку. Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в інтегративних показниках групової психології. Соціально-психологічний клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим або здоровим, з негативною спрямованістю несприятливим або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена – нейтральним.

Гуманізація праці – це зміна змісту й форм організації праці, спрямована на усунення її монотонності й одноманітності задля підвищення задоволеності працею. Класична програма гуманізації праці складається з таких основних елементів: збагачення змістовності праці, розвиток колективних форм організації праці, демократизація управління, широке залучення працівників до управління виробництвом, покращення умов праці, раціоналізація режимів праці та відпочинку. До методів гуманізації стосунків у трудовому колективі належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління та етика управлінської діяльності. До морально-психологічних методів мотивації належать визнання, посадове підвищення, схвалення, примушення, переконання, навіювання, наслідування, спонукання, осудження.

Хімічний цех є самостійним структурним підрозділом Запорізької АЕС, яка, в свою чергу, є Відокремленим підрозділом Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». Середня заробітна плата станом на 01.11.2018 року по ВП «ЗАЕС» становила 15 460 грн, при цьому заробітна плата керівника перебільшувала заробітну плату службовця в 3,7 рази. Хімічний цех в адміністративному відношенні і господарській діяльності підкоряється директору, а у виробничо-технічній діяльності – головному інженеру електростанції. Безпосередню координацію його діяльності здійснює заступник головного інженера із загальностанційних об'єктів. До складу хімічного цеху входять: експлуатаційна ділянка (оперативний і загально цеховий персонал); хімічна лабораторія; санітарно-промислова група. Більшість (54%) робітників – це особи віком від 35 до 50 років. Чисельність працівників предпенсійного віку становить 5,3%. Основними завданнями підрозділу є підтримка оптимального водно-хімічного режиму енергоблоків електростанції та здійснення хімічного контролю якості води, пари, палива, масел, газів, якісного контролю шкідливих викидів в оточуюче середовище.

Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ХЦ ВП «ЗАЕС» показав, що: загальній емоційній атмосфері притаманний стан незадоволеності і тривожності; стосунками з колегами задоволено 33% респондентів, з адміністрацією – 41%; тільки 27% опитаних вважають, що вони своєю діяльністю сприяють встановленню здорового соціально-психологічного клімату в колективі; 64% опитуваних вважають, що у колективі часто трапляються конфлікти; рівень демократизації керівництва, рівень задоволення потреби працівників у самоповазі отримали здебільшого незадовільні оцінки; попри отримані оцінки більшість працівників (74%) не хоче міняти роботу; на думку керівника незначний прояв у колективі мають творче ставлення до справи, намагання підвищити якість виробничих результатів, товариська взаємодопомога, ясність у взаєминах між членами колективу, рівень соціально-психологічної культури міжособистісних відносин, прихильність людей один до одного; жодна з характеристик соціально-психологічного клімату в колективі не відповідає бажаній оцінці.

За результатами оцінювання стану гуманізації та мотивації праці працівників хімічного цеху ВП «ЗАЕС» визначено, що обраний керівником стиль управління є директивним з приділенням більшої уваги організаційно-технічній стороні справи, ніж окремим людям і колективу в цілому, що не задовольняє робітників підрозділу; середнє значення загальної бальної оцінки рівня організаційної культури ХЦ ВП «ЗАЕС» дорівнює 126 балів з 290 можливих, що відповідає середньому рівню; середні показники в балах по секціях «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» знаходяться в інтервалі від 3,6 до 5,3 бала, що відповідає стану «занепад» та «помітний смуток» відповідно; найбільш вузьким місцем організаційної культури є мотивація і мораль, які за оцінками працівників знаходяться в стані занепаду.

З метою покращення чинного соціально-психологічного клімату в колективі ХЦ ВП «ЗАЕС» запропоновано реалізацію заходів за трьома напрямками, а саме: напрямом діяльності у системі стосунків, що визначають клімат у колективі (організація науково-обґрунтованого добору керівних кадрів; підвищення психологічних знань керівників усіх рівнів; виявлення чинників, які викликають стабільну незадоволеність чи створюють постійні конфліктні ситуації між керівниками і підлеглими); напрямом діяльності у системі взаємостосунків по горизонталі (проведення додаткових досліджень у групах із несприятливими показниками міжособистісних відносин і соціально-психологічне втручання; визначення психологічної сумісності членів колективу; створення позитивного фону взаємостосунків в колективі; виявлення чинників, які створюють конфлікти та чинників для їх усунення; організація колективного відпочинку); напрямом діяльності в підсистемі ділових взаємин (колективних форм праці; підкріплення колективних ділових відносин через систему стимулювання; формування групових норм і суспільної думки; розміщення людей за робочими місцями з урахуванням особистих симпатій).

Для керівника підрозділу було розроблено такі рекомендації: об'єктивно оцінювати свої можливості і розвивати в собі якості, яких бра-

кує, що сприятиме підвищенню авторитету і дозволить бути зразком для наслідування (наприклад, увага до проблем інших людей, вміння вислухати); залежно від ситуації використовувати різні методи керівництва, проте дотримуватися адміністративного стилю, і при рішенні загальних задач враховувати думку співробітників; бути вимогливим не тільки до оточуючих, але і до себе, прагнути удосконалення; шукати підхід до кожного із співробітників, враховуючи його особисті особливості, ділові якості; справедливо відноситися до всіх членів колективу; вчитися запобігати назриваючим конфліктам і розв'язувати вже виниклі, з якнайменшим збитком; прагнути конструктивно використовувати конфліктні ситуації, не боячись ризику і відповідальності; проявляти гнучкість і вміння йти на компроміс при переконанні інших; вести регулярну роботу з оцінки і створення позитивного морально-психологічного клімату.

Авраменко Н. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я полягає у цілеспрямованому впливі на складові, фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я, що здійснюється з метою підвищення конкурентоспроможності до бажаного, цільового рівня.

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень (частка ринку) безпосередньо залежить від досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, п'ятий рівень – характеризує досягнуті економічні результати

Тобто рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я залежить від впливу різного роду факторів. В економічній науці під факторами розуміються умови, обставини, рушійні сили економічних явищ та процесів. З огляду на це, факторами конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я можна вважати умови, обставини, рушійні сили виникнення індивідуальних особливостей, конкурентних переваг закладу охорони здоров'я та можливостей їх використання в боротьбі на конкурентному ринку медичних послуг.

За найбільш поширеною класифікацією виокремлюють три групи чинників конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я: медичні – номенклатура та асортимент послуг, які надає заклад охорони здоров'я та їх якість, технічне оснащення й рівень кваліфікації працівників закладу охорони здоров'я тощо; комерційні – кон'юнктура ринку медичних послуг, ціна на послуги закладу охорони здоров'я, імідж закладу охорони здоров'я і т.п.; нормативно-правові – рівень відповідності діяльності закладу охорони здоров'я чинній нормативно-правовій базі.

За походженням та з позиції можливого впливу з боку закладу охорони здоров'я на чинники конкурентоспроможності розрізняють внутрішні (матеріально-технічна база, персонал, фінансові ресурси, організаційна структура тощо) та зовнішні чинники (політико-правові, економічні, соціальні, технологічні, конкурентне середовище, споживачі послуг і т.д.).

До чинників, які здійснюють вплив (як позитивного, так і негативного характеру) на рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я можна віднести: ступінь модернізації матеріально-технічної бази та інфраструктури закладу, розвиток медичного персоналу закладу, загальна ситуація та тенденції медичної галузі, регуляторні дії та вплив з боку держави, бюрократичні перешкоди, рівень інвестицій, соціальне середовище тощо.

Також узагальнення точок зору вчених дозволили сформувати перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в контексті їх стратегічного розвитку, і класифікувати їх за такими ознаками наступним чином:

- фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства, або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні);
- фактори, що сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства (зовнішні і внутрішні).

До зовнішніх факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я можна віднести наступні: сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури ринку, прихильність споживачів послуг, поліпшення рівня життя, відхід конкурентів з ринку, виникнення бар'єрів входу в галузь, посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства та ін.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту послуг, стабільна інноваційна діяльність, наявність нових технологій, стабілізація фінансової стійкості, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності та ін.

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, у т.ч. й закладу охорони здоров'я, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. За сферами управління можна виділити виробничі, маркетингові (зокрема, збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортиментні), кадрові, фінансові тощо).

Визначальним чинником конкурентоспроможності державних закладів охорони здоров'я є достатній та адекватний потребам обсяг фінансових ресурсів. З огляду на це, важливим при цьому виступає процес бюджетного фінансування закладів охорони здоров'я.

Рівень конкурентоспроможності приватних підприємств охорони здоров'я можна оцінити через відносні показники ефективності викорис-

тання ресурсів. У цьому зв'язку, показники фінансової звітності, найчастіше підходять для порівняння конкурентних переваг приватних підприємств. Можна виокремити дві групи фінансових показників у залежності від сутності факторів: показники, що використовуються на практиці в якості характеристик ефективної виробничо-господарської діяльності; показники пропорційності.

Досягнення та утримання високого рівня конкурентоспроможності медичних закладів – одне з найважливіших завдань менеджменту закладів охорони здоров'я, реалізація якого можлива на засадах інноватизації управлінських технологій та їх впровадження у функціональну діяльність медичних установ; посилення вимог до кваліфікаційного, морально-психологічного та етичного рівня персоналу, який дотримується норм лікарської етики та деонтології; дотримання відповідного рівня ресурсного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я.

Основними чинниками конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я також можна вважати такі, як: медична ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів шляхом надання повного спектру високоякісних медичних послуг, а також адміністративна ефективність, передусім ефективність адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту в управлінні установою, її підрозділами, ресурсами.

Чинниками підвищення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я в умовах реформування галузі можуть стати наступні: структурна реорганізація, що включає перегляд складу та потужності підрозділів, підвищення ефективності використання основних ресурсів, створення консультативно-діагностичного поліклінічного центру, розширення лабораторно-діагностичної бази, посилення взаємодії між підрозділами медичного закладу; проведення кадрової політики, побудованої на сучасних принципах управління людськими ресурсами, що включає зміну системи оплати праці, інвестування в розвиток кадрового потенціалу, збільшення рівня ефективності праці тощо; розвиток інноваційного потенціалу – розширення високотехнологічних видів допомоги, розробка та впровадження нових методів лікування і організаційних технологій тощо; підвищення ефективності системи управління – реалізація принципів стратегічного планування, управління якістю, застосування організаційно-управлінських технологій, введення системи інформатизації процесів організації роботи та управління установою.

У цілому, менеджмент сучасного медичного закладу повинен працювати на забезпечення максимального синергетичного ефекту від його функціональної діяльності, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

1. Літвінов О. С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. *Ефективна економіка: електрон. журн.* 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5418> (дата звернення: 11.10.2019).

2. Літвінов О. С. Визначення факторів конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 58–69.

3. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13854/1/28_180-188_Vis_720_Menegment.pdf (дата звернення: 12.10.2019).

4. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: аналіт. записка за матер. наук.-практ. конф. з міжнар. участ, Тернопіль – Кам'янець-Подільський, 12–13 грудня 2018 р. / за ред. М. М. Шкільняк. *Вісник THEU*. 2018. № 4. С. 168–180.

5. Шевченко В. А. Стратегія розвитку багатопрофільного медичного закладу. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_shevchenko.html (дата звернення: 02.10.2019).

Ахтирський О. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: ЗМІСТ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я, стратегічне управління включає такі найважливіші напрями як формування стратегічних завдань, підготовку відповідних законів, норм, інструментів, моніторингу, контролю за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів.

Стратегічне управління медичним закладом ґрунтується на таких основних принципах:

- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- екогармонійності, що виражається у необхідності врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологічних, управлінських процесів тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- економічності, що передбачає раціональне забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Визначення пріоритетів розвитку підприємства – важливе і складне завдання, що стоїть перед його керівництвом. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та результативності. З огляду на це, всі їх можна об'єднати в наступному переліку:

- розвиток технологій – кінцевою метою є виробництво продукту або надання послуг з заданими параметрами найбільш економічним і доцільним способом. Реалізується шляхом розробки або придбання нових або вдосконалених технологій;
- розвиток продукту або послуги – кінцевою метою є формування конкурентоспроможного товару або послуги, що успішно реалізується на

ринку і приносить підприємству бажаний дохід. Реалізується шляхом вдосконалення продуктів, що випускаються, освоєння нових видів продукції, диверсифікації або звуження продуктового портфеля і видів діяльності;

- розвиток ресурсної бази – кінцевою метою є забезпечення підприємства необхідними ресурсами необхідної якості в необхідні терміни і в необхідному обсязі. Реалізується шляхом модернізації, оновлення та розширення матеріально-технічної бази, формування конкурентоспроможного персоналу, оптимізації фінансування;

- розвиток управління – кінцевою метою є створення і підтримання ефективної системи управління підприємством, його підрозділами та видами діяльності. Реалізується шляхом розробки і впровадження сучасних технологій управління підприємством.

Таким чином, підставою для остаточного вибору пріоритетів розвитку підприємства, у тому числі й медичного закладу, є великий обсяг аналітичної роботи, що включає:

- аналіз стану підприємства на поточний момент, включаючи розрахунок і аналіз показників забезпеченості, інтенсивності та ефективності використання ресурсів підприємства та результативності функціонування підприємства в цілому, вивчення їх динаміки і порівняння з планом, оцінку сформованої системи управління підприємством в цілому, його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності;

- аналіз стану підприємства і його продукції або послуг на ринку, включаючи оцінку конкурентоспроможності товарів, що випускаються, або послуг, що реалізуються, визначення займаної частки ринку і позиції підприємства на ринку, вивчення динаміки досліджуваних показників і порівняння їх з планом;

- визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства;

- прогноз розвитку ринку як результат аналізу тенденцій, що склалися, а також існуючих небезпек, ризиків і можливостей;

- визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку;

- аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства з метою визначення здатності підприємства до самостійної розробки і впровадження нововведень за ключовими напрямками діяльності;

- формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства як продовження позитивних тенденцій його розвитку і використання його сильних сторін або як подолання негативних або навіть кризових тенденцій в розвитку підприємства, подолання і зміцнення його слабких сторін.

Реалізацію стратегії медичного закладу спрямовано на виконання трьох взаємопов'язаних завдань:

- визначення пріоритетності завдань, відносна значимість яких відповідала б тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується проблем використання ресурсів, формування організаційних відносин, створення допоміжних систем і т.д.

- встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньо-організаційними процесами в медичному закладі для того, щоб зорієн-

тувати діяльність організації на здійснення стратегії. Відповідність встановлюють за такими характеристиками: структура організації, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів тощо.

– вибір відповідного до здійснюваної стратегії стилю лідерства та підходу до управління організацією.

Стратегічне планування діяльності медичного закладу має бути тісно пов'язаним зі стратегією розвитку галузі, яка визначає напрями розвитку і використання ресурсного потенціалу для поліпшення здоров'я населення в країні в цілому, і зі стратегією розвитку охорони здоров'я в регіоні та на муніципальному рівні з урахуванням специфічних потреб його населення в медичній допомозі та особливостей розвитку інфраструктури і ресурсного забезпечення.

Стратегічне планування медичного закладу передбачає визначення цілей і завдань для їх досягнення і є основою для прийняття управлінських рішень. Метою діяльності усіх типів медичних організацій є зниження захворюваності і смертності населення. В залежності від типу медичного закладу цілі та завдання можуть змінюватися:

– для амбулаторно-поліклінічних організацій метою діяльності є зниження захворюваності прикріпленого населення. Завдання для досягнення мети: проведення заходів медичної профілактики: вакцинація населення, диспансеризація населення, санітарно-просвітницька робота, відновлення втраченого здоров'я в умовах, що не потребують цілодобового медичного спостереження за хворими;

– для лікарняних (госпітальних) організацій метою діяльності є відновлення втраченого здоров'я в умовах, що вимагають цілодобового спостереження за хворими. Завданнями для досягнення цієї мети є: застосування інтенсивних методів діагностики і лікування, здійснення постійного медичного догляду;

– для служби швидкої медичної допомоги метою діяльності є усунення синдромів (станів), що загрожують життю потерпілого. Завданнями для досягнення мети є: надання екстреної медичної допомоги потерпілому на місці з доставкою в лікарню.

Методи стратегічного менеджменту у державних лікарнях почали використовуватися тільки в останні роки. Рівень складності та використання, як і раніше, дуже обмежений. Стратегія у державних лікарнях зводиться до місії, стратегічних цілей і стратегічного плану. Стратегії в лікарні у такій обмеженій формі, як правило, сформалізовані і поєднані з планом реструктуризації, який розроблений керівництвом і затверджений органом управління.

Друге питання полягає у тому, що стратегії управління медичним закладом часто розглядаються як основний офіційний документ, що дає змогу уникнути спірних питань для різних зацікавлених сторін. Часто у стратегії наведено лише узагальнення та теоретичні положення, і менш ймовірно, запропоновано конкретні рішення з управління. Більшість керівників

також дистанціюється від цієї стратегії, яку вони створюють, зазначаючи, що вона адаптована до потреб органів підпорядкування та інших зацікавлених сторін.

Третя проблема полягає у звуженні стратегії до опису місії і цілей, а також фінансових питань та управління якістю послуг. Слабко представлені в стратегії окремі частини маркетингу (наприклад, бренд-стратегії), управління людськими ресурсами (наприклад, системи стимулювання праці). Така вузька перспектива обмежує використання багаточисельних перевірених засобів стратегічного управління у різних функціональних областях.

Спостерігається також слабке використання інструментів стратегічного аналізу і маркетингових досліджень, які могли б стати основою для вироблення стратегічної політики щодо розвитку лікарень. Керівники, як правило, не використовували інші аналітичні інструменти, окрім: SWOT-аналізу, аналізу ресурсів і аналізу зовнішнього середовища. Використання, наприклад, методів бенчмаркінгу, аналізу сектору, стратегічних карт, системи збалансованих показників або дослідження ринку може значно збагатити і зробити ефективнішим процес стратегічного управління.

У цілому, запровадження стратегічного підходу в менеджменті на вітчизняних підприємствах дозволяє гнучко та оперативно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує діяльність на ці трансформації, що забезпечує досягнення поставлених цілей та виживання в довгостроковій перспективі. Однак, на сьогодні недостатність використання переваг стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах, у тому числі й закладах охорони здоров'я зумовлена не тільки нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні, а й невідповідністю філософії підприємств до ринкових умов. Вітчизняні підприємства використовують здебільшого короткострокові плани розвитку. Це пояснюється багатьма чинниками: відсутністю стратегічного потенціалу, фінансування, недосконалістю державної економічної політики тощо. Обладнання, технології підприємств мають дуже великий ступінь зношення, фізично і морально застаріли, що теж не сприяє запровадженню інноваційних змін.

Список використаної літератури

1. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1 (5). С. 39–46.
2. Гнатенко А. І., Поіщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 65–72.
3. Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навч. посіб. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
5. Сулковська І. Застосування стратегічного управління у державних лікарнях Польщі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 307 – 312.

Бавико Л. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Уточнено поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу промислових підприємств» як сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають управлінський персонал до розвитку різних за внутрішньою природою складових: інтелектуального, професійного, соціального та духовного розвитку. Головна відмінність поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу» від суміжних (насамперед, «мотивації до розвитку конкурентоспроможності» і «мотивації якісного розвитку робочої сили») полягає у тому, що мотивація розвитку передбачає мотивацію не лише вузькопрофесійних знань, вмінь, навичок і компетенцій, тобто якостей, які користуються попитом на ринку, а усіх здібностей управлінців.

До методів мотивації соціального розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах віднесено вдосконалення оплати праці; програм розподілу прибутків; нематеріальної мотивації; побудови успішної кар'єри. Методами мотивації професійного та інтелектуального розвитку є внутрішньо- і зовнішньоорганізаційне навчання. Основним методом мотивації духовного розвитку визначено формування високої організаційної культури. Обґрунтовано сукупність факторів, що впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу промислових підприємств, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Основними з них є соціальні, економічні, інституціональні, техніко-технологічні, організаційні.

Виявлено, що несприятливими для підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу є такі фактори мікрорівня як суттєве скорочення обсягів промислового виробництва, нестійка динаміка обсягів чистого прибутку, застаріла матеріально-технічна база (на більшості досліджуваних підприємств ступінь зносу основних фондів перевищує 60%), відсутність дієвого стимулювання авторського права, брак фінансування технічних і програмних розробок, обмеженість витрат на соціальний розвиток і, як наслідок, нерозвиненість об'єктів соціальної інфраструктури, низька заробітна плата і зростання заборгованості по ній. З метою визначення рівня мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств розроблено методичний підхід до її оцінки, який базується на розрахунку узагальнюючого показника, до складу якого увійшли найбільш значущі часткові показники, визначені за допомогою факторного аналізу. Аналіз результатів оцінки показав, що вищий рівень мотивації розвитку керівників і спеціалістів спостерігається на підприємствах, які є лідерами за витратами на соціальний розвиток, тому керівництву промислових підприємств слід першочергову увагу зосередити на вдосконаленні матеріального стимулювання, зокрема заробітної плати (у частині премій, доплат, надбавок).

Розроблено методичний підхід до визначення змінної частини заробітної плати (надбавок) управлінського персоналу на основі комплексної

оцінки не тільки результатів його роботи, але й потенційних можливостей. Використання даного підходу зміцнює мотивуючу функцію заробітної плати, підвищує лояльність управлінців і загалом позитивно впливатиме на ефективність управлінської діяльності. Удосконалено метод участі управлінців у прибутках підприємства, який передбачає розподіл певної частки запланованого прибутку серед усіх управлінців та розподіл перевищення фактичного прибутку над запланованим серед висококваліфікованих управлінців, які за результатами комплексної оцінки результатів і набутого потенціалу отримали високі бали. Це дає можливість оптимально використовувати фінансові кошти підприємства і, не збільшуючи витрат, ефективно стимулювати розвиток промислового виробництва.

Методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур передбачають такі етапи: аналіз потреб управлінців у кар'єрному зростанні, формування переліку ключових показників для відповідної посади, оголошення на підприємстві конкурсу на посаду керівника проектної групи, оцінка претендентів на посаду на основі побудови кар'єрного профілю. Ключовими характеристиками оцінки претендентів обрані особистісна, інтелектуальна, професійна і спеціалізована. Це дає можливість на основі побудови кар'єрного профілю, враховуючи бали за ключовими характеристиками, визначити для кожного проекту претендентів, які у найбільшій мірі відповідає його вимогам і потребам.

Розроблено методичні положення до проведення проблемно орієнтованого моніторингу мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств з використанням нечіткої логіки. Визначення вмотивованості управлінців до розвитку здійснено на основі оцінки таких складових як соціальний розвиток, професійний розвиток, інтелектуальний розвиток і духовний розвиток, для чого використана трирівнева шкала якісних термів (високий, середній, низький). Це дозволить серед умов, які створює підприємство для підвищення мотивації соціального, професійного, інтелектуального, духовного розвитку своїх управлінців визначити «проблемні місця» й окреслити шляхи їхнього вирішення.

Бальченко І. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Активний розвиток ринкових відносин у галузі зв'язку та одночасне формування інформаційного суспільства та інноваційної економіки обумовлює необхідність розробки нових підходів до управління підприємствами. Значна роль при цьому належить стратегічному аспекту управління підприємством, а саме: формуванню та реалізації стратегії на підприємстві, як інструменту забезпечення його ефективної діяльності на поточний момент

і на перспективу. Економічне середовище, в якому сьогодні функціонують підприємства галузі зв'язку України, характеризується значним посиленням динамічності та невизначеності. Успіх підприємства за даних умов, в першу чергу, залежить від його фінансового потенціалу, який обумовлює здатність гнучко адаптуватися до змін у середовищі його діяльності, а це, власне, і є проблематикою стратегії підприємства. Все вище зазначене, дозволяє констатувати про необхідність обґрунтування процесів оцінювання фінансового потенціалу та формування конкурентних стратегій підприємств зв'язку України в сучасному динамічному середовищі.

Вагомий внесок у розвиток стратегій і технологій управління зробили зарубіжні вчені: І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, Б. Карлофф, У. Кінг, М. Книш, В. Ковальов, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, У. Шарп, В. Шеремет та ін. Значний внесок у розвиток цих проблем належить українським вченим: Є. Бельтюкову, І. Бланку, М. Войнаренко, В. Гейцю, О. Кузьміну, О. Редькіну, П. Ільчук та ін. Серед найбільш вагомих сучасних досліджень проблем управління потенціалом підприємства, у тому числі фінансовим потенціалом підприємства, є праці таких українських вчених як: А. Воронкова, Є. Лапін, І. Отенко, Н. Краснокутська, О. Федонін, та ін. Розробкою науково-методичного забезпечення стратегій підприємств займалися українські та зарубіжні вчені: Я. Демків, К. Измайлова, С. Ілляшенко, Є. Мних, Л. Павлова, Г. Савицька, О. Стоянова та ін.

Встановлено недостатнє теоретичне та науково-методичне обґрунтування основ формування конкурентних стратегій підприємств, що обумовлює необхідність розробки нових, галузевоорієнтованих складових механізму комплексного оцінювання фінансового потенціалу в процесі формування конкурентних стратегій підприємств.

Конкретизовано, доповнено та поглиблено підходи до трактування категорій та понять: стратегія, конкурентоспроможність, стратегічна конкурентоспроможність, фінансовий потенціал з позицій їх відповідності вимогам процесів оцінювання та формування стратегій підприємств. Стратегія розглядається як функція направлення (модель розвитку), яка передбачає свободу вибору в залежності від економічної ситуації. Конкурентоспроможність та стратегічна конкурентоспроможність трактуються як властивості суб'єкту господарювання здобувати додаткові конкурентні переваги та ефективно їх використовувати. Фінансовий потенціал розглядається як основна складова потенціалу підприємства, що відображає його фінансову спроможність та характеризує здатність забезпечувати функціонування та досягнення стратегічних фінансових цілей.

Систематизовано та обґрунтовано систему факторів впливу на процес формування конкурентних стратегій підприємств зв'язку та встановлено, що потенціал підприємства є одним із ключових елементів системи. У системі виділено фактор «потенціал партнерських зв'язків», який характеризує можливість спільної роботи підприємства зі своїми партнерами щодо використання різноманітних ресурсів, які недоступні окремо взятому підприємству галузі.

Доповнено складові формування конкурентних стратегій підприємств із врахуванням специфіки діяльності підприємств зв'язку: розширено поділ конкурентних переваг підприємства новими ознаками; створено систему конкурентних стратегій; побудовано загальну послідовність формування конкурентної стратегії та виділено сім етапів процесу формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, що стало підґрунтям у процесі формування конкурентних стратегій підприємств зв'язку.

Доведено, що оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємства є основою вибору його конкурентних стратегій. Аналіз науково-методичного забезпечення конкурентних стратегій підприємств засвідчив необхідність розробки нових адаптованих до української специфіки підходів до процесів оцінювання. Із врахуванням цього в роботі удосконалено систему показників оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємства та здійснено оцінювання підприємств галузі зв'язку за результатами якого сформовано рекомендації щодо формування їх конкурентних стратегій.

Обґрунтовано доцільність поетапного процесу прийняття управлінського рішення щодо управління фінансовим потенціалом підприємства та для реалізації даного завдання удосконалено модель розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення, яка дозволила оптимізувати процес управління фінансовим потенціалом підприємства зв'язку.

Доведено доцільність доповнення комплексного оцінювання та аналізу фінансового потенціалу підприємств зв'язку результатами інтегральної оцінки, яка сприятиме оптимізації процесу вибору стратегічних альтернатив їх розвитку. В роботі вперше побудовано інтегральний показник рівня фінансового потенціалу підприємства, який враховує напрям та особливості дії окремих фінансових показників на кінцеві результати діяльності підприємства.

Поглиблено теоретико-методичні підходи щодо вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств зв'язку. Зокрема, автором удосконалено організаційні механізми вибору фінансової та конкурентної стратегії підприємства, їх застосування сприяє раціональності вибору виду стратегії в залежності від наявної економічної ситуації; обґрунтовано можливі напрями розвитку моделей бізнесу підприємств зв'язку у сфері телекомунікацій.

Безземельна Т. О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА НА СОЦІАЛЬНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Стиль керівництва – це сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки. Чинниками внутрішнього середовища, що формують вибір стилів керівництва, є: корпоративна культура, умови праці керівника, кіль-

кість і види винагород, місце, яке займає керівник в ієрархії управління, специфіка сфери певної діяльності, стадії розвитку колективу, соціально-психологічні особливості виконавців, індивідуально-психологічні характеристики підлеглих. Об'єктивними чинниками зовнішнього середовища, які впливають на вибір стилів керівництва, є: стан економіки, середовище функціонування організації, терміни виконання робіт, дефіцит ресурсів, конкуренти.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що застосування авторитарного стилю керівництва забезпечує чіткість управління та швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. При цьому спостерігається пригнічення ініціативи й творчого потенціалу підлеглих, слабка мотивація, відсутність дієвих стимулів праці. Демократичний стиль дозволяє вирішувати нестандартні завдання, які вимагають творчого підходу, у колективі організації створюється сприятливий психологічний клімат, цілі і завдання діяльності організації доступні й зрозумілі підлеглим. Однак його не слід застосовувати, якщо колектив не усталений, працівники не володіють достатньою кваліфікацією й активністю, а виробництво здійснюється не в екстремальних умовах. За умов використання ліберального стилю ініціатива підлеглих не пригнічується, підлеглим передається відповідальність за дії, присутня висока трудова мотивація співробітників. Однак невисокий рівень вимогливості до підлеглих, може призвести до низької якості виконання виробничих завдань.

Оптимальним методичним забезпеченням дослідження стилю керівництва конкретного управлінця є комплекс таких специфічних методів: хронометражні спостереження та побудова на їх основі «управлінської сітки», методика опитування керівників за Ф. Фідлером – для визначення особистих якостей керівника, методика визначення узагальнюючого показника, який характеризує умови праці – для виявлення основних недоліків в організації праці фахівців підприємства та визначення раціональності використання робочого часу персоналу, метод анкетування – для визначення ставлення співробітників до стилю керівництва та виділення найбільш важливих в роботі чинників, методика функціональної оцінки діяльності співробітників – для аналізу обсягу й повноти виконання ними своїх функціональних обов'язків, методика експертної оцінки взаємної зацікавленості спеціаліста і організації, методика оцінки стану трудової дисципліни, плинності кадрів та питомої ваги фонду оплати праці у виторгу підприємства – для оцінки соціальної ефективності праці, методика оцінки кадрового ризику – для виявлення необхідності використання гнучкого стилю керівництва.

Дослідження проводилося на підприємствах з розробки, виготовлення та встановлення систем вентиляції, повітряного опалення та кондиціонування. Переважні результати вимірювань і розрахунків свідчать про таке:

– відповідно до «управлінської сітки» стиль керівництва директорів підприємства визначено як «Владу-підкорення», при цьому ефективність виробництва залежить від створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні в мінімальному ступені;

- використання тестової методики опитування Ф. Фідлера показало, що керівники підприємства орієнтовані на завдання, володіють високим контролем над ситуацією, до підлеглих ставляться неухважно;
- оцінка раціональності використання робочого часу персоналу виявила, що умови праці на досліджуваних підприємствах кращі ніж показники використання співробітниками робочого часу;
- функціональна оцінка виконання співробітниками підприємств покладених на них функцій і результатів праці отримала такі бали: робітники – 5,6 балів, управлінці – 6,5 балів, тобто для покращення результатів праці керівництву слід більше уваги приділити саме мотивації робітників;
- результати анкетування робітників свідчать про те, що стиль керівника не сприяє формуванню високого рівня самостійності підлеглих та формуванню сприятливого морально-психологічного клімату;
- порівняння оцінок взаємної зацікавленості спеціаліста і організації, які були надані керівниками та працівниками, показало, що керівники переоцінюють зацікавленість робітників в результатах роботи організації, що пов'язано з недостатнім ступенем уваги керівників до рівня мотивації та настрою підлеглих.

Оцінювання соціально-економічної ефективності роботи персоналу досліджуваних підприємств показало, що:

- заробітна плата робітників не сяєво перевищує мінімальну заробітну плату та характеризується негативною динамікою;
- питома вага фонду заробітної плати протягом останніх трьох років скоротилася з 9,5 до 7%, що свідчить про низьку пріоритетність для підприємств таких принципів стимулювання, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці;
- протягом досліджуваного періоду спостерігалось значне зростання рівня порушення трудової дисципліни (у 2,5 рази), що свідчить про низьку соціальну ефективність праці;
- зростання показника плинності кадрів майже у 2 рази можна розцінювати як загрозливу ситуацію;
- на думку працівників клімат у колективах задовільний, існують проблеми які можна вирішити спільно з адміністрацією.

Таким чином, діяльність досліджуваних підприємств протягом 2014-2018 років характеризувалася низьким значенням соціально-економічної ефективності роботи персоналу, що свідчить про незадовільний вплив обраного керівниками стилю управління.

Напрямами вдосконалення стилю управління можуть бути: розробка ефективної мотиваційної системи, яка дозволить підвищити стабільність рівня оплати праці та трудову дисципліну, а також зменшити плинність кадрів; заходи з покращення умов праці, що передбачають більш ефективне використання співробітниками робочого часу та більш якісне виконання співробітниками підприємства покладених на них функцій; розробка й впровадження відповідної організаційної культури на підприємстві, яка стане запорукою формування сприятливого морально-психологічного клі-

мату та підвищить ступінь уваги керівників до рівня мотивації та настрою підлеглих. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більшу гнучкість стилю керівництва директорів підприємств без кардинальної його зміни, що відповідає сьгоднішнім складним економічним умовам здійснення господарської діяльності.

Результати розрахунків свідчать про те, що на досліджуваних підприємствах спостерігається невисокий рівень кадрового ризику, що пояснюється явним браком персоналу, низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Для мінімізації кадрових ризиків можна рекомендувати такі напрями: мотиваційне забезпечення; освітній напрям, який передбачає підвищення конкурентоспроможності персоналу; соціальний захист, що включає систему соціальних гарантій і пільг, які відповідають ринковим перетворенням і економічній ситуації; адаптаційний напрям; соціально-психологічне забезпечення трансформації трудового менталітету та впровадження організаційної культури.

Бслова Н. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом на сучасному етапі є головною підсистемою в загальній системі управління підприємством, і з нашої точки зору є процесом системи взаємодії між керівником і підлеглими, що вбудована в загальну систему управління підприємством і має відповідну структуру – з одного боку, а з іншого – процесом впливу керівника на підлеглого з метою мотивування останнього до досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Вченими-економістами не повною мірою досліджено категорію «соціальне управління персоналом» і природу її розвитку, що зумовило необхідність конкретизації поняття «соціальне управління персоналом», і розглядати як процес інтелектуальної діяльності, який направлено на соціальні дії в колективі, та який забезпечується комплексом економічних, організаційних та соціально-психологічних методів впливу на працівників для підвищення ефективності їх трудової діяльності – з одного боку, та як систематизований цілеспрямований вплив суб'єкта управління соціальною системою «підприємство» на персонал через формування стійких мотивів у кожного об'єкта управління (працівника) до підвищення ефективності та продуктивності праці шляхом задоволення соціальних та економічних потреб останнього, підвищення його соціальної свідомості щодо причетності до вирішення завдань, які стоять перед підприємством, поєднання колективних та індивідуальних інтересів щодо розвитку системи «підприємство».

На основі розкриття сутності таких категорій, як «системність», «система» та «системний підхід» доведено, що відбудова соціального управ-

ління персоналом на основі системного підходу є логічним і необхідним процесом забезпечення розвитку системи «підприємство», найбільшим чином соціальна складова цього процесу виражена у теорії та моделях соціальних систем Ч. Бернарда, Г. Саймона, І. Ансоффа, теорії «Z» У. Оучі, підприємницькому та партисипативному управлінні. Виходячи з цього, у дисертації дістало подальшого розвитку наукові підходи щодо формування системи соціального управління персоналом (ССУП) на основі розкриття її структури в якості складової підсистеми системи управління персоналом (СУП), що дозволило визначити основні підсистеми елементи, які дозволяють сформуванню підсистеми ССУП (формування персоналу, розвитку персоналу, мотивації персоналу, соціальної відповідальності перед персоналом, оцінки персоналу), обґрунтувати базові принципи формування ССУП, представити структуру управління ССУП та визначити основні функції управління нею, провести етапізацію процесу формування ССУП на основі теорії життєвого циклу.

Проведені емпіричні дослідження щодо оцінки ССУП торговельних підприємств здійснено на основі удосконалення методичних підходів аналізу СУП на основі розробленої комплексної схеми дослідження, в якій підсистеми СУП класифіковано таким чином, щоб можливо було при отриманні оцінки кожної з підсистем спроектувати результат на оцінку підсистем ССУП на основі встановленого взаємозв'язку між ними, що дозволило виявити проблеми за кожною з підсистем на 10 досліджених торговельних підприємствах. На основі вдосконалених методичних підходів щодо оцінки ефективності СУП, сутність яких полягає в розробці методики із використанням результатів соціологічного дослідження щодо оцінки підсистем, які оброблені за допомогою математичного апарату (регресійного та кореляційного аналіз), на кожному з підприємств оцінено соціальну та економічну ефективність СУП і кожної з її підсистем, встановлено ранги досліджених торговельних підприємств за критеріями економічної та соціальної ефективності, визначено взаємозв'язок між соціальною та економічною ефективністю на основі відбудови економетричної моделі.

З метою підтвердження залежності розвитку підприємств від соціально-економічної ефективності СУП та ефективності соціального управління персоналом, проведено емпіричні дослідження за допомогою вперше розроблених методичних положень щодо визначення впливу ССУП на розвиток торговельних підприємств, сутність яких полягає у вирішенні алгоритму дослідження з метою отримання оцінки за визначеними критеріями, що дозволило отримати комплексну оцінку впливу СУП і ССУП на розвиток досліджених торговельних підприємств, встановити причини, що гальмують їх розвиток з виділенням «слабких місць» за підсистемами СУП кожного з підприємств і, на цих основах, виділити напрямки вдосконалення самої системи, стратегічні орієнтири та завдання, що необхідно вирішувати керівництву для подальшого розвитку.

У дисертації розроблено методичні підходи до оцінки ефективності ССУП на торговельних підприємствах на основі подальшого розвитку на-

уково-практичних положень щодо оцінки ефективності СУП із виміром економічної, соціальної та організаційної ефективності, в яких суттєвої зміни набули підходи до оцінки соціальної та економічної ефективності. На цих основах доведено, що процес оцінки є циклічним, і передбачає реалізацію таких етапів, як визначення ступеню ефективності кожної з підсистем ССУП, оцінку організаційної, економічної та соціальної ефективності ССУП, отримання інтегральної оцінки ефективності ССУП, прийняття рішення щодо коригування ССУП, або її використання без змін, визначення підсистем ССУП, які коригуються з урахуванням їх пріоритетності для підвищення оцінки ефективності ССУП за його складовими елементами, удосконалення підсистем ССУП із урахуванням визначеного пріоритету.

З метою усунення практичної проблеми порушення концептуальних основ управління персоналом на досліджених торговельних підприємствах, у дисертації обґрунтовано базові концептуальні положення розвитку ССУП (взаємоузгодженості, збалансування з основними положеннями, що містяться в теоріях управління персоналом, у яких враховано соціальну складову та системний підхід, та планування) та, на цих основах вперше обґрунтовано концепцію розвитку ССУП на торговельному підприємстві, яка складається з теоретичної (обґрунтовані принципи та концептуальні положення) та практичної (цілі та напрямки вдосконалення) складових і напрямків досягнення визначених тактичних й оперативних цілей, серед яких стратегічною є підвищення ефективності ССУП із метою стратегічного розвитку торговельного підприємства.

З метою вирішення цієї практичної проблеми, у дисертації удосконалено науково-методичні положення щодо розвитку мотиваційного потенціалу персоналу торговельних підприємств, які передбачають використання ефективних управлінських технологій, концепції мотиваційного розвитку персоналу, дотримання керівниками торговельних підприємств трьох обґрунтованих базисних принципів – системності, результативності та об'єктивності, які апробовано на практиці, що дозволило керівникам торговельних підприємств виявити внутрішні та зовнішні чинники впливу на поведінку та потреби працівників, які пов'язані з підсистемами ССУП, встановити чинники, які гальмують розвиток мотиваційного потенціалу персоналу в ССУП, і знайти шляхи їх нейтралізації при реалізації стратегічних пріоритетів соціального розвитку торговельних підприємств, отримати оцінку результативності реалізації мотиваційного потенціалу персоналу в ССУП із урахуванням показника «продуктивність праці», встановити прогностичне значення зміни цього показника (як орієнтира для визначення стратегічних пріоритетів і цілей), забезпечити розвиток мотиваційного потенціалу персоналу в ССУП шляхом установлення оптимальних співвідношень між заробітною платою та продуктивністю праці працівників, обґрунтованого формування та розподілу ФОП на основну та додаткову частину, залежно від зміни основного результатного показника розвитку підприємства (обсягу товарообігу).

Богомаз С. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Постійна еволюція економічних відносин в умовах нестабільного, конкурентного середовища, висока динамічність попиту та смаків споживачів потребують від вітчизняних підприємств гнучкості та адаптивності, що, в першу чергу, реалізується за допомогою ефективного менеджменту. Особливо гостро ця проблема постає в сфері управління персоналом, як найбільш цінним ресурсом будь-якого підприємства, організації або установи. В першу чергу, це пов'язано з особливостями його використання як багатогранного суб'єкта. Для ефективного менеджменту персоналу необхідно враховувати його біологічну, соціальну, економічну, правову, культурну та інші складові, які визначають трудовий потенціал.

У зв'язку з цим, важливим є створення підприємствами збалансованої системи управління персоналом, яка б комплексно вирішувала всі питання пов'язані з відбором, наймом, адаптацією, розвитком, мотивацією та вивільненням працівників з мінімальними втратами для підприємства. Для реалізації даної мети необхідним є формування та розвиток певного набору конкурентних переваг кожної підсистеми системи управління персоналом з урахування її функціонального навантаження, організаційної структури та особливостей взаємодії з іншими підсистемами. Основою цього має бути комплексна періодична діагностики системи управління персоналом, яка дозволить визначити її переваги та недоліки, а також шляхи їх усунення з подальшим розвитком.

Спираючись на дослідження вітчизняних і закордонних вчених і фахівців в сфері менеджменту персоналу, у роботі здійснено аналіз підходів щодо сутності управління персоналом, серед яких виокремлено: економічний, організаційний, гуманістичний, мотиваційний, дескриптивний, теологічний і дескриптивно-теологічний, а також запропоновано організаційний підхід, при якому у визначенні пропонується зосередити увагу не лише на меті управління персоналом, а й на методах, за допомогою яких можна цієї мети досягти.

Враховуючи складну структуру системи управління персоналом, великий спектр різноспрямованих компетенцій її підсистем, їх кількісну та якісну відмінність, важливим є урахування формування певних конкурентних переваг для кожної підсистеми системи управління персоналом. У зв'язку з цим, у роботі узагальнено класифікацію конкурентних переваг (за рахунок синтезу класифікаційних груп, виокремлених вченими та спеціалістами в сфері менеджменту персоналу), які можуть бути сформовані в різних підсистемах системи управління персоналом. Використання даних класифікаційних підходів дозволить здійснювати більш ефективну оцінку системи з метою розвитку конкретних конкурентних переваг, властивих кожній підсистемі.

Здійснено аналіз факторів, які мають вплив на формування, розвиток та використання конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства, на основі якого, у роботі складено їх класифікацію, згідно з якою всі фактори розподілено за двома класифікаційними ознаками: за відношенням фактору до певного середовища та за ступенем впливу фактору на конкурентні переваги системи управління персоналом. Так, за відношенням фактору до певного середовища у роботі виділено: внутрішні та зовнішні фактори. А за ступенем впливу фактору на конкурентні переваги системи управління персоналом виокремлено: фактори, які мають сильний вплив на конкурентні переваги, фактори, які мають середній вплив на конкурентні переваги, фактори, які мають слабкий вплив на конкурентні переваги. Під ступенем впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства у роботі пропонується розуміти швидкість реакції та наявність запланованих заходів підприємства на появу або зміну стану фактору, який впливає на стан певних конкурентних переваг.

На основі експертного опитування, визначено, що найбільший вплив на формування, розвиток та використання конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства мають організаційні, соціально-економічні, інформаційні фактори, а також конкуренти і ринок праці. У той же час, ступінь їх впливу на кожну окрему підсистему системи управління персоналом підприємства є різним. Враховуючи пріоритетний вплив організаційних та інформаційних факторів на ефективність діяльності системи управління персоналом та необхідність формування її конкурентних переваг, у роботі запропоновано методику здійснення комплексної діагностики системи, яка дозволяє виявити і проаналізувати її структурні складові, особливості взаємодії та підпорядкування між ними, а також оцінити функціональну завантаженість. Основними різновидами діагностики, які вирішують зазначені завдання, є структурна, функціональна та організаційна діагностики.

Враховуючи результати аналізу чинників, які впливають на формування конкурентних переваг системи управління персоналом, важливу роль відіграє безпосередньо структура системи та розподіл функцій між її структурними підрозділами. У зв'язку з цим, для здійснення оцінки роботи системи управління персоналом з метою розвитку її конкурентоспроможності запропоновано методику функціонально-вартісного аналізу, сутність якого полягає в техніко-економічному дослідженні функцій управління з метою пошуку резервів зменшення витрат на основі вибору найбільш ефективних способів управління. Враховуючи технологію проведення функціонально-вартісного аналізу у роботі побудовано функціонально-вартісну діаграму діяльності системи управління персоналом, а також схему функціональних взаємозв'язків системи управління персоналом з іншими підрозділами підприємства.

Для оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства запропоновано використання методик комплексної системи показників, на основі якої також розраховано інтегральний показник оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом.

Враховуючи вагомість мотиваційних важелів серед інших факторів впливу на розвиток конкурентних переваг системи управління персоналом, у роботі запропоновано впровадження грейдингової системи, яка складається з наступних етапів: визначення цінності посади на аналізованому підприємстві (визначення факторів оцінювання посад; розробка описових рівнів оцінювання посад за факторами; побудова факторно-критеріальної матриці функціональних обов'язків; проведення експертної оцінки цінності кожної посади), розрахунок грейдів (визначення оптимальної кількості грейдів на підприємстві за допомогою проведення кластерного аналізу результатів експертної оцінки посад; розподіл грейдів; присвоєння грейдів посадам; розрахунок місячних окладів працівників для кожного грейду) та підведення результатів запровадженого грейдингу на аналізованому підприємстві (проведення swot-аналізу розробленого грейдингу; аналіз впливу запропонованого грейдингу на підвищення конкурентоспроможності підприємства; розрахунок економічної ефективності).

Борзенко Ю. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В умовах формування вітчизняного ринку надання медичних послуг усе більшого значення набувають процеси впровадження системи управління якістю закладів сфери охорони здоров'я, які є поширеними у світовій практиці. У багатьох високорозвинених країнах вимоги проходження медичними закладами процедури сертифікації на відповідність міжнародним стандартам серії ISO 9001 визначено законодавчо. Так, наприклад, у Німеччині усі державні та недержавні клініки зобов'язані мати свою систему контролю якості, а 99% із них обирали впровадження системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001.

Система управління якістю в медичних закладах дозволяє вирішити внутрішні проблеми, поліпшити якість послуг, що надаються, та передбачити очікування пацієнтів. У випадку впровадження системи управління якістю зменшуються витрати медичних закладів, в основному за рахунок упорядкування діяльності та усунення зайвих або неефективних процесів, зовнішніх і внутрішніх втрат, викликаних дефектами та невідповідностями.

Коректно побудована система управління якістю є дієвим інструментом удосконалення діяльності медичної організації та джерелом економічної вигоди. За рахунок поліпшення документування, контролю, критичного аналізування та періодичного перегляду ключових виробничих та управлінських процесів забезпечується прозорість, краща керованість та безперервне вдосконалення діяльності клініки.

Механізм управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що вико-

ристовуються на різних етапах життєвого циклу продукції й рівнях управління якістю. Об'єкти управління якістю продукції, послуг – це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг. Суб'єкти управління якістю послуг – це органи управління та окремі особи, що реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

До функцій управління якістю продукції, послуг на підприємстві належать: прогнозування та планування якості продукції та послуг; оцінка й аналіз якості продукції та послуг; контроль якості продукції та послуг; стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї.

Розрізняють такі методи управління якістю: організаційні (адміністративні) – розпорядні (директиви, накази тощо), регламентуючі (норми, нормативи, положення), дисциплінарні (відповідальність та заохочування); соціально-психологічні – соціальні (виховання та мотивація), психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами); техніко-технологічні – технічні методи контролю якості, методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів; економічні – методи економічного стимулювання та матеріальної зацікавленості, ціноутворення з урахуванням рівня якості, фінансування діяльності у сфері якості.

Якість медичної допомоги характеризується такими складовими: професійна компетентність особи, що надає медичні послуги; доступність послуги (територіальна, вчасність надання, ціна, соціальна спрямованість); взаємини між тим хто надає і тим хто отримує медичну послугу; економічна ефективність, послідовність та безперервність надання послуги; безпечність медичної послуги; матеріально-технічна база медичного закладу; зручність медичної допомоги.

Загальна система основних напрямів забезпечення якості медичної допомоги в закладі охорони здоров'я складається з чотирьох груп факторів:

- ресурси: обсяг фінансування, медичні кадри, обладнання, умови надання медичної допомоги, ефективність використання ресурсів;
- управління на рівні держави: ліцензування, акредитація, стандартизація, зовнішній аудит, механізми фінансування (фінансування за статтями або в межах єдиного бюджету), державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання недержавних форм власності галузі охорони здоров'я, уніфіковані клінічні протоколи, система мотивації, медичне страхування, система навчання персоналу;
- управління на рівні закладу: стандартизація етапів надання медичної допомоги, технології лікування, локальні протоколи, механізм внутрішнього аудиту, формування сприятливого середовища, система мотивації, деонтологічні фактори, навчання персоналу;
- поведінка населення (пацієнтів): відсутність відповідального ставлення до здоров'я, фактори здорового способу життя, рівень інформаційної обізнаності, виконання призначень лікаря, відношення до профілактичних рекомендацій лікаря.

За даними Інституту медицини при національній Академії наук США у сучасних умовах виокремлюють шість вимірів якості медичної допомоги:

- орієнтація на пацієнта – надавати допомогу з огляду та відповідно до індивідуальних потреб та уподобань пацієнтів, щоб задоволення очікувань пацієнта стали основоположними для прийняття всіх клінічних рішень;

- безпека – забезпечувати захист пацієнтів від ушкоджень у процесі надання медичної допомоги;

- ефективність (клінічна результативність) – надавати допомогу за принципами доказової медицини лише тим, кому така допомога покращить стан, та не надавати її у випадку, коли допомога може зашкодити (уникати недостатнього та надмірного втручання);

- своєчасність – скоротити час очікування та уникати затримок, які іноді можуть завдати шкоди не лише тим, хто послуги отримує, але й тим, хто їх надає;

- раціональність (економічна ефективність) – уникати нераціонального використання обладнання, ресурсів, ідей та енергії;

- справедливість – повага до прав пацієнта, забезпечувати надання медичної допомоги одного рівня якості незалежно від особистих характеристик як, наприклад, стать, національність, місце проживання та соціально-економічний статус.

Міжнародні інструменти управління якістю включають:

- ліцензування медичної практики;
- акредитація закладів охорони здоров'я;
- стандартизація лікувально-діагностичного процесу;
- сертифікація на відповідність національним стандартам на системи управління якістю ДСТУ ISO серії 9000 версії 2000 р.;

- міжнародні, європейська і національні премії з якості.

Переваги від впровадженні системи управління якістю в клініці, яка ґрунтується на міжнародних стандартах, можна класифікувати так:

- за іміджевими ознаками: підвищення конкурентоспроможності клініки, зміцнення іміджу клініки у населення та у професійних колах, збільшення довіри з боку страхових компаній під час оформлення відповідних договорів зі страхування, отримання конкурентних переваг під час участі у тендерах, збільшення довіри з боку інвестиційних компаній; □

- щодо внутрішніх удосконалень: поліпшення керованості клініки шляхом чіткого розподілу повноважень та відповідальності персоналу, підвищення мотивації персоналу, забезпечення прозорості внутрішніх процесів, постійне підвищення компетентності персоналу, оптимізація документообігу клініки, безперервне поліпшення діяльності клініки; □

- щодо успішної діяльності в цілому: поліпшення якості медичних послуг, що надаються, підвищення результативності й ефективності діяльності та скорочення витрат на медичну допомогу, підвищення виробничої та фінансової дисципліни, можливість укладання довготривалих відносин із постачальниками, підвищення фінансової стабільності клініки.

Також перевагами впровадження системи управління якістю мають стати: можливість співпраці з іноземними партнерами (у тому числі отримання інвестицій), переваги перед конкурентами при участі в тендерних торгах, можливість залучити іноземних та вітчизняних інвесторів, полегшення управління всією діяльністю підприємства, зниження невиробничих витрат, підвищення якості продукції або послуг; удосконалення системи управління та підвищення ефективності роботи співробітників на всіх рівнях.

Список використаної літератури

1. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: Технодрук, 2017. 174 с.
2. Дуб Л. Р., Зіменковський А. Б., Никулишин О. В. Перспективи застосування стандартів ISO для поліпшення якості діяльності медичних та фармацевтичних закладів різного спрямування. *Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація*. 2009. № 1–2. С. 28–33.
3. Павленко М., Маматова Т., Маматов В., Федько О. Система управління якістю медичних послуг. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2011. № 2. С. 41–45.
4. Сміянов В. А., Степаненко А. В., Петренко В. Ю., Тарасенко С. В., Сміянов В. А. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю медичної допомоги у закладі охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2013. № 3. С. 11–18.
5. Сучасні моделі управління якістю медичної допомоги. URL: <https://health.kievcity.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2019).

Бочарникова І. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах соціально – орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприєм-

ству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Та найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на самперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають чільне місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інші.

Мотивація і стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди, якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» (Т. Пітере, Р. Уотермен). «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А. Моріта).

Істотне протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі особистості, особистісній самореалізації свого трудового потенціалу та відсутністю умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних інформаційній економіці.

Аналіз теорій трудової мотивації в сучасній економічній теорії виявив їх внутрішні протиріччя: неможливість охопити весь процес праці, не розділяючи його результати і спонукальні причини, а неможливість розкрити в повній мірі структуру взаємодії окремих чинників механізму мотивації. При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та ін-

туїтивній вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин. Сучасні організації надають перевагу найпростішій моделі традиційного матеріального стимулювання – загроза звільнення, оклад плюс премія.

У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

У цілому введення системи участі працівників у прибутках підприємства або застосування колективних премій значно підсилило б стимулюючу роль матеріальної винагороди учасників трудового процесу, дозволило б зацікавити їх у результатах роботи підприємства в цілому. Наприклад, на підприємствах західних країн при введенні систем колективного преміювання відбулось зростання продуктивності праці до 30%.

Принципи мотивації нового типу працівника можна пояснити, звертаючись до системи критеріїв науково-технічного прогресу як функції об'єктивних законів (економічних, соціальних, природних), власне кажучи, тих, які виражають механізм дії цих законів. Критерії об'єктивні, оскільки вони є функціями об'єктивних законів і мають якісні і кількісні характеристики. Якісна сторона критерію виражає вимоги законів, що спрямовують рух соціально – економічних процесів у русло цивілізованого (постіндустріального на сучасному етапі) розвитку. Кількісна сторона критерію проявляється в показниках, що характеризують масштаби, розміри, межі оптимального, раціонального, доцільного розвитку й економічного зростання, що відповідає матеріальним і духовним, соціальним і економічним інтересам співтовариств залежно від стану і ступеня розвитку продуктивних сил суспільства.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що сьогодні в Україні об'єктивно проявляються такі наслідки впливу трудової мотивації на економічне зростання: відбувається формування нового соціального прошарку інформаційних працівників, які стали основними виробниками доданої вартості; набуває суттєвішого значення процес формування трудової мотивації нового типу працівника в розрізі загально цивілізаційних змін; стає нагальною для вирішення як на державному, так і на підприємницькому рівнях проблема старіння знання працівників; дедалі чіткіше простежується криза трудової мотивації, без подолання якої позитивний вплив даного чинника на економічне зростання держави буде мінімальним або, навіть, негативним; подальшому розвитку процесу трудової мотивації необхідне формування принципово нової мотиваційної теорії.

Від вирішення зазначених проблем залежить не тільки ефективність продаж, задоволення потреб різного рівня, готовність до професійної діяльності, але й сама можливість досягти значних професійних вершин в обраній діяльності.

Бригадир О. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Дослідження класичних теорій управління персоналом, розроблених зарубіжними вченими, дозволило актуалізувати роль людського капіталу в діяльності підприємства, визначити його місце в кадровій політиці зарубіжних країн. У процесі дослідження було виявлено чотири основні школи управління персоналом - школа наукового управління, школа людських відносин, системний підхід, класична школа. Спільною рисою цих шкіл управління персоналом є відображення особливостей функціонування людини в організації. Представники класичної школи управління в основу ставили безпосередньо цілі організації, які досягалися за допомогою людського капіталу. Школа людських відносин виникла як реакція на нездатність інших управлінських підходів усвідомити людський фактор в якості основного елементу ефективності діяльності організації.

Дослідження існуючих концепцій управління персоналом, розроблених зарубіжними авторами, дозволило виявити основні недоліки, які лягли в основу розробки нової вдосконаленої концепції. Так, обидві концепції мають чітко злагожену структуру, але орієнтовані на різні стратегії. Мічиганська концепція виходить і орієнтується здебільшого на організаційну стратегію підприємства, при цьому невелику увагу приділяючи цінностям та потребам персоналу. Гарвардська ж стратегія, на мою думку, найбільш пристосована під сучасні умови українського ринку, так як велике значення приділяється кадровій стратегії, в основу якої покладені інтереси та цінності працівників. Кадрова стратегія у Гарвардській концепції прив'язана до основної стратегії підприємства, що сприяє розвитку персоналу та підготовці його до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Аналіз основних мотивацій професійної діяльності працівників великого металургійного підприємства дозволив встановити, що на вітчизняних підприємствах переважає застосування системного дестимулювання у вигляді депреміювання, яке негативно позначається на діяльності підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу.

Здійснено аналіз міжнародних стандартів ISO серії 9000, які використовуються в українських і російських організаціях, згідно яким перевірку підлягають процеси HR-відділу, які визначають професіоналізм співробітників. Також на прикладі України розглянут опис функцій, які виконують працівники різних кваліфікаційних рівнів, професій. Аналіз дозволив виявити причини невідповідності цим стандартам, основною з яких є низький рівень освіти.

На основі системного походу проаналізовано існуючі у вітчизняній практиці інструменти та технології управління персоналом, що дозволяють забезпечити ефективність кадрової політики підприємства за рахунок сут-

тевого розширення кожного з елементів відповідно до сучасних вимог ринку. У ході дослідження визначено сім головних інструментів управління персоналом - мотивація персоналу, теорія «страхів», менеджмент «помилки», постановка цілей і планування, делегування повноважень, оцінка персоналу та управління емоціями і талантами персоналу.

Запропонована схема взаємозв'язку основних інструментів і технологій управління персоналом на промисловому підприємстві і зроблено аналіз впровадження кожного з інструментів, що дозволило виявити його роль і значимість для діяльності промислового підприємства. Аналіз показав, що такі інструменти як теорія «страхів» і делегування повноважень характерні для кадрової політики великих підприємств, а інструменти - мотивація персоналу та оцінка персоналу є універсальними і найбільш необхідними на підприємствах усіх масштабів.

Запропонована схема впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на управління персоналом на прикладі холдингу, яка дозволила виділити роль і вплив кожного з елементів і визначити «вузькі місця» у діяльності підприємства, що впливають на збої в кадровій політиці. Аналіз показав, що з групи внутрішніх факторів найбільший вплив роблять два фактори - структура холдингу і персонал його підприємств. До основних зовнішніх факторів прямого впливу відносяться конкуренти, постачальники і покупці, а до факторів непрямого впливу - державне регулювання, яке впливає на інші сфери діяльності – систему освіти та культури, а також розвиток науки та техніки.

Проаналізовано статистичні дані, які свідчать про щорічне збільшення кількості безробітного населення по причині непрацевлаштування після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації та зроблено аналіз попиту на робочу силу за видами економічної діяльності для виявлення категорії найбільш затребуваних фахівців, який свідчить про те, що найбільший попит на робочу силу спостерігається в промисловості, що свідчить про зростання попиту на фахівців робочих спеціальностей.

Бурда А. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства повинні адекватно реагувати на ринкові зміни. При цьому вони змушені нарощувати обсяги виробництва, раціонально використовувати трудові, виробничі та матеріальні ресурси, враховуючи виникнення нових суспільних потреб, найважливіші їх чинники, забезпечуючи динамізм власного економічного потенціалу.

В силу цього набувають актуальності проблеми: дослідження теоретичних, методичних і практичних питань управління економічним потен-

ціалом підприємства; використання прогресивних методів господарського маневрування виробничими ресурсами підприємства на основі законів ринкової економіки; вдосконалення методів виміру й обґрунтування оцінки економічного потенціалу підприємства.

Вирішення цих проблем повинно знаходити відображення в розробці ефективної системи управління економічним потенціалом промислового підприємства.

Вирішення проблем відновлення з подальшим збереженням конкурентоспроможності підприємств, що функціонують на сучасному ринку, можливо тільки за рахунок комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення економічного потенціалу підприємства. У зв'язку з цим, в коло найбільш значимих і пріоритетних входять завдання формування адекватних сучасним умовам шляхів підвищення економічного потенціалу підприємства, здатного, у свою чергу, забезпечити перехід до множинних, комплексних, якісних змін.

Історично проблема оцінки і розвитку економічного потенціалу як на рівні підприємства, так і на мікро-, макро- і мезорівнях так чи інакше залишалася актуальною, змінювалися лише акценти і пріоритети в її дослідженні.

Проблемам дослідження суті і змісту економічного потенціалу, теоретичних і практичних аспектів, спрямованих на формування раціональних шляхів розвитку потенціалу на мікро-, макро- і мезорівнях приділяли увагу у своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких найбільш суттєвий вклад внесли Л. І. Абалкін, О. Б. Альохін, К. П. Андрєєв, А. І. Анчишкин, М. А. Ажлуні, Н. П. Белецький, І. П. Богомолова, Ю. Т. Бубнов, М. І. Бухалков, В. Б. Білін, М. П. Войнаренко, А. Є. Воронкова, Б. М. Генкін, О. І. Гончар, Е. П. Горбунов, А. П. Градов, Л. С. Деггяр, Г. І. Дибніс, Ю. Ю. Донець, Н. А. Іванов, А. П. Ковальов, М. І. Круглов, Т. Коно, С. Д. Лучик, В. М. Нижник, В. Н. Пономарьов, Ю. Г. Одегов, О. О. Орлов, І. П. Отенко, Я. А. Павлов, Г. Г. Савіна, В. І. Свободін, М. В. Семикіна, А. Д. Смірнов, В. В. Стадник, О. В. Стаканова, Д. А. Черніков, Р. А. Фатхутдінов, Е. Б. Фігурнов, Н. А. Хрущ, Д. К. Шевченко.

На сьогоднішній день створено певну теоретичну базу щодо питань сутності, складових частин, методик кількісної оцінки економічного потенціалу. В той же час, відсутня єдина думка щодо складових частин маркетингового потенціалу, його ролі в структурі ринкового потенціалу підприємства, комплексний підхід до управління цією діяльністю.

Розвиток економіки України багато в чому залежить від вирішення основного завдання – забезпечення стійкого і динамічного росту з охопленням усіх ланок економічного життя, глибшим розумінням економічних законів, явищ і тенденцій. У центрі уваги опинилися фундаментальні основи економічних відносин, оскільки практика потребує не тільки повної реалізації можливостей, які закладені в сучасній економіці, а й наукової розробки їх подальшого ефективного використання.

В сучасних умовах особливого значення набувають питання сутності та значення якісних перетворень продуктивних сил, ефективності пріори-

тетних структурних змін, розвитку нового господарського механізму з орієнтуванням на досягнення високого кінцевого соціально-економічного результату.

В спробі звільнитися від догматизму економічна наука намагається виявити внутрішні рушійні сили економіки, чинники та резерви значного якісного росту, вивчити світовий досвід управління як передумову подальшого швидкого прогресу суспільства. У зв'язку з цим постає невідкладне методологічне завдання – комплексно розкрити й системно оцінити накопичений теоретичний арсенал, визначити шляхи гарантованого та найбільш ефективного прискорення соціально-економічного розвитку. Для ефективного управління економічним потенціалом промислового підприємства пропонується виділяти нормативний, реальний та стратегічний рівні потенціалу, оцінка за якими дозволить отримати достатню за обсягом і об'єктивну за змістом інформацію.

Відбиваючи конкретні умови виробничої діяльності підприємства, нормативний потенціал (еталон) визначається як рівень потенціалу з урахуванням стимуляторів та дестимуляторів. Показники, що здійснюють позитивний стимулюючий вплив на економічний потенціал підприємства, є стимуляторами, а ознаки з протилежними властивостями – дестимуляторами.

Про реальний потенціал можна судити лише після завершення процесу виробництва продукції, бо тільки під час виробництва продукції сукупність характеристик нормативного потенціалу проявляється в певному результаті.

Співвідношення реального та нормативного потенціалу відбиває діалектичний взаємозв'язок наявних та стратегічних ресурсів, попиту на них та пропозиції промислової продукції. Для комплексної оцінки економічного потенціалу пропонується показник – стратегічний потенціал промислового підприємства.

В сучасних умовах управління економічним потенціалом промислового підприємства виступає як загальноекономічний чинник раціонального споживання ресурсів та ефективного функціонування виробничої системи.

Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за рівнем потенціали, часто розрізняються за результатами їх діяльності. В цих умовах різницю в результатах можна пояснити лише неоднаковим ступенем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, величина результату буде тим більша, чим вдалішою буде система управління економічним потенціалом підприємства.

Особливе місце управління у сучасних умовах зумовлене тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Формування системи управління економічним потенціалом відбиває можливості системи впорядкувати процеси формування потенціалу підприємства відповідно притаманним внутрішнім закономірностям господарської діяльності.

Комплексне дослідження поняття економічного потенціалу дозволило визначити поняття «економічний потенціал промислового підприємства».

тва» з урахуванням сукупних можливостей, що можуть бути реалізовані тільки при наявності ресурсів; комплексу вже існуючих і можливих зв'язків і відносин, орієнтованих на подальшу перспективу; двоїстого характеру даної економічної категорії, оскільки, з одного боку, вона відбиває стан системи щодо вимог конкретного зовнішнього середовища, а, з іншого боку – виступає об'єктом управління та динамізму категорії.

Економічна сутність потенціалу промислового підприємства підтверджується системою взаємозв'язку з іншими категоріями – потребами та економічними інтересами підприємства, попитом та пропозицією.

Вербенко М. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В СИСТЕМІ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Співвідношення запитів ринку та можливостей підприємства повинно бути покладено в основу розробки нових напрямків, цілей і стратегій підприємницької діяльності, а також маркетингових програм і стратегічних планів для підприємств. Маркетингова діяльність повинна сприяти розвитку підприємства в обраному напрямку, тому її цілі є прямим відображенням загальної місії підприємства.

Практика господарювання підприємств України свідчить про те, що впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, але повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю, частіше це робиться хаотично, безсистемно, або недостатньо кваліфікованими фахівцями. Замість розуміння ролі державного впливу на розвиток управління маркетинговою діяльністю, загально прийнято вважати це винятково проблемою і питанням самого підприємства, тобто приватних власників. Але повноцінне впровадження маркетингу створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання і, таким чином, підвищення рівня конкурентоздатності нашої країни на Європейському ринку і покращенню добробуту громадян.

Узагальнюючи зазначене, можна сказати, що питання впровадження в практику господарювання підприємств управління їх маркетинговою діяльністю є сьогодні актуальним, як ніколи, бо воно здатне регулювати вплив на рівень, характер і час попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні поставлених цілей, зокрема – забезпеченні максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним соціальним та матеріальним забезпеченням кожного працівника підприємства.

Управлінню маркетинговою діяльністю присвячено досить багато наукових праць зарубіжних вчених – економістів. Серед них, необхідно виділити роботи Ф. Котлера, К. Макконелла, С. Брю, Д. Карича, П. Дик-

сона, Дихтля Е, Х. Хершгена, Дж. Р. Еванса, Б. Бермана. В російській економічній літературі цьому питанню приділяли увагу Г. Абрамова, Г. Багієв, П. Зав'ялов, Г. Крилова, Е. Уткін. У вітчизняній літературі цей аспект висвітлювався українськими вченими, зокрема, Е. Азаряном, П. Гайдуцьким, О. Гудзинським, Й. Завадським, І. Герчиковою, П. Зав'яловим, О. Арсенєвою, Н. Мойсеєвою, В. Андрійчуком, О. Білорусом, В. Будкіним, А. Вовчаком, А. Кредісовим, Д. Лук'яненком, О. Мозковим, В. Онищенком, С. Савельєвим, О. Соколенком, В. Поповим, Т. Циганковою та іншими. Визначаючи безумовну цінність та значущість наукових досліджень згаданих авторів, все ж зауважимо, що деякі аспекти управління маркетингом на підприємстві не знайшли належного відображення в працях учених, що робить актуальним тему дослідження.

Слово «маркетинг» виникло у США, йшлося про оволодіння ринком – «market getting». Пізніше в результаті комбінації цих двох слів виник термін «маркетинг». Сьогодні по-різному тлумачать суть і зміст поняття маркетинг і визначень цього терміну існує понад 2000. За визначенням Британського інституту управління, маркетинг – це один з видів управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва та торгівлі і збільшує зайнятість шляхом виявлення попиту споживачів та розробки досліджень для задоволення цього попиту; пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів та послуг, обґрунтовує характер, напрями та масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу.

Оскільки маркетинг – поняття складне, динамічне, багатопланове, тому одним універсальним визначенням неможливо дати повну характеристику, адекватну його сутності, принципам і функціям. На сьогодні відомо більше ніж 2000 дефініцій маркетингу. У найбільш поширених тлумаченнях його розуміють як комплекс функцій збутової ринкової діяльності (вивчення ринку, реклама, управління збутом тощо); функцію управління поряд з функцією виробництва, фінансів, кадрів і ринкової маркетингової концепції управління всією діяльністю фірми; систему ринкової орієнтації управління; логіку орієнтованого на споживача підприємницького мислення; комунікативний елемент, який пов'язує фірму з зовнішнім середовищем. Це зумовлено тим, що визначення маркетингу даються з точки зору різних підходів до його дослідження; кожне з визначень фіксує різні рівні зрілості умов, в яких знаходить вираження маркетинг; сам маркетинг знаходиться в різному стані зрілості в момент аналізу його форм; далеко не завжди розмежовуються концептуальний і практичний маркетинг.

Визначення маркетингу об'єднуються відповідно в дві основні групи: класичну і сучасну. У класичному розумінні він визначається як підприємницька діяльність, яка керує просуванням товарів і послуг від виробника до споживача, або соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється і задовольняється попит на товари і послуги завдяки їх розробці, просуванню і реалізації. Проте в даному визначенні перебільшується роль товаропостачання і каналів збуту та випускається з уваги те,

що маркетинговою діяльністю займаються організації різних форм власності, важливість взаємодії покупців і продавців, а також безумовний вплив на маркетинг різних соціальних груп – акціонерів, об'єднань споживачів, державних органів.

Метою маркетингу є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху в ім'я досягнення основної мети – одержання прибутку.

До основних методів маркетингової діяльності, за допомогою яких реалізується концепція маркетингу відносяться: аналіз зовнішнього (щодо підприємства) середовища; аналіз середовища споживачів; вивчення існуючих і планування майбутніх товарів; забезпечення гнучкої цінової політики; задоволення технічних і соціальних норм країни, яка імпортує товари; управління маркетинговою діяльністю як системою. Таким чином, маркетингова діяльність починається і закінчується на ринку. Причому навіть після продажу продукції вона продовжується у вигляді післяпродажного обслуговування.

У теорії і практиці маркетингової діяльності найбільш поширеними системами показників, які оцінюють результати маркетингу є: збалансована система показників (ССП) та рентабельність інвестицій в маркетинг. Оцінка здатності підприємства до задоволення, утримання клієнтів і залученню нових споживачів здійснюється за допомогою таких показників як: прибутковість клієнта; обсяг ринку; ринкова частка в цільовому сегменті. Показники, які характеризують попит, пропозицію, ціни, дають змогу проаналізувати кон'юнктуру ринку, а на основі виявлених тенденцій, прогнозованих значень показників, що характеризують кон'юнктуру, розробити відповідну стратегію і тактику.

Весельський А. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ТА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Істотною проблемою, яка постає перед менеджерами з маркетингу більшості вітчизняних підприємств, є забезпечення узгодженості рішень у системі «маркетинг – фінансовий менеджмент», прийнятих у межах окремих сфер прийняття рішень підприємства. Це стосується вибору цільового ринку, стратегії позиціонування і всієї сфери заходів, пов'язаних з кожним з елементів комплексу маркетингу, оскільки узгодженість є важливою пе-

редумовою результативності. Якщо прийняті рішення є узгодженими, окремі елементи комплексу маркетингу взаємно підтримуються, забезпечуючи ефект синергії. Якщо натомість прийняті рішення не є узгодженими, то, незважаючи на їх адекватність щодо кожного з елементів, маркетинг як єдине ціле буде неефективним.

Автор трактує міжфункціональні конфлікти цілей працівників як особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), певні суперечності та непорозуміння між працівниками різних функціональних підрозділів у межах ієрархічної структури (організації), за яких дії працівників одного функціонального підрозділу, зіштовхнувшись з протидією працівників іншого функціонального підрозділу, ускладнюють або унеможлиблюють реалізацію цілей та інтересів організації. Виникнення конфліктів цілей у виробничо-господарській діяльності між окремими працівниками різних функціональних підрозділів є явищем неминучим, яке водночас потребує пильної уваги з боку вищого керівництва та може бути зведено до мінімуму. Доведено, що вплив неефективної співпраці маркетингової та фінансово-економічної служб істотно впливає на діяльність підприємства, а значна частина менеджерів не усвідомлює масштабів проблеми, оскільки рідко пов'язує погіршення фінансових результатів або конкурентної позиції підприємства зі слабкою співпрацею різних функціональних вертикалей. На практиці, саме конфлікти між функціональними підрозділами можуть обумовлювати зростання витрат і зниження доходів, погіршення стосунків з клієнтами, зменшення довіри до підприємства.

У роботі систематизовано причини та сфери виникнення конфліктів цілей між працівниками відділів, а також класифіковано наслідки цих конфліктів. Конфлікти, які виникають між працівниками маркетингової та фінансово-економічної служб, є поширеним явищем у функціонуванні багатьох вітчизняних підприємств. Якщо часто основною проблемою фінансово-економічної служби є відсутність маркетингового способу мислення, то головним чинником, що стримує розвиток співпраці з боку маркетингових структур, є небажання під час планування та контролювання маркетингової діяльності користуватися фінансово-економічними показниками.

Проблематика витрат на маркетинг викликає все більше зацікавлення і теоретиків, і практиків. Це пояснюється значною часткою витрат на маркетинг у сукупних витратах у багатьох галузях, тенденцією до зростання цих витрат, яка, за результатами зарубіжних дослідників, спостерігається вже тривалий час. Водночас, у теоретичному плані відсутній єдиний чіткий і прозорий підхід до трактування та класифікації цих витрат, а відтак і на практиці існує низка розбіжностей у підходах до ідентифікації та обліку витрат на маркетинг. Автор ідентифікувала етапи еволюції наукових підходів до трактування витрат на маркетинг, а саме етапи: «ідентифікація витрат на маркетинг», «елементи витрат на маркетинг», «маркетингові інвестиції», «ринкова вартість підприємства».

Розроблено систему показників ефективності маркетингових інвестицій машинобудівного підприємства, що дає змогу економістам і марке-

тологам системно, а не фрагментарно оцінювати ефективність маркетингових заходів. Застосування запропонованого методичного підходу під час планування маркетингових програм допоможе глибше аналізувати процес інвестування у маркетинг, вибирати найприбутковіші маркетингові проекти, сприятиме широкому баченню процесів і перспектив розвитку підприємства з позиції ринку.

З практичного погляду найочевиднішою площиною конфронтації маркетингової і фінансово-економічної служб є маркетинговий бюджет. Значущість маркетингу відображається рівнем витрат на маркетинг відносно загальних витрат, понесених підприємствами. Скорочення маркетингових бюджетів машинобудівних підприємств в даний час – вимушена об'єктивна реальність. У роботі рекомендується економічним та фінансовим підрозділам використовувати методичні положення щодо бюджетування витрат на маркетинг, які включають модель бюджетування річних витрат та алгоритм бюджетування маркетингових інвестицій. Це дає змогу розмежувати витрати на маркетинг різного впливу та характеру і чіткіше ідентифікувати різні підходи до їх бюджетування.

Запропоновано організаційно-економічний механізм удосконалення співпраці між працівниками маркетингової і фінансово-економічної служб машинобудівного підприємства, серед яких організаційні рішення, зміни в інформаційних системах, упровадження концепції внутрішнього клієнта, формування маркетингової культури підприємства, навчання персоналу кожного підрозділу, створення площин порозуміння між ними, упровадження методів управління, що інтегрують окремі частини підприємства. Упровадження цих заходів у практичну діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств дасть змогу зменшити кількість міжфункціональних конфліктів та пом'якшити їх наслідки, а також підвищити економічну ефективність здійснюваних маркетингових програм.

Віхорт Ю. В.

кандидат економічних наук
доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ЯК РЕСУРС ДЛЯ ЗРОСТАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Останнім часом перед країнами Східної Європи, у тому числі й Україною, гостро постає проблема управління відходами. Недосконале законодавство у цій сфері, надієві економічні інструменти впливу на поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ), нерозвинена інфраструктура та брак сміттепереробних потужностей, недостатня обізнаність населення з цього питання спричиняють значну загрозу навколишньому середовищу та здоров'ю громадян. Однак, як засвідчує досвід розвинених країн у сфері управління відходами, раціональна організація цього процесу може стати не лише поштовхом для розв'язання проблем екологічного характе-

ру, а й крім того, бути потужним ресурсом для зростання економіки країни й додатковим джерелом нарощування ВВП.

Сучасні тенденції у сфері поводження з ТПВ свідчать про те, що на сьогоднішній день в Україні більша їх частина (понад 90%) захоронюється на сміттєзвалищах та полігонах, тоді як у ЄС – в середньому 31%, спалюється 2,7% ТПВ, натомість у ЄС – 26%, переробляється лише 3,2% ТПВ, а у ЄС – 43%. У практиці розвинених європейських країн лише незначна частка побутового сміття відправляється на звалища, зокрема, у Швеції цей показник становить лише 0,7%, Данії і Фінляндії – близько 1%, Норвегії – 3,5% усього обсягу відходів домогосподарств. Ці країни інвестують переважно кошти у такі методи боротьби з відходами як сортування, спалювання та переробка.

У цілому, досвід зарубіжних країн, які успішно реалізують ефективні програми та застосовують сучасні інструменти управління відходами засвідчує таку ієрархію методів поводження з ТПВ на території ЄС (від пріоритетного до найменш прийняттого): попередження утворення відходів; повторне використання; рециклінг, переробка, біологічна переробка; отримання енергії; захоронення.

Лідером у сфері ефективного управління відходами можна поправу вважати Швецію, в якій переробляється 99% всього сміття, з якого держава отримує сировину та енергетичні ресурси. Так, 50% зібраного сміття у цій країні перетворюють на енергію, 35% підлягає переробці, 15% використовують для виробництва пального і добрив. Загалом, виробленої у такий спосіб енергії вистачає на забезпечення 17% житлових будинків. Крім того, держава налагодила імпорту сміття з інших країн (наприклад, Бельгії, Німеччини, Болгарії, Румунії тощо), який щороку становить близько 800 тис. тонн. При цьому країна заощаджує нафту, газ, електроенергію шляхом використання енергії з переробки відходів, а також має додаткове джерело доходу з оплати країнами-експортерами переробки сміття. Так, іноді вивіз відходів до Швеції виявляється для деяких країн більш вигідним, ніж відправка на сміттєзвалище у власній країні. Для порівняння, у Великій Британії податок на депонування відходів становить 100 євро за 1 тону, натомість сміттєспалювальний завод у Лінчепінгу приймає той же обсяг за 60 євро.

Цікавим є також досвід інших країн у цій сфері. Так, наприклад, Німеччина шляхом добування магнітами металів зі сміття, майже половину усього заліза, яке використовується у державі, отримує з відходів. Завдяки цьому, підприємства німецької промисловості таким чином заощаджують до 12 млрд. євро на рік на імпорті сировини з-за кордону. Велика Британія за допомогою використання технології «анаеробного розщеплення» перетворює харчові відходи на енергію. Індія реалізувала інноваційну ідею використання пластику для виробництва асфальту підприємствами будівельної галузі. В Естонії шляхом використання сучасних та екологічних технологій спалювання, на електроенергію та тепло перетворюється близько

82% енергії, що міститься у смітті, а це дозволяє зберегти країні 70 млн. кубометрів природного газу на рік.

Важливим залишається питання фінансового забезпечення поводження з відходами. В окремих європейських державах населення сплачує комунальний платіж за переробку сміття, в деяких – фінансові ресурси для утилізації отримують з податку на упаковку, що відразу закладається у вартість продукції.

Такий спосіб фінансування, як сплата податків населенням застосовують Швейцарія, Фінляндія, Австрія, Великобританія, Нова Зеландія, Мальта та ін. Екологічний податок з виробників є більшою мірою поширеним в розвинених країнах, де є налагодженою система сортування сміття, рециклінг, а також виконується екологічне законодавство. У деяких країнах (наприклад, Великобританія, Франція, Бельгія) розмір ставки податку залежить від методу утилізації. Так, за полігонну утилізацію він може сягати до 150 євро/т і знижується залежно від екологічного навантаження до 20 євро/т.

Також у низці розвинених країн, таких як США, Канада, Нова Зеландія, підприємства-виробники використовують практику самостійної утилізації використаної продукції, що приймається у населення у спеціальних пунктах. Прикладом цього є американська компанія «Johnson & Johnson Services», яка у 2012 р. витратила 6,4 млн. дол. на утилізацію власної продукції, використовуючи послуги компанії, яка займається утилізацією сміття. А такі великі транснаціональні корпорації, як «Apple», «Hewlett Packard Development Company», «Ford Motor» відкрили свої лінії з утилізації та переробляють використану продукцію самостійно.

Крім того, значну роль у дотриманні норм щодо ефективного поводження з відходами відіграють різні економічні стимули та санкції. У багатьох європейських країнах (Німеччині, Франції, Австрії, Нідерландах, Бельгії, Італії, Данії та ін.) сортування побутових відходів населенням стимулюється матеріально. Часто європейські держави використовують й штрафи у разі порушення норм законодавства, що для фізичної особи у перерахунок може становити понад тисячу гривень.

Ще одним чинником, який впливає на ефективність поводження з відходами є розвиненість інфраструктури у цій сфері. Європейські країни мають добре розвинену систему збирання, сортування, переробки та утилізації сміття, що дозволяє ефективно реалізувати політику з управління відходами. Й навіть окремі країни, які певний час мали менший досвід у цій сфері, досягли значних результатів у цьому напрямі. Таким прикладом може бути Польща, де першим кроком до удосконалення методу поводження зі сміттєзвалищами була реалізація у 2007 р. у місті Познань когенераційного модуля на полігоні ТПВ, який дозволив отримувати електроенергію та тепло. Разом після вступу до ЄС за недовгий час у Польщі було побудовано близько 150 сміттєпереробних об'єктів, що суттєво зменшило

при цьому кількість відходів, які відправляються на полігони, відповідно до вимог та норм європейського екологічного законодавства.

Щодо України, то лише за останні 10 років обсяг ТПВ зріс у розрахунок на душу населення на 50%, сягаючи 300-400 кг на рік. На території країни налічується близько 6,5 тис. санкціонованих полігонів та 35 тис. стихійних сміттєзвалищ, загальною площею 43 тис. кв. м, що приблизно дорівнює площі Данії. При тому, що відповідно до норм ЄС допускається не більше 500 полігонів на одну країну. Найбільш проблемними областями, де не організовано належним чином збір та вивезення відходів є Волинська та Луганська області. Обсяг потужностей для переробки, спалення та утилізації сміття по території України є замалим.

У цілому, в світі налічується 2,5 тис. сміттєспалювальних заводів, у т.ч. наприклад, в Японії – 100, Німеччині – 80. В Україні побудовано лише кілька сміттєспалювальних заводів, але по факту працює лише один (завод «Енергія», м. Київ). Крім того, в країні налічується близько 1 тис. підприємств, що здійснюють переробку відходів, які відсортовано з ТПВ. Метою діяльності таких підприємств є збирання й заготівля відходів як вторинної сировини, зокрема, макулатури, вторинних полімерних матеріалів, використаної ПЕТ-пляшки, використаної металевої тари, скла тощо.

Однак, це не розв'язує проблему утилізації сміття й Україна втрачає можливість, у тому числі економічну вигоду від ефективного управління відходами, яка полягає у першу чергу в значній економії ресурсів, а з іншого – й соціальній ефект, оскільки галузь переробки вторинних ресурсів сприяє створенню додаткових робочих місць. З огляду на це, й спираючись на позитивний зарубіжний досвід, Україні слід адаптувати прийнятні до сучасних українських реалій практики управління відходами, запровадити дієві економічні інструменти стимулювання раціонального поводження з ТПВ, обрати оптимальні методи фінансування цього напрямку, розглянути можливість придбання ефективних технологій й сприяти розвитку інфраструктури у цій сфері.

Список використаної літератури

1. Войціховська А., Кравченко О., Мелень-Забрамна О., Панькевич М. Кращі європейські практики управління відходами: посібник / за заг. ред. О. Кравченко. Львів: Манускрипт, 2019. 64 с.
2. Куліш К. А., Дзяд О. В. Соціально-економічні ефекти ресайклингу в країнах ЄС. *Глобальні та національні проблеми економіки : електрон. наук. фах. вид.* 2016. № 9. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/09.pdf> (дата звернення: 25.10.2019).
3. Малей О. В. Удосконалення економічного інструментарію управління у сфері поводження з твердими побутовими відходами на регіональному рівні. *Ефективна економіка: електрон. журн.* 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2567> (дата звернення: 27.10.2019).
4. Найближчим часом буде прийнято Нацплан управління відходами до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/najblizhchim-chasom-bude-prijnyato-nacplan-upravlinnya-vidhodami-do-2030-roku-gennadij-zubko> (дата звернення: 21.10.2019).
5. Скрипник А. В., Міхно І. С. Проблеми фінансування та оподаткування у сфері утилізації відходів в Україні та світі. *Економіка України.* 2015. № 12. С. 59–69.
6. European Commission. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0001:FIN:DE:PDF> (date of request: 15.11.2019).

Віцина І. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЛЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ДІЄВИМ ІНСТРУМЕНТОМ ДОСЯГНЕННЯ РИНКОВИХ ПЕРЕВАГ

У сучасних умовах зростає значення маркетингу та необхідність застосування його інструментарію в різних галузях. Хоча в часи соціально-економічного розвитку ринкові механізми управління поширилися на всі сектори в Україні, маркетинг – одна з тих сфер діяльності, яку найбільше ігнорують або неправильно трактують державні заклади. Відсутність маркетингових знань призводить до втрати багатьох можливостей розвитку, що можна було отримати, керуючись принципами ефективного маркетингу.

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а підприємство повинно отримати очікуваний прибуток. Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями можуть бути розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, розробка стратегії підприємства, визначення ринків, планування продукції, підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів, формування виробничого плану, планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій, формування каналів розподілу, формування та реалізація цінової політики, планування фінансового забезпечення; формування структури управління маркетинговою діяльністю, формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації. Крім того, наведений перелік функцій служб маркетингу може змінюватися, доповнюватися відповідно до пріоритетів певного виду діяльності підприємства (виробництво, оптова, роздрібна реалізація тощо).

До основних принципів управління маркетингом на підприємстві відносять: спрямованість на споживача, вплив на споживача, пристосованість і гнучкість, спрямованість на перспективу, комплексність, інновативність, системність, зменшення потенційних збитків, задоволення базових потреб, економічна ефективність, навчання, інформування та захист споживача.

Для успішної реалізації маркетингової концепції підприємство має дотримуватися таких умов:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів;
- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);

- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- досягнення високого рівня виконання маркетингових елементів;
- формування ефективного механізму стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Для управління маркетинговою діяльністю підприємства найбільшого значення мають чотири групи аспектів:

- інформаційний аспект;
- використання елементів маркетингу;
- організація маркетингової діяльності;
- контроль в галузі маркетингу.

Під час проведення аналізу ринкових можливостей організації вивчають маркетингове середовище, ринки індивідуальних споживачів та організацій. Аналіз ринкових можливостей підприємства повинен дати конкретні рекомендації щодо перспектив діяльності та найпривабливіших інвестиційних проектів: які ринки для підприємства можуть стати основними, яким сегментам ринку слід віддати перевагу, яка їх місткість і кон'юнктура.

Важливою функцією системи управління маркетингом є планування маркетингової діяльності підприємств, яке складається з двох частин – стратегічного та тактичного планування (плану маркетингу). Після планування маркетингу здійснюють реалізацію планів маркетингу, що передбачає проектування організаційної структури служби маркетингу. Заключним елементом системи управління маркетингом підприємства є маркетинговий контроль.

Відділ маркетингових досліджень підприємства проводить інформаційно-дослідницьку роботу в частині збору та обробки економічної, комерційної інформації, складає бізнес-план підприємства відповідно до прогнозу майбутньої реалізації продукції або послуг; проводить аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, досліджує кон'юнктуру ринку товарів і послуг; досліджує потреби і запити потенційних споживачів, виявляє можливі споживчі сегменти ринку, можливих конкурентів і постачальників, вивчає асортимент пропонованої ними продукції, цінову політику цих підприємств; визначає місткість ринку і ступінь захоплення ринку підприємствами-конкурентами і характер конкуренції.

На етапі стратегічного планування підприємство проводить аналіз «портфеля» підприємства, під яким розуміється сукупність видів діяльності та продуктів підприємства, на яких воно спеціалізується. Традиційно вважається, що вдалим є той «портфель», який оптимально пристосовує сильні і слабкі сторони підприємства до можливостей середовища. План розвитку «портфеля» розробляється на основі оцінки привабливості кожного продукту на конкретному ринку. Для цього враховуються наступні показники: розміри та місткість ринку; темпи зростання ринку; розміри прибутку на цьому ринку; інтенсивність конкуренції; циклічність та сезонність ділової активності; можливість зниження собівартості.

Загальну оцінку результативності маркетингу можна здійснити за такими показниками: обізнаність про бренд – характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка; рівень відтоку клієнтів; рівень задоволеності – оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією; прибуток; чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; окупність інвестицій; довічна цінність клієнта – передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя.

Успіх запровадження сучасних технологій управління у виробничих і соціальних сферах переважно базується на концепції маркетингу. Використання маркетингових технологій сприятиме покращенню результатів діяльності. У напруженому конкурентному ринковому середовищі України комплекс просування у маркетинговій діяльності підприємств став дієвим засобом формування ринку, досягнення цільових показників продажу, забезпечення стійких конкурентних переваг.

Список використаної літератури

1. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081> (дата звернення: 21.10.2019).

2. Наумова О. Е. Управління маркетингом в системі менеджменту підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 10–12 листопада 2011 р.* / Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту, Інститут післядипломної освіти. Львів: вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 106–107.

3. Оленич І. Р., Харів І. І., Гутий Б. В., Смолинець І. Б. Стратегія та тактика фармацевтичного маркетингу. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького*. 2015. Т. 17. № 4 (64). С. 310–314.

Вовченко О. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

Організаційно-економічний механізм проведення рекламних кампаній визначається як сукупність організаційно-економічних прийомів, що реалізуються протягом кількох послідовних етапів і спрямовані на підвищення ефективності рекламної діяльності підприємства в цілому, а саме:

1. Розробка рекламної стратегії та її узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Цей етап також повинен включати проведення діагностики підприємства: аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. На виході з першого етапу підприємство повинно отримати перелік найбільш привабливих видів товарів, та послуг за якими є сенс здійснювати рекламну діяльність [1, с. 24].

2. Розробка та узгодження рекламної кампанії: мета, цілі, цільова аудиторія, концепція, вибір оптимальних засобів комунікації. На підставі здійсненого аналізу на першому етапі конкретизуються параметри рекламної кампанії.

3. Планування рекламної кампанії: рекламний слоган, план проведення рекламних заходів, медіапланування в заданому часі, бюджетування, мотивація праці.

Ключове значення при плануванні рекламної діяльності надається обґрунтуванню бюджету просування товару. При плануванні та прийнятті рішень з рекламування основну увагу необхідно приділити аналізу ринку, мотивації поведінки споживача щодо вибору пропонованих послуг зв'язку, які необхідно рекламувати [2, с. 245].

4. Реалізація рекламної кампанії. Цей етап є не менш важливим за попередні – ретельно складений план проведення рекламних заходів, бюджет просування товарів та послуг повинно бути підкріплено якісною роботою самого підприємства. Доцільно збирати статистику рекламної кампанії по проміжних етапах й не тільки по продажах. Особливу увагу доцільно приділити мотивації праці – вона повинна працювати на рівні звичайного спеціаліста (тобто він повинен бути зацікавленим у досягненні цілі рекламної кампанії) [3, с. 29].

5. Оцінка ефективності конкретних рекламних засобів у рамках рекламної кампанії та рекламної кампанії у цілому.

Для ефективного функціонування підприємство повинно організувати всі свої види діяльності, адже воно може досягти очікуваних результатів за умови ефективного використання ресурсів та взаємодії функціональних систем у процесі господарської діяльності. Управління рекламною діяльністю, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає конкретної оцінки, тобто визначення ефективності [4, с. 31].

Сутність і цілі планування рекламної діяльності. Планування рекламної діяльності підприємства є одним із найважливіших етапів організаційно-економічного механізму проведення рекламної кампанії. У широкому значенні, плануванням розуміють як управлінський процес визначення цілей і шляхів їх досягнення. Формування системи планування дає можливість фірмі ефективно вирішувати її найважливіші проблеми, реалізувати свою індивідуальність як перед співробітниками, так і перед споживачами, партнерами, постачальниками тощо. Плани роблять фірму більш підготовленою до раптових змін, дозволяють заздалегідь визначити програму дій внаслідок можливих небезпек і ризиків.

Процес планування починається з повного аналізу ситуації, а також розроблення відповідно до перспективних завдань й цілей фірми стратегії просування своєї продукції на ринок, її конкурентоспроможності [5, с. 18].

Стратегія маркетингу має відношення до способу формування ринкового комплексу (продукт, ціна, місце й просування). Мета маркетингу полягає в тому, щоб визначити, чого хоче досягти фірма, тоді як стратегія маркетингу вказує, як вона збирається досягати цілей. Таким чином, рекламна мета свідчить, чого потрібно досягти відносно поінформованості й думки споживача про товар, а рекламна стратегія визначає шлях досягнення цієї мети [6, с. 154].

Обрана рекламна стратегія має величезний вплив на обсяг реклами, творчу ідею реклами, вид засобів масової інформації, що плануються ви-

користувати. Рекламна стратегія визначається рядом елементів, які включають:

- 1) цільову аудиторію;
- 2) концепцію товару;
- 3) рекламні засоби поширення інформації;
- 4) рекламне звернення.

Рекламне планування є продовженням маркетингового планування (рис. 1). Планування реклами доцільно здійснювати у 4 етапи.

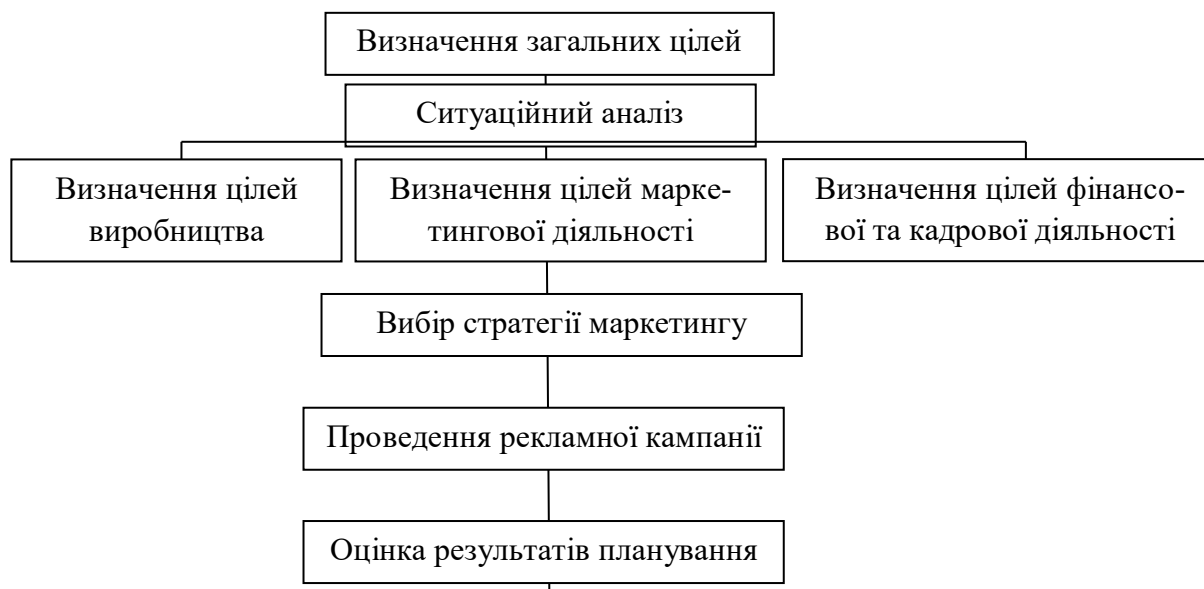


Рис. 1. Основні етапи планування маркетингової й рекламної діяльності фірми

Встановлено, що організаційно-економічний механізм проведення рекламної кампанії включає: розробку рекламної стратегії та її узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства; розробку та узгодження рекламної кампанії; планування рекламної кампанії; реалізацію рекламної кампанії; оцінку ефективності конкретних рекламних засобів у рамках рекламної кампанії та рекламної кампанії в цілому. Основним елементом організаційно-економічного механізму проведення рекламних кампаній є етап планування. Під час проведення рекламних заходів слід враховувати вплив системи чинників стимулювання збуту. Тому концепція реклами є складовою частиною маркетингу, а планування рекламних заходів – частиною стратегії маркетингу, що вимагає системного дослідження ринку.

Список використаної літератури

1. Борисенко Л. Менеджер з реклами : на що слід звертати увагу роботодавцю. *Консалтинг в Україні*. 2006. № 9. С. 23–25.
2. Власенко Я. О. Основи сучасного маркетингу. Київ: ІНКОС. 2011. 328 с.
3. Обритько В. А. Реклама і рекламна діяльність. Київ: МАУП, 2002.
4. Азарян О. М. Оцінка ефективності розробки стратегії розвитку та просування індустрії розваг і відпочинку. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4. С. 27–34.
5. Ортинська В. Стратегическое планирование маркетинга. *Маркетинг и реклама*. 2005. № 3. С. 18–21.
6. Cotton D. Keys to Management. Longman, 1996. 224 p.

Водінова А. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Головною особливістю комерційної діяльності в період становлення ринкових відносин є переорієнтація цілей, завдань і функцій від потреб підприємства до потреб і вимог ринку, окремого споживача. При цьому повинен використовуватися системний підхід до вирішення ринкових проблем, який націлений на активізацію комерційної діяльності та використання більш досконалих методів комерційної роботи на основі принципів і елементів маркетингу. Політика переорієнтації комерційної діяльності на маркетинг передбачає посилення ролі ринку, націленість як виробничої, так і торговельної діяльності на вивчення потреб і запитів конкретних споживачів і найбільш ефективно їх задоволення.

Специфіка комерційної діяльності при маркетинговому підході полягає в її цільовій орієнтації на найбільш повне задоволення запитів споживачів, оскільки за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари і чому хочуть купувати споживачі, про ціни, які вони готові заплатити, і про те, в яких регіонах попит на дані товари найвищий, де збут товарів підприємства може принести найбільший прибуток.

Сьогодні вже недостатньо виробнику виготовити товар і запропонувати його ринку, необхідно подати саме той товар, який відповідає за своєю якістю і асортиментом запитам споживачів. Крім цього, деколи товар не реалізується не тому, що він неякісний, а через його невідповідність попиту споживачів на конкретному ринку, негнучкій ціновій політиці, низькій якості обслуговування.

Орієнтація економіки України на ринковий розвиток передбачає своєчасну реакцію сучасних торговельних підприємств на зміни у динамічному маркетинговому середовищі та їх здатність до забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді, що стає можливим тільки при застосуванні стратегічного і маркетингового підходів до управління їх комерційною діяльністю.

Польові та кабінетні дослідження свідчать, що на вітчизняних підприємствах спостерігаються лише окремі спроби впровадження елементів стратегічного управління у практику комерційної діяльності, які здійснюються за відсутності теоретичного підґрунтя.

Проблеми стратегічного управління комерційною діяльністю підприємств досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, так Балабановою Л. В. і Германчук А. М. [1;с. 104] запропоновано етапи формування стратегії комерційної діяльності; Пигунова О. В. і Аниськова О. Г. [2;с. 11] ототожнюють стратегію комерційної діяльності із загальною стратегією торговельного підприємства, слід відзначити, що питання стратегічного марке-

тингового управління комерційною діяльністю підприємств залишилися не висвітленими і це обумовлює актуальність теми дослідження.

У вітчизняній та зарубіжній літературі не існує визначення поняття «стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю». Доцільне наступне визначення: стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю торговельних підприємств – це сукупність процесів і заходів щодо формування та реалізації набору стратегій комерційної діяльності підприємств для своєчасної адаптації її до змін у конкурентному маркетинговому середовищі, з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку.

Основною метою стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю є забезпечення розвитку і високої результативності комерційної діяльності через задоволення потреб покупців.

Досягненню даної мети буде сприяти вирішення наступних задач:

- вивчення тенденцій розвитку ринків;
- моніторинг конкурентного маркетингового середовища;
- активний вплив на керовані фактори, які сприяють розвитку комерційної діяльності підприємств;
- виявлення маркетингових можливостей і погроз, сильних і слабких сторін комерційної діяльності;
- розробка систем адаптації комерційної діяльності до змін у маркетинговому середовищі;
- трансформування місії підприємства у сукупність стратегічних маркетингових цілей комерційної діяльності;
- розробка маркетингових стратегій комерційної діяльності на основі дослідження маркетингового середовища і комерційної діяльності підприємств;
- забезпечення реалізації стратегій комерційної діяльності;

Таким чином, процес стратегічного управління комерційною діяльністю доцільно починати із бенчмаркінгу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю, що передбачає вивчення досвіду здійснення комерційної діяльності підприємств-лідерів у галузі і формує базу для визначення стратегічних орієнтирів, місії, основних цілей і пріоритетів комерційної діяльності.

Стратегічний аналіз маркетингового управління комерційною діяльністю дозволяє виявити поточний і можливий майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища комерційної діяльності підприємства та охоплює:

- моніторинг макросередовища здійснення комерційної діяльності (PEST-фактори);
- дослідження маркетингового управління основними елементами комерційної діяльності (маркетингові дослідження, товарна політика, цінова політика, політика збуту і розподілу, комунікаційна політика, кадрова політика).

Результатом стратегічного аналізу маркетингового управління комерційною діяльністю є виявлення можливостей та погроз, сильних та слаб-

ких сторін комерційної діяльності підприємств і побудова матриці SWOT комерційної діяльності.

Стратегічний контроль маркетингового управління комерційною діяльністю передбачає збір і обробку інформації про реалізацію маркетингових стратегій комерційної діяльності, порівняння їх з параметрами, що були задані раніше в стратегічних цілях, виявлення відхилень, аналіз причин, що викликали такі відхилення, їх оцінка і прийняття рішення про корегувальні дії. Завданням стратегічного контролю маркетингового управління комерційною діяльністю є визначення правильності вибору стратегічних цілей і маркетингових стратегій комерційної діяльності.

Стратегічний контроль маркетингового управління комерційною діяльністю передбачає: оцінку рівня реалізації місії і стратегічних цілей комерційної діяльності; синергетичний аналіз комерційної діяльності; оцінку інтегрованої ефективності маркетингових стратегій комерційної діяльності, а також оцінку ефективності комерційної діяльності з урахуванням поточних комерційних ризиків і комерційних ризиків у перспективі.

Результатом проведення стратегічного контролю є розробка корегувальних дій в маркетинговому управлінні комерційною діяльністю підприємств.

В результаті застосування рекомендованої концептуальної моделі стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств на практиці для сучасних торговельних підприємств стає можливим спостерігати зміни у конкурентному маркетинговому середовищі здійснення комерційної діяльності і своєчасно адаптуватися до них, тим самим забезпечити формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., Германчук А. Н. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика: монографи. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2013. 231 с.
2. Пигунова О. В., Аниськова О. Г. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли. Москва: Маркетинг, 2012. 117 с.

Воробйова Г. В.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВІДДІЛУ ЯДЕРНОЇ БЕЗПЕКИ ВП «ЗАПОРІЗЬКА АТОМНА ЕЛЕКТРИЧНА СТАНЦІЯ»

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління людьми, який має такі характеристики: стратегічні параметри і розгляд загального розміщення людських ресурсів в межах компанії; прагнення активного стимулювання змін і ухвалення нових методів роботи; розширення і поглиблення соціального партнерства; довгострокова перспектива; розгляд персоналу як інвестицій, які необхідно розвивати, а також витрати, які необхідно контролювати; поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії; групова робота і участь працівників у виробленні колективних рішень.

Основними етапами розвитку управління людськими ресурсами можна вважати створення програми поліпшення умов фізичної праці в другій половині XIX століття, систематичні дослідження в області трудових відносин «працедавець – працівник» і людського чинника в промисловості у період Першої світової війни, поява в 30-40-і роки XX століття різних академічних теорій управління і інтеграція менеджменту в загальне коло соціальних наук, виділення в середині XX століття окремих галузей спеціалізації, що могли бути прикладені практично до всіх форм і розмірів бізнесу і будь-яких ситуацій з участю людських ресурсів.

Одне з перших формалізованих визначень концепції УЛР було запропоноване Мічиганської школою і полягає у відповідності УЛР і управління організаційною структурою організаційній стратегії. Гарвардська модель стверджує, що проблеми традиційного управління персоналом можуть бути розв'язані тільки при: «повній обізнаності менеджерів вищої ланки про бажаний ступінь залучення співробітників в організаційний процес, про необхідні умови для їх навчання і розвитку і про те, які принципи і методи УЛР можуть сприяти досягненню цих цілей». УЛР можна розглядати як один з підходів до управління людьми, який розділяється і лінійними менеджерами, і фахівцями по управлінню персоналом. Даний підхід, серед всього іншого, підкреслює стратегічну природу управління персоналом як процес, існуючий для просування компанії на шляху до досягнення її цілей і, що дуже важливо, для задоволення потреб всіх зацікавлених сторін.

Основними функціями управління людськими ресурсами є: організація, трудові відносини, забезпечення ресурсами, управління ефективністю праці, розвиток людських ресурсів, управління системами винагороди, система взаємостосунків. Ключовими вимогами до системи УЛР є: підтримка реалізації загальних стратегій, створення додаткової цінності, вивільнення і розвиток внутрішнього потенціалу людей, розвиток процесів, що максимізують особистий внесок людей у розвиток організації, упровадження принципів безперервного навчання, розробка і упровадження систем, що забезпечують доступ до необхідного досвіду, наймання, розвиток і навчання людей з потрібною комбінацією спеціалізованих знань, управління працівниками з різними послужними списками, управління колективними і індивідуальними трудовими відносинами, розробка і упровадження систем винагороди.

Запорізька АЕС – це найбільший енергетичний об'єкт України, який щороку генерує 40-42 млрд. кВт·год електроенергії, або п'яту частину загально річного виробництва електроенергії в державі та половину її виробництва на АЕС України. До складу організаційної структури підприємства входить 86 підрозділів, в яких, працює 11 113 осіб. Середній вік атомників – 43 роки. Протягом 2014-2018 років продуктивність праці робітників ВП «ЗАЕС» мала різноспрямовану динаміку. Найбільшого зростання продуктивність праці зазнала в 2017 році – на 8,7%. Забезпечення ядерної та радіаційної безпеки належить до завдань відділу ядерної безпеки (ВЯБ), який

входить до сектору головного інженера (ГІ) ВП «ЗАЕС» та знаходиться в підпорядкуванні заступника ГІ з ядерної та радіаційної безпеки. У відділі працює 79 осіб, серед яких 43% мають вищу освіту, 58,2% – особи віком від 28 до 50 років, 59,5% мають стаж роботи від п'яти до десяти років, жінки складають 6,3% від загальної чисельності працівників. Середня заробітна плата у 2018 році по ВП «ЗАЕС» становила 15 460 грн, при цьому заробітна плата керівника перебільшувала заробітну плату службовця в 3,7 рази.

Основними складовими системи управління людськими ресурсами ВП «ЗАЕС» є: прозора та раціональна система відбору кадрів, система атестацій в рамках погоджених цілей і вимог до компетентності, якісна підготовка, навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації робітників ВП «ЗАЕС», використання моделі і плану ділової кар'єри фахівця, управління системами винагороди й оплати праці, генерація і передання інформації, що представляє інтерес для співробітників, турбота про здоров'я персоналу. В цілому управління людськими ресурсами у ВП «ЗАЕС» є ефективним, а методи і прийоми, які використовуються, відповідають сьогоденним реаліям і вимогам соціально-економічної ситуації в країні і світі.

Найбільш вмотивованим до ефективної праці є керівники відділу – коефіцієнт 0,72 при максимальній оцінці 1,0. Меншу мотивацію мають професіонали – 0,64 і найнижчий рівень вмотивованості – 0,57 – у оперативного персоналу ВЯБ ВП «ЗАЕС». Слід також відзначити, що рівень вмотивованості більшості працівників підприємства є задовільним, однак такі чинники мотивації як соціально-психологічний клімат, мотивування до самореалізації, стресостійкість, активність та ініціатива отримали найнижчі оцінки у працівників всіх досліджуваних категорій.

Результати анкетування за «Опитувальником організаційної лояльності» Л. Портера, адаптованою В. Доміняком, показали, що лояльність персоналу ВЯБ ВП «ЗАЕС» до підприємства відповідає середньому рівню. Наймеш лояльними є жінки, найбільш лояльними – керівники. Для підвищення загальної лояльності персоналу підприємства керівництву слід звернути увагу на найбільші відхилення розрахованих показників від нормативних значень. Програма підвищення лояльності персоналу підприємства повинна мати спрямування, в першу чергу, на основних робітників, які здебільшого є чоловіками, а також на жінок.

З метою підвищення стресостійкості персоналу ВЯБ ВП «ЗАЕС» запропоновано впровадження індивідуальної програми профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання», яка передбачає використання персоналом організації системи спеціальних прийомів, а саме: оцінку ситуації, розпізнання стресу, виявлення основних стрес-факторів у професійній ситуації, аналіз мотивації професійної діяльності, визначення умов зниження впливу стрес-факторів, визначення пріоритетів професійної діяльності та оволодіння навичками управління часом, подолання трудоголізму, створення групи соціальної підтримки, забезпечення правильного харчування та комфортної робочої ситуації.

Розроблено заходи з підвищення лояльності персоналу ВЯБ ВП «ЗАЕС», що передбачають: дотримання прийнятих місії і принципів; забезпечення розуміння з боку працівників ієрархії, розмежування повноважень, зон відповідальності і ухвалення рішень; надання співробітникам можливості розвиватися особисто і професійно, цінування внеску кожного працівника в загальний успіх компанії; впровадження корпоративних тренінгів з командоутворення.

Запропоновано заходи з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі, які включають: забезпечення високого ступеня задоволеності людей роботою, довіри членів колективу один до одного, компетентності працівників і їх успішності в роботі, відсутності тиску на підлеглих з боку керівників, запрошення психолога, проведення тренінгів з навчання членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Реалізація цих заходів дозволить створити сприятливі психологічні умови для впевненості й спокійного виконання професійних обов'язків працівниками та комфортні стосунки людей у колективі, що може значно підвищити продуктивність їхньої праці.

Вороніна А. В.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет

Нестеренко С. В.

слухач магістратури
Дніпровський державний технічний університет

ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних економічних умовах все більшу роль має розробка нових методів ефективного управління підприємством. Одним з таких методів є реінжиніринг бізнес-процесів. Механізм його дії заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для сучасного рівня розвитку підприємства.

Реінжиніринг застосовується майже у всіх сферах бізнесу. Його соціальна значимість визначається багатостороннім використанням людського фактору, масштабним застосуванням новітніх технологій і розробок, вирішенням складних комплексних проблем. В ході реінжинірингу відбувається не тільки «горизонтальне», але й «вертикальне» стиснення процесів (там, де раніше виконавець для прийняття рішень звертався до керівництва, тепер приймає рішення самостійно) [1].

На практиці реінжиніринг успішно реалізували такі відомі компанії, як Ford Motors (перебудова процесу поставок), IBM (перебудова оплати рахунків). Мотивацією для проведення таких істотних перетворень для досліджуваного нами підприємства стало підвищення ефективності окремих ділових процесів на фоні загроз, які виникають від підприємств-

конкурентів. Процес реінжинірингу включає чотири пов'язаних етапи, які можуть розглядатися як окремі процеси. Це формування бажаного іміджу організації, створення реального бізнесу, розробка моделі нового бізнесу (в даному випадку для підприємства ПрАТ «ДКХЗ» найважливішими є формування нових функцій персоналу, що пов'язано з переробкою посадових інструкцій, визначенню оптимальної системи мотивації та чисельності працівників на підприємстві, організації робочої команди, розробки обгрунтованої, доцільної програми підготовки та перепідготовки кадрів) та його впровадження.

Підприємства ПрАТ «ДКХЗ» відповідає основним рисам реінжинірингу. По-перше, уся його діяльність зорієнтована на споживача, тобто за будь-яких умов підприємство намагається максимально задовольнити усі потреби споживача. Виробничий асортимент устаткування перш за все орієнтується на якість продукції, що завжди дуже доречно, адже конкуренція стрімко зростає і якість для споживача є чи не найвагомим чинником у виборі продукції. По-друге, слід сказати, що підприємство має вже певні сформовані свої фактори успіху, серед яких чималий досвід, що вже викликає довіру у потенційного покупця, якість продукції; ефективна робота на міжнародному рівні та багато інших. Вже до кінця 2019 року ПрАТ «ДКХЗ» отримає сучасну інформаційну систему управління, що охоплює всі основні бізнес-процеси підприємства.

Для даного підприємства підходить другий тип реінжинірингу: реструктурування бізнес-процесів, оскільки на даний момент в організації погіршилась динаміка розвитку, почали випереджати конкуренти. Основним завданням підприємства є постійне досягнення кращого конкурентного положення у власній галузі, у даному випадку простого покращення бізнес-процесів недостатньо, адже специфіка роботи підприємства змушує впроваджувати найновіші технології, щоб бути першими, конкурентоздатними. Такий тип реструктурування поряд з підвищенням внутрішньої ефективності робить акцент на зв'язок з внутрішнім оточенням організації, замикаючи бізнес-процеси на споживача. В результаті його успішного використання відбудеться посилення конкурентної позиції на ринку.

Щоб забезпечити сталий розвиток підприємства, застосування процесу реінжинірингу є невідворотнім.

Для максимально ефективної діяльності слід вжити таких заходів:

- розробляти нові продукти на основі світової якості та досвіду;
- провести повну реструктуризацію матеріально-технічної бази з метою запобігання лише екстенсивного розвитку;
- сформуванню розробку всіх стадій кожного проекту з метою спрощення та зручності роботи з замовниками та покупцями;
- оновлення іміджу шляхом цікавого сучасного ефективного PR-у;
- залучення нових інвестицій (адже при такому типі реінжинірингу будуть значні витрати).

Говорячи про переваги реінжинірингу, слід сказати, що немало випадків проведення бізнес-реінжинірингу закінчується невдачами. Звичайно

це трапляється тоді, коли робляться спроби видати за бізнес-реінжиніринг дещо інше, але при цьому очікується результат масштабу, який передбачається в бізнес-реінжинірингу.

В Україні поява і становлення бізнес-реінжинірингу пов'язується звичайно з бажанням суттєво покращити ринкову діяльність, влити в нього нову кров, ліквідувати кризові явища. Стосовно до специфіки української економіки, стратегічною задачею підприємства є шляхом здійснення комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням нових інформаційних технологій, досягти модернізації та суттєвого підвищення ефективності бізнесу для забезпечення стійкого економічного розвитку промислових підприємств.

Список використаної літератури

1. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.

2. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Дніпровський коксохімічний завод». URL: <http://www.dkhz.com.ua/> (дата звернення: 19.10.2019).

Гадомський В. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виходячи з аналізу та узагальнення викладених в економічній літературі теоретичних поглядів на проблему забезпечення 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 авторським 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 уможлиблюється сукупністю важливих для нього характеристик реципієнта.

Наявність значної кількості класифікаційних ознак інвесторів ускладнює їх ідентифікацію як потенційних партнерів для реципієнта при залученні інвестицій та зумовлює необхідність їх упорядкування. Основними підходами до класифікації інвесторів у розрізі можливих напрямів взаємодії з ними для компанії-реципієнта є організаційно-правовий, інституційний, корпоративний, технологічний, ризиково-поведінковий, когнітивний, еволюційно-мотиваційний, в межах останнього підходу виділяються такі види інвесторів: новатори, генератори, користувачі, рятівники. Це дає змогу компанії-реципієнту системно підходити до забезпечення ІПП через призму взаємовідносин із інвестором, враховувати специфіку інтересів цільових інвесторів з метою цілеспрямованого формування характеристик своєї інвестиційної привабливості.

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 уможливорює 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 уможливають 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 аналогі-

чних 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.

Рівень розвиненості ринкових, фінансово-економічних, техніко-технологічних та організаційно-управлінських важелів інвестиційної привабливості фармацевтичних підприємств України є різним: компанії мають хороші ринкові перспективи для залучення інвестицій, переважно задовільний рівень їх фінансово-економічного стану, разом з тим фрагментарним є перехід до стандартів GMP, недостатніми інвестиції у техніко-технологічний розвиток (що спричинене дефіцитом фінансових ресурсів) та низьким рівнем використання організаційних важелів забезпечення ІПП і розвитку відповідних стандартів управління. Це свідчить, з одного боку, про нагальні потреби в інвестиціях для вітчизняних фармвиробників, а з іншого – про відсутність цілеспрямованих дій та відповідного організаційного підґрунтя для їх залучення.

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 напрямками фінансова результативність, якість управління, ринкові перспективи, ресурсний потенціал), що формують інтегральний показник ІПП. Порівняння цих показників з еталонними значеннями за напрямками оцінки ІПП й відносно конкурентів за інвестиції дозволяє визначити проблемні зони та розробити відповідні управлінські заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Апробація авторського підходу, проведена шляхом оцінювання інвестиційної привабливості групи підприємств фармацевтичної галузі України, які за обсягом продаж представляють біля 70% вітчизняного фармацевтичного ринку, показала, що найбільші розбіжності з еталонними значеннями досліджені підприємства мають за напрямками «якість управління» та «ресурсний потенціал», а найбільш наближеним до еталону є значення їх показників по групі «ринкові перспективи». Імплементация розроблених положень функціонування МЗІПП на прикладі фармацевтичного підприємства ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» дозволила виявити зони поліпшення його інвестиційної привабливості та розробити відповідні управлінські заходи. Доведено, що запровадження рекомендацій, спрямованих на покращення якості управління, дозволить підвищити значення інтегрального показника ІПП, що підтверджує можливість комплексно та системно впливати на інвестиційну привабливість підприємства через задіяння розроблених субмеханізмів МЗІПП.

Механізм забезпечення інвестиційної привабливості підприємства є складною системою, яка потребує організаційної підтримки. Започаткування ІR-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 МЗПП забезпечується завдяки використанню розробленої матриці функціональних зв'язків, що дозволяє закріпити виконання процедур механізму за відповідними фахівцями і підрозділами для гарантування дієвості МЗПП як цілісної системи. Важливою складовою його інформаційно-знаннєвого забезпечення є проектна історія компанії, яка узагальнює інформацію про основні плани й фактичні показники реалізації інвестиційних проектів і характеризує відповідні компетенції та здатності компанії ефективно освоювати інвестиції.

Горпинич О. В.

кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри підприємництва, економіки та фінансів
Бердянський державний педагогічний університет

Фоменко Н. Ю.

слухач магістратури
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту ім. В. Лазаряна

ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах капітал є однією з фундаментальних економічних категорій, сутність та зміст якої наукова думка постійно доопрацьовує і уточняє. За мірою розвитку економічної думки це первісне абстрактне та узагальнене поняття капіталу наповнювалось конкретним змістом, що відповідав панівній парадигмі економічного аналізу розвитку суспільства. Безперечно, капітал підприємства є основним фактором виробництва. Проблеми удосконалення управління капіталом виробничих підприємств були досліджені в працях таких видатних вчених як Дропа Я. Б. [1], Ковальов А. І. [2], Коробов М. Я. [3], Лаговська О. А. [4], А. А. Писаренко [4], В. П. Привалов [2], Салига К. С. [4], Семенов Г. А. [6], Мелешко А. В. [6], Чиж Н. М. [7], Югас Е. Ф. [8] та інші. Але не всі питання щодо ефективного управління капіталом були досліджені, тому актуальність обраного напрямку досліджень не викликає сумніву і потребує подальшого вивчення на різних рівнях.

В економічній теорії виділяють три основні фактори виробництва, які забезпечують господарську діяльність виробничих підприємств: капітал; землю та інші природні ресурси. Капітал при цьому виступає досить важливим фактором у системі забезпечення потреб виробництва.

В той же час, оптимізація структури капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які доводиться вирішувати у процесі ефек-

тивного управління виробничим підприємством. За семантикою оптимальна структура капіталу є таке співвідношення використання власних та позичених коштів, при якому забезпечується певна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто максимізується його ринкова вартість. При оптимізації капіталу за критерієм мінімізації його вартості процес базується на попередній оцінці вартості власного та залученого капіталу за різних умов його залучення і здійснення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу.

Доцільно відмітити, що система управління виробничими підприємствами є складною системою, що створена для збору, аналізу та переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних наявних ресурсах [3]. За сутністю вона є комплексом стратегічних настанов, планів, програм підприємства, його організаційної структури, розподілу обов'язків, процедур та інструкцій, які допомагають підприємству на шляху досягнення бажаних цілей. Ефективна система управління капіталом має складатися з множини елементів, розташованих ієрархічно; елементи системи (підсистеми) взаємопов'язані за допомогою прямих та зворотних зв'язків.

Отже, структура капіталу являє собою співвідношення власних і позикових фінансових коштів, що використовуються підприємством у процесі господарської діяльності. Структура капіталу, використовуваного підприємством, визначає багато аспектів не лише фінансової, а й операційної та інвестиційної його діяльності, робить активний вплив на кінцеві результати цієї діяльності. Вона впливає на коефіцієнт рентабельності активів і власного капіталу, визначає систему коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності і в кінцевому рахунку формує співвідношення ступеня прибутковості та ризику в процесі розвитку підприємства.

Доцільно вказати, що проблема формування та ефективного використання капіталу підприємства припускає рішення питань про обсяг потреби, його склад і структуру, джерела додаткового капіталу, кінцевої структури капіталу підприємства, а також про фінансовий результат діяльності підприємства. Запропоноване визначення сутності капіталу відображає зміст даної економічної категорії й орієнтоване на розкриття структури капіталу в процесі функціонування підприємства протягом усього його життєвого циклу. Ми вважаємо, що існуючі методичні підходи до створення системи управління структурою капіталу можна розглядати як перший крок до організації системи управління діяльністю підприємства в цілому. Але реалізація запропонованих підходів неможлива без детального опису механізму дії системи управління структурою капіталу виробничих підприємств.

Список використаної літератури

1. Дропа Я. Б. Визначення оптимальної структури оборотного капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності. *Вісник Львівської державної фінансової академії*: зб. наук. пр. Серія: Економічні науки. 2005. № 9. С. 361–368.

2. Ковальов А. І., Привалов В. П. Аналіз фінансового стану підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Центр економіки і маркетингу, 2010. 188 с.
3. Коробов М. Я. Фінанси промислових підприємств: підруч. для студ. екон.вузів і факультетів. Київ: Либідь, 2010. 160 с.
4. Лаговська О. А. Оцінка вартості підприємства: аналіз підходів та методів. *Економічний аналіз*. 2012. № 10 (2). С. 414-417.
5. Салига К. С., Писаренко А. А. Оптимізація структури капіталу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 10. С. 27–29.
6. Семенов Г. А., Мелешко А. В. Оптимізація структури капіталу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). С. 78–82.
7. Чиж Н. М. Структуризація власного капіталу акціонерних товариств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Львів: Ін-т регіональних досліджень, 2008. 21 с.
8. Югас Е. Ф. Економічна сутність та види капіталу підприємств. *Вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 2 (43). С. 63–67.37.

Гортенко Д. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ)

Кадровий потенціал підприємства є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів. Основними складовими кадрового потенціалу підприємства є: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, статево-віковий склад, середній вік працівників, стаж роботи, рівень ротації кадрів, укомплектованість кадрами, індивідуальні професійні характеристики, пізнавальні здібності працівників, творчий потенціал кожного працюючого, соціально-психологічний клімат, організаційна культура підприємства, професійні якості управлінців.

Основними завданнями створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є: розробка концепції, політики та стратегії в галузі формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства; прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах відповідно до стратегії розвитку підприємства; формування освітньої та професійної структури висококваліфікованих кадрів підприємства; забезпечення оптимальності у сполученні кадрового, виробничого та природно-ресурсного потенціалу підприємства; моніторинг кадрового потенціалу в межах території; розробка механізму управління кадровим потенціалом підприємства, що стимулюватиме раціональне його використання та компенсацію витрат підприємства на формування й розвиток кадрового потенціалу.

Показники для оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства обираються, виходячи з різних факторів: умов функціонування підприємства; залежно від рівня управління, на якому здійснюється оцінка; залежно від цілей оцінки тощо. Авторська методика оцінювання кадрового персо-

налу підприємства передбачає розрахунок інтегрального показника, що характеризує стан, структуру та якість кадрового потенціалу по елементах (рух персоналу, психофізіологічна складова, професійно-кваліфікаційна складова, соціальна складова, мотиваційна складова, організаційна складова).

Експлуатаційний підрозділ є самостійним структурним підрозділом ВП «Запорізька АЕС», діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації. Персонал ЕП здійснює експлуатацію енергоблоків за призначенням і здійснює комплекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної й теплової енергії. Організаційна структура підрозділу належить до лінійно-функціонального типу. Загальна кількість персоналу ЕП у 2018 році становила 670 осіб, що на 9,5% менше, ніж у 2014 році. Середня заробітна плата станом на 01.11.2018 року по ВП «ЗАЕС» становила 15 460 грн. Найбільшого зростання за останні п'ять років зазнала середня заробітна плата керівників та фахівців, найменшого – професіоналів та робітників. Щорічно кількість працівників з вищою освітою збільшується, більшість робітників підрозділу належать до вікової групи від 35 до 50 років. Чисельність працівників предпенсійного та пенсійного віку становить незначна.

У 2014 році інтегральний показник стану кадрового потенціалу ЕП ВП «ЗАЕС» дорівнював 0,28 при максимальній оцінці 1,0, що є незадовільним результатом. У 2015 році відбулося незначне скорочення показника до значення 0,27, яке зберігалось протягом 2016 року. У 2017 році показник знову зменшився на 0,002 ч. од. Протягом 2018 року інтегральний показник стану кадрового потенціалу ЕП ВП «ЗАЕС» не змінювався. До найбільш проблемних елементів кадрового потенціалу підрозділу можна віднести професійно-кваліфікаційну та мотиваційну складові. Також потребує уваги психофізіологічна складова. Найбільш розвинутими складовими кадрового потенціалу ЕП ВП «ЗАЕС» є організаційна та соціальна, зважені значення яких відповідають середньому рівню.

Заходами щодо підвищення якості професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу ЕП ВП «ЗАЕС» повинні бути: професійне навчання у формі вечірнього навчання, заочних курсів, участі в семінарах, нарадах, диспутах, виробничого навчання; фундаментальне професійне навчання як за своєю, так і за суміжною професією; підвищення кваліфікації у вигляді проходження короткотермінових курсів; започаткування наставництва; організація стажування; проведення тренінгів, ділових ігор тощо; розвиток кар'єри. Позитивними наслідками реалізації зазначених заходів можуть бути: розвиток конкретних навичок і вмінь, які потрібні для даної організації; забезпечення відповідності професійного рівня робітників вимогам робочого місця; стабільність кадрів, створення впевненості у членів колективу в можливості службового зростання на своєму підприємстві.

З метою вдосконалення мотиваційної складової кадрового потенціалу ЕП ВП «ЗАЕС» пропонуємо запровадити такі види заохочень: оголошення подяки, видача премії, нагородження цінним подарунком, нагоро-

дження почесною грамотою, занесення на Дошку пошани, дострокове зняття дисциплінарних стягнень, присвоєння почесних звань, підвищення в кваліфікаційному класі або розряді. Підставами для цих заохочень можуть бути успішне й сумлінне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, тривала та бездоганна робота, новаторство. Порядок надання заохочень повинен бути прописаний в локальних нормативних актах.

Заходи щодо зменшення плинності персоналу повинні передбачати: збільшення обсягів будівництва житла для працівників, охоплення більшої частки працівників санаторно-курортним лікуванням, забезпечення оплати навчання працівників та їх дітей, збільшення обсягів фінансування на придбання путівок вихідного дня та товарів тривалого користування. Джерелами фінансування зазначених заходів можуть слугувати: встановлення повноцінного тарифу на електроенергію ДП НАЕК «Енергоатом» та корпоратизація підприємства.

Денщикова І. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Підґрунтям удосконалення управління персоналом у галузі кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України є дослідження еволюції теоретичних підходів і вимог до управління персоналом з метою пошуку взаємозв'язку між розвитком наукової думки в частині кадрової політики й формуванням конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації. Поряд з еволюцією управлінських теорій визначено вплив наукових розробок шкіл управлінської думки: школи наукового управління, адміністративної школи, школи людських відносин й кількісної школи на формування кадрової політики, що ґрунтується на стратегічних підходах до ролі людського чинника у виробничому процесі та еволюції моделей працівника: «економічна людина → психологічна людина → професійна людина → соціальна людина → людина, яка розвивається».

У зв'язку з недостатньою вивченістю проблем управління персоналом та його зв'язку з конкурентоспроможністю підприємств запропоновано визначення економічної категорії «кадрова політика в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України». Це дало змогу уточнити понятійно-категорійний апарат кадрової політики з урахуванням теорій конкуренції.

Запропоновано модель впливу зовнішніх чинників на кадрову політику в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України, структурними модулями якої є: рівень розвитку економіки держави і світу, регуляторна політика держави, діяльність Укоопспілки та споживспілок, стан регіонального ринку праці, процес здійснення інституціональних перетворень. Модулями внутрішніх чинників визначені: орга-

нізаційно-економічний стан підприємства, управлінська стратегія та особистісні характеристики працівника, стан реалізації складових кадрової політики.

У результаті дослідження управління персоналом розроблено організаційно-економічний механізм кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України, який містить цілі, завдання, функції, принципи, методи, складові. Сутність складових охоплює певний спектр кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність господарської діяльності, високий рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації, формування кооперативних цінностей. До принципів кадрової політики підприємств віднесені: демократизація, об'єктивність та індивідуалізація, ефективність, науковість, відкритість інформації, системність та оптимальність, управління інтересами підприємства з урахуванням інтересів персоналу, прогресивність і перспективність.

За результатами дослідження встановлено, що в сучасних умовах ринкового розвитку споживчої кооперації існують підстави для якісного відтворення робочої сили і формування її конкурентних переваг, створення ефективного мотиваційного механізму, впровадження як традиційних, так і нетрадиційних форм та систем оплати праці, орієнтації на кооперативні цінності, тобто для формування кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації.

Аналіз стану сучасної кадрової політики, як складової управління персоналом, і динаміки її розвитку на підприємствах різних галузей споживчої кооперації України дає підстави вважати, що тенденції та проблеми, які притаманні кадровій політиці в економіці України існують і на підприємствах споживчої кооперації та мають більш виражений характер.

Обґрунтовано доцільність використання системи соціально-економічних секторних індексів та здійснено кількісну оцінку кадрової політики на основі інтегрального індикатора на мікроекономічному рівні, що дало змогу виявити її суттєві відмінності та особливості. Диференціація підприємств за рівнем інтегрального індикатора кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації зумовлена нерівномірністю економічного розвитку підприємств, існуючою різницею в обсягах наявних ресурсних потенціалів та ефективності їх використання.

Удосконалення управління персоналом повинно здійснюватись шляхом оптимізації співвідношення концептуальних аспектів на державному, регіональному рівнях та на рівні підприємства. За результатами аналізу кадрової політики на підприємствах споживчої кооперації України виявлено комплекс проблемних сфер, для вирішення яких у роботі окреслено пріоритетні напрями кадрової політики, які уможливають підвищення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України: збереження і розвиток кадрового потенціалу кооперативних підприємств, формування керівника

ринкового типу, створення ефективної системи соціального захисту працівників, формування мотиваційного механізму до ефективної праці.

Визначено стратегію кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації. Сформовано завдання стратегії кадрової політики та структурно-логічну схему механізму її реалізації в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації, що враховує основні етапи її формування та включає зміст і алгоритм виконання завдань.

З метою відбору та розподілу персоналу для виконання виробничих функцій, що передбачені посадовими обов'язками, обрано методи теорії об'єктивної корисності. Використання функції корисності відбору й розподілу персоналу для виконання виробничих функцій дає змогу одночасно врахувати велику кількість багатоцільових, нечітких, стохастичних та неметричних параметрів, що характерні для професійної діяльності працівників підприємств різних галузей споживчої кооперації України. Застосування запропонованої структурно-логічної моделі відбору та розподілу персоналу як складової управління персоналом дає можливість розв'язувати задачі багатокритеріальної оптимізації з метою пошуку раціональних варіантів призначення персоналу для виконання посадових обов'язків як чинника конкурентоспроможності працівників.

Деднева Т. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний стан розвитку економіки перебуває під впливом різноманітних, деколи непередбачуваних внутрішніх і зовнішніх факторів та вимагає невідкладного пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування всього народногосподарського комплексу країни, його окремих галузей і залежить, в першу чергу, від активізації процесів залучення інвестицій та формування ефективної системи управління інвестиційною діяльністю. Поряд з іншими, найбільш актуальними були й залишаються проблеми активізації інвестиційної діяльності промислових підприємств галузі машинобудування та пошук шляхів підвищення їхньої інвестиційної привабливості.

У наслідок світової фінансової кризи, виробничі потужності підприємств галузі машинобудування перебувають на межі критичного стану й вимагають невідкладних заходів, спрямованих на їх відновлення, що потребує значних фінансових вкладень. Упродовж останніх років основними джерелами формування капітальних вкладень є власні кошти підприємств, проте внаслідок фінансової кризи спостерігається погіршення фінансового стану підприємств машинобудування. Вони опинилися на межі банкрутства й вимагають негайних фінансових впливань зі сторони. Наразі банківський сектор також не може повною мірою задовольнити потреби підприємств у довгострокових кредитах, фондовий ринок в Україні недостатньо

розвинутий, до того ж багато питань у сфері капіталовкладень законодавчо не врегульовані.

Проблеми вдосконалення системи управління інвестиційною діяльністю, розвитку ринку інвестиційних ресурсів та оцінювання ефективності інвестиційної діяльності завжди широко висвітлювалися в наукових працях. Значний внесок у науку з дослідження цих проблем зробили такі українські вчені, як: Н. Белопольський, І. Бланк, І. Вінниченко, В. Градісов, С. Дзюба, Н. Коніщева, С. Кривченко та О. Ісаєва, Ю. Макогін, В. Мартиненко, О. Поважний, К. Салига, А. Семенов, І. Сазонець, Н. Татаренко і А. Поручник, Н. Чумаченко та ін. Процеси формування й руху інвестиційних потоків, проблеми привабливості країн на міжнародній арені та напрямів залучення іноземних інвестицій висвітлили у своїх працях Л. Борщ, Л.Дж. Гітман, М. Денисенко, А. Джусов, О. Заїкіна, С. Захаріна, М. Кісіль, Т. Майорова, Л. Письмаченко, В. Струніна, Ф.Дж. Фабоцці, У. Шарп та ін. Крім того, багато вчених досить докладно описало методика оцінювання інвестиційної діяльності в умовах фінансової нестабільності. Найбільш відомими серед них є В. Бузирьов, П. Віленський, А. Вошинін, В. Кельтон, Лі Канзі, М. Медведєв та ін.

Визначено, що категорію «інвестиція», необхідно розглядати як складну фінансово-економічну категорію, яка з одного боку представляє собою вкладення капіталу в усіх його формах у різні об'єкти його господарчої діяльності з метою одержання прибутку, а з іншого – відображає відносини, що формуються на стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання суспільного продукту. Тобто, сутність інвестицій, як економічної категорії, розкривається лише на стадії їх реалізації під час інвестиційної діяльності.

У науковій, правовій і спеціальній фаховій літературі не має однозначного визначення понять «інвестиційна діяльність та «інвестиційний процес». Тому уточнимо, що: «інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій суб'єктів господарювання щодо реалізації інвестицій з метою виробництва матеріальних і духовних благ, якісних перетворень суспільних умов і відносин для розвитку самої людини, його здібностей умінь, знань», а інвестиційний процес розглядається як одна зі складових інвестиційної діяльності та представляє собою «сукупність практичних підходів, методів та прийомів, спрямованих на підготовку, реалізацію, оцінку та отримання результатів від інвестиційної діяльності на всіх стадіях її здійснення». Тобто поняття «інвестиційна діяльність» є більш ємним і широким ніж поняття «інвестиційний процес».

Визначено, що управління інвестиційною діяльністю на підприємстві здійснюється з урахуванням особливостей і форм інвестування згідно визначеної на підприємстві політики управління інвестиціями, яка формується у відповідності до концепції стратегічного розвитку за наступними основними етапами: аналіз фінансового стану підприємства; аналіз ефективності інвестиційної діяльності за попередні роки; визначення основних напрямів освоєння інвестиційних коштів; визначення обсягів та вибір форми

інвестування; оцінка інвестиційних проектів та якості фінансових інвестиційних проектів; освоєння інвестиційних коштів; забезпечення ефективного управління інвестиційною діяльністю.

Аналіз традиційних методів оцінки ефективності інвестиційних проектів в умовах ризику, невизначеності і фінансової нестабільності свідчить про обмеженість їх практичного застосування для аналізу ефективності й ризику через велику кількість спрощуючих модельних передумов, що створюють реальне середовище реалізації проекту. Тому для прийняття правильного рішення щодо того чи іншого проекту необхідно використувати як мінімум два чи три вище розглянуті методи, які б дозволяли оцінити різні ризики, одночасно, що дозволить звести вплив цих ризиків до мінімальних значень. Одним з найбільш простих, доступних і ефективних у практичній діяльності є метод дисконтування грошових потоків з урахуванням можливих ризиків та невизначеностей з щорічним коригуванням на коефіцієнт інфляції

Зростання, ускладнення і динамізм виробничих зв'язків, багатоваріантність рішень при високих темпах технологічних і структурних зсувів диктують необхідність швидкої і гнучкої переорієнтації виробництва і збуту продукції. Особливо це важливо при невизначеності й постійній мінливості економічних, фінансових та політичних умов. Тому основним завданням управління є створення адаптивних, оперативних управлінських моделей, які покладені в основу сучасного промислового менеджменту та передбачають застосування нових концепцій управління інвестиційною діяльністю, що інтегровані у систему інвестиційного контролінгу.

Визначено, що для успішної реалізації державної інвестиційної програми, спрямованої на модернізацію «Запорізька АЕС» необхідно забезпечити: розвиток матеріально-технічної бази для розроблення і виробництва ракетно-космічної і авіаційної техніки; диверсифікацію і модернізацію виробництва непрофільної продукції; зміну організаційної структури підприємств для приведення у відповідність з ринковими умовами, вимогами конкуренції та інтеграційних процесів, що відбуваються в світі; удосконалення системи управління підприємствами з використанням інформаційних технологій та концепції контролінгу; посилення кадрового потенціалу підприємств, здійснення заходів щодо ліквідації дефіциту кадрів, зокрема створення фонду службового житла для працівників підприємств.

Диріна Л. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Вміло та ефективно розпоряджатися трудовими ресурсами для керівника є головним фактором успіху організації. Управління

персоналом, як функція управління покликана поєднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Функція керівництва – це мозок всього управління, його центральна нервова система.

Головною ціллю кадрової політики є забезпечення організації персоналом високої кваліфікації, яке дозволить досягнути успіху в діяльності. Реалізація цієї цілі передбачає декілька етапів, описаних в даній роботі. Ці етапи мають бути реалізовані службами персоналу відділами кадрів) в тісному співробітництві з генеральною дирекцією і всім керівництвом.

Найважливішими принципами керівництва персоналом є: відповідальність кожного робітника за його роботу, знання кожним робітником, кому саме він підзвітний від кого отримує вказівки.

Підвищення ефективності керівництва персоналом досягається за рахунок використання таких факторів, як: добра організація робочих місць, раціональне планування і використання виробничих засобів, систематична підготовка і підвищення кваліфікації робітників, забезпечення стабільності зайнятості, розробка і реалізація різних соціально-економічних програм.

Однією зі специфічних особливостей малого бізнесу є його кадрове забезпечення. Малі підприємства, як правило, не мають змоги залучати висококваліфікованих і високооплачуваних менеджерів і бухгалтерів. В той же час, існуюча система обліку та звітності орієнтована на великі підприємства, у зв'язку з чим є доволі складною і потребує високої кваліфікації виконавців.

Робота менеджера з персоналу пов'язана з багатьма науками, такими як психологія, соціологія, право, етика, економіка. Менеджер має розбиратися в людях, розуміти їх потреби, вміти контактувати з різними людьми. Кожна людина унікальна і, розуміючи мотиви поведінки конкретного робітника або кандидата, тверезо оцінюючи його можливості та потенціал, можна використовувати його найбільш ефективно.

Узагальнення досвіду вітчизняних та закордонних підприємств дозволяє сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Якісно нового рівня розвитку економіки не можливо досягти за відсутності ефективного використання персоналу. Це добре розуміють на більшості підприємств промислово розвинутих країн.

Вітчизняні керівники повинні більш ґрунтовно підходити до питань керування персоналом. Необхідно постійно розвивати систему наймання, навчання і мотивації персоналу, перетворити її в професійно працюючий, чіткий механізм, такий же, як система збуту чи постачання. Цей механізм є рівною часткою, що приносить прибуток, а недостатня увага до нього може обернутися низькою активністю співробітників, плинністю кадрів і автоматичним зниженням конкурентоздатності фірми.

Проаналізувавши структуру трудових ресурсів, можна зробити висновок, що на підприємстві яке аналізується підвищується виробничий потенціал (питома вага робітників фактично вище її рівня в минулому році, і вище ніж передбачалося планом). Зниження чисельності спеціалістів є ре-

зультатом початої роботи з інтенсифікації роботи, в той же час існує тенденція росту чисельності керівного персоналу, що є оправданим на начальних етапах підприємницької діяльності.

В цілому можна відмітити, що підприємство відчуває потребу в нових кадрах, які б відрізнялися більш молодим віком, високою кваліфікацією. Молоді спеціалісти з середньою спеціальною та вищою освітою зможуть забезпечити не лише нормальне функціонування, але й розвиток підприємства.

За проведеним аналізом системи стимулювання зроблено наступні висновки: матеріальна винагорода в достатній мірі розвинена на підприємстві; заробітна плата видається регулярно; існують на підприємстві і додаткові стимули, такі, як доставка до робочого місця, знижки на придбання товарів підприємства, допомога в навчанні та подарунки до свят.

Актуальним питанням для підприємства, на якому проводився аналіз, залишається прийом на роботу, який здійснюється лише за співбесідою та аналізом документів. Для підприємства корисно буде проводити тестування кандидатів при прийомі на роботу, а також проведення атестації співробітників для визначення їхнього професійного рівня. Оскільки коефіцієнт плинності кадрів є мінімальним, що пов'язано зі стабільністю підприємства та достатнім досвідом роботи більшості співробітників, атестацію можна проводити раз на три роки. Лише після цього можна буде з упевненістю говорити про професійний рівень підбору кадрів та виключення фактів прийому на роботу некомпетентних осіб.

Для підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах малого бізнесу, у третьому розділі роботи надано організаційні рекомендації, які умовно поділяються на структурні, пов'язані зі стимулюванням персоналу, та комунікаційні. Також наведено рекомендації щодо прийому персоналу на роботу, поради для проведення співбесід, які допоможуть зробити більш вдалий вибір персоналу, запропоновано нові методи оцінки та відбору кадрів. Для підприємства пропонується віддати перевагу тому, щоб кандидати приходили на майбутнє місце роботи, тоді співбесіду може проводити лінійний менеджер, в інших випадках її має проводити спеціаліст відділу кадрів.

З усіх вищезазначених матеріалів можна зробити наступний висновок: кадровий менеджмент стає одним з найважливіших факторів виживання підприємств в умовах ринкових відносин, а максимальне використання людських ресурсів дозволяє підприємству перемагати у конкурентній боротьбі. Питання у галузі управління персоналом та щоденна робота з кадрами має постійно знаходитися в центрі уваги керівництва.

Отже, управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив та окремих робітників у напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці, спрямованої на досягнення вищого кінцевого результату. Ціль системи управління персоналом – забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом та вирішення всіх соціальних питань, пов'язаних з життєдіяльністю персоналу.

Дібров В. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ ВП «ЗАЕС»

Антикризовий менеджмент – це певного роду діяльність з подолання стану, який є загрозою для функціонування організації і головним питанням при якому стає питання існування. Цілі антикризового менеджменту витікають з наданого визначення. Задачами антикризового менеджменту є: прогнозування передкризових ситуацій, економічне обґрунтування вживаних програм, визначення засобів і методів та диференціація технологій менеджменту, розробка селекції персоналу, дослідження конфліктології, зміна функціонування господарських механізмів, трансформація критеріїв ухвалення управлінських рішень, розробка і реалізація стратегії і тактики в нових умовах, вживання методів господарського маневрування. Система антикризового управління підприємством повинна відповідати принципам можливості дестабілізації, ранньої діагностики розвитку кризових явищ, бюджетування, диференціації відхилень за ступенем їх небезпеки, терміновості і адекватності реагування, повної реалізації внутрішніх можливостей.

До загальних принципів антикризового управління персоналом можна віднести принципи системності, рівних можливостей, пошани людини та її гідності, командної єдності, горизонтальної співпраці, правової і соціальної захищеності. До приватних принципів – принципи врахування довгострокової перспективи організації, інтеграції і згуртованості колективу, участі співробітників в ухваленні рішень, опори на професійне ядро кадрового потенціалу. Прийомами і методами антикризового управління персоналом є масова перекваліфікація співробітників організації; омолоджування кадрів; формування належної організаційної культури та ін.

Кадрова політика – це система науково обґрунтованих цілей, задач, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом на різних етапах життєдіяльності організації. Антикризова кадрова політика управління персоналом повинна бути реалістичною, орієнтованою на стійкий розвиток організації; комплексною, тобто базуватися на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом; єдиною для всієї організації; раціональною і превентивною; демократичною за цілями, соціальною базою, механізмами і принципами управління персоналом; духовною і етичною; законотворчою, що спирається на міцний законодавчий, правовий фундамент.

Управління соціальних програм є структурним підрозділом Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція», що підпорядкований заступнику генерального директора з кадрів та соціального розвитку – директору служби людських ресурсів. Завданнями й функціями основної діяльності підрозділу є: первинні (при прийманні на роботу) і пері-

одичні медичні огляди, перед змінний медичний контроль оперативного персоналу; реабілітація та лікувально-оздоровча профілактика персоналу; соціальний розвиток колективу (включаючи розробку та реалізацію програми соціального розвитку, надання соціальних гарантій персоналу, роботу зі зверненнями громадян, реалізацію соціально-іміджевих заходів та інше; мотивація персоналу; проведення культурно-масових заходів; обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури ВП «ЗАЕС»; метрологічне забезпечення; участь в інших напрямках діяльності. Організаційна структура управління соціальних програм введена в дію наказом від 29.05.2015 № 651 «Про зміну організаційної структури та штатного розпису ВП «ЗАЕС» (УСП)». Основні завдання та функції структурних одиниць у повному обсязі відображено в положеннях про структурні одиниці УСП.

Серед основних характеристик антикризового управління персоналом УСП ВП «ЗАЕС» протягом 2014-2018 років нами було визначено: відсутність антикризової програми дій; відсутність діяльності зі зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресової підготовки персоналу к проходженню кризового періоду; відсутність забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільняються; відсутність удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду; звільнення за скороченням штату 9,6% від загальної кількості звільнених працівників при повному збереженні посад інженерно-технічних робітників; не охоплення більшої частки працівників УСП централізованою діяльністю з підвищення кваліфікації; вилучення з чинного соціального пакету надання матеріальної допомоги, доплати до середнього заробітку при тимчасовій непрацездатності і настанні відпустки по вагітності і пологам та оплати навчання; відсутність інформування трудового колективу відносно антикризової діяльності підприємства, результатів проведеної діагностики, а також переговорів, які були проведені з кредиторами, інвесторами тощо.

Визначено, що рушійними потребами співробітників УСП ВП «ЗАЕС» є умови праці, структурованість роботи та винагорода. Опитування показало, що жодна з характеристик роботи в житті колективу не відповідає бажаній оцінці. Особливе занепокоєння викликають такі характеристики, як: задоволеність стосунками з керівником; визнання та схвалення колегами по роботі особистих якостей індивіда; можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу; визнання та схвалення керівником особистих якостей індивіда; ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою, з колегами по роботі, з керівником. Таким чином, можна визначити соціально-психологічний клімат в колективі УСП ВП «ЗАЕС» як незадовільний, що відповідає низькому рівню вмотивованості персоналу до праці.

Запропоновано програму антикризових дій з управління персоналом, яка дозволить розрахувати потребу у персоналі, ранжувати цілі з управління персоналом, удосконалити комунікативні зв'язки, сформулювати систему маркетингової підтримки антикризової кадрової стратегії, обрати доцільні

форми трудових відносин адміністрації і працівників, конкретизувати форми і методи навчання персоналу, мотиваційні заходи, заходи зниження психологічної напруги в колективі, забезпечити високу якість взаємовідносин персоналу з керівництвом, звести до мінімуму кадрові ризики та забезпечити здійснення ефективного контролю за виконанням антикризових кадрових рішень.

Запропонована мотиваційна система містить такі складові: соціальне страхування працівників від нещасних випадків; зручне планування робочих місць; застосування технічно досконалого обладнання; забезпечення ясності мети, множинності засобів досягнення мети, обґрунтованості рішень; розробку спеціальної програми оплати праці і стимулювання на основі диференційованого підходу до різних категорій і груп персоналу; введення додаткових виплат за виконання завдань в межах антикризової програми; дотримання зобов'язань з боку менеджменту в частині термінів і розміру заробітної плати; здійснення матеріального стимулювання на базі чіткої та прозорої системи оцінки персоналу; залучення працівників до процесу прийняття рішень; нематеріальне стимулювання у вигляді персональної похвали, почесної грамоти, надання відгулу.

Для зниження нервового напруження в колективі УСП ВП «ЗАЕС» запропоновано: здійснювати планомірну широко розгорнену роз'яснювальну роботу; здійснювати підготовку персоналу до антикризових заходів; визначати причини турбот і мотивів опору антикризовим заходам; створити відкриту кадрову політику; використовувати колективні і колегіальні форми ухвалення рішень.

Довбня О. Б.

аспірант кафедри регіонального розвитку
та місцевого самоврядування
ХарРІ НАДУ при Президентіві України

ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МІСТОБУДІВНОЇ СФЕРИ

Сьогодні в управлінні містобудуванням здійснюється реформування деяких положень стосовно раніше визначених функцій окремих виконавчих органів місцевого самоврядування – приділяється увага, насамперед, питанням імплементації закону та підзаконним актам до нього, проте поки що відсутній комплексний підхід до модернізації управління сферою містобудування у напрямку структурних перетворень органів управління. Законодавство визначає конкретну мету та встановлює правила, за якими буде розвиватись галузь, проте при кардинальній трансформації галузевих процесів на рівні виконавчих органів місцевого самоврядування не завжди є чітке уявлення про обсяги робіт, та яким чином їх налагоджувати в конкретному структурному підрозділі, внаслідок чого процеси реформування можуть проходити не достатньо швидко та залежати від ступеня розуміння керівниками поставлених законодавством завдань щодо удосконалення публічного управління та адміністрування у сфері містобудування та архітектури.

На цей час відбуваються стрімкі зміни у містобудівній сфері щодо спрощення окремих процесів надання послуг та здійснення їх в електронному вигляді, що буде значено спрощувати отримання цих послуг.

Пришвидшити процеси реформування можливо при повному розумінні всіма стейкхолдерами викликів та можливих вирішень, пов'язаних із таким реформуванням. При такому підході виконання процесів та їх роз'яснення на місцях сприяло би стрімкій імплементації галузевих перетворень, особливо, коли на меті є курс на спрощення отримання документів дозвільного характеру для кінцевих споживачів.

Так, відповідно до частини першої статті 4 Закону України «Про адміністративні послуги» встановлено, що державна політика у сфері надання адміністративних послуг базується, зокрема, на принципах відкритості та прозорості, оперативності та своєчасності, раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг, доступності та зручності для суб'єктів звернень.

Проте, у багатьох сферах надання публічних послуг, зокрема в містобудуванні, отримання адміністративних послуг все ще недостатньо орієнтовано на споживача таких послуг. Серед проблем, з якими стикається споживач, можна виокремити такі: відсутність доступу для отримання замовником всіх необхідних вихідних даних, внаслідок чого є ризик отримання відмови на надання дозвільних документів; неможливість подання документів в електронній формі для отримання містобудівних умов та обмежень, будівельного паспорту забудови земельної ділянки, документів дозвільного характеру, припинення дії ліцензії на виконання будівельних робіт, проведення атестації відповідальних виконавців робіт, проведення технічної інвентаризації та ін.; витрачання значного часу та матеріальних ресурсів на збирання документів, необхідних для отримання адміністративних послуг у сфері будівництва через відсутність електронної взаємодії між суб'єктами надання адміністративних послуг у сфері будівництва; відсутність єдиного електронного ресурсу для отримання послуг у сфері будівництва в електронній формі; неможливість подачі документів у вечірній час та у вихідні дні тощо.

Враховуючи наведене, а також вектор, заданий Президентом України щодо діджиталізації процесів, Верховною Радою України розглянуто проєкт та прийнято в цілому Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва», яким передбачено створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва; подання документів в електронній формі для отримання всіх адміністративних та інших послуг у сфері будівництва, а також отримання таких послуг в електронній формі 24 години на добу 7 днів на тиждень; скорочення переліку документів, що подаються для отримання адміністративних послуг у сфері будівництва; запровадження електронної взаємодії між державними електронними інформаційними ресурсами, суб'єктами надання адміністративних послуг у сфері

будівництва для отримання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна»; запровадження єдиного порядку присвоєння адрес об'єктам нерухомого майна та їх зміни, а також інші інновації [1].

Проте, впровадження таких процесів є складною задачею для менеджменту виконавчих органів міських рад в частині їх імплементації у практику діяльності.

Перехідними положеннями Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» встановлено дати імплементації окремих положень [1]. Так, фундаментальні зміни, які передбачає закон щодо створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, яка включає реєстр будівельної діяльності, електронний кабінет користувача електронної системи особистого кабінету та портал електронної системи, набувають чинності не раніше ніж 30 листопада 2020 року. Таким чином, у органів місцевого самоврядування є час для здійснення необхідних перетворень відповідної структури.

Земельним кодексом України, Законами України «Про місцеве самоврядування», «Про основи містобудування», «Про архітектурну діяльність», «Про регулювання містобудівної діяльності» визначено об'єкти, суб'єкти та повноваження органів місцевого самоврядування в сфері містобудування [2].

Чинним законодавством визначено функції міських рад у сфері містобудування, серед яких: встановлення в межах своїх повноважень на відповідній території режиму використання та забудови земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність; надання відповідно до закону містобудівних умов і обмежень забудови земельних ділянок; забезпечення в установленому законодавством порядку розробки і подання на затвердження відповідних рад місцевих містобудівних програм, генеральних планів, детальних планів, планів червоних ліній; організація охорони культурної спадщини; організація робіт, пов'язаних із створенням і веденням містобудівного кадастру населених пунктів; земельні питання щодо користування земельними ділянками для містобудівних потреб та ін.

Однак законодавством не опрацьовані рекомендації щодо структур відповідних органів у сфері містобудування.

Проведене дослідження структури уповноважених органів місцевих рад у сфері містобудування (проаналізовано міста обласного значення за виключенням Київської та Севастопольської місцевих державних адміністрацій; та Луганської та Донецької міських рад) дозволив зробити висновок, що відповідні організаційні конструкції є неоднорідними як за функціями відділів, так і за їх кількістю. Наприклад, у складі органів архітектури та містобудування Запорізької, Луцької, Ужгородської, Тернопільської міської ради функціонують 3 профільні відділи (найменша кількість відділів), в той же час орган містобудування та архітектури Харківської міської ради має 12 відділів. Крім того, підготовка деяких дозвільних документів в

органах містобудування та архітектури таких місцевих рад, як Одеська, Харківська, Полтавська, Львівська та Херсонська, здійснюються за принципом територіального поділу міста, що буде значно ускладнювати виготовлення та цифровий підпис таких документів, враховуючи, що підписуються такі документи керівником уповноваженого органу містобудування та архітектури.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 599 від 25.05.2011 «Про містобудівний кадастр» визначено структуру та порядок створення, ведення та надання інформації з містобудівного кадастру, згідно з якою в усіх проаналізованих органах містобудування та архітектури виокремлено службу (у деяких міських радах відділ) містобудівного кадастру із визначеними вищезазначеною постановою структурою, що значно прискорило створення та ведення містобудівного кадастру.

Таким чином, для швидкого та більш м'якого переходу до виконання положень Закону доцільно запровадити єдину рекомендовану уніфіковану структуру відповідного уповноваженого органу місцевої ради у сфері містобудування з визначенням функцій відповідних структурних одиниць що може у значній мірі прискорити перехід органів місцевого самоврядування до нової моделі управління.

Список використаної літератури

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва: Закон України від 17 жовтня 2019 р. № 199-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/199-20> (дата звернення: 19.11.2019).

2. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/3038-17> (дата звернення: 19.11.2019).

Доценко О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕТОДИ САМОУПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Подолання післякризових тягарів ведення фінансово-господарської діяльності українських підприємств та необхідність мати впевненість у подальшому стійкому розвитку вимагає від підприємств врахування процесів самостійного налаштування та організації. В умовах обмеженості матеріальних ресурсів, нестачі джерел фінансування та застарілості виробничих потужностей на вітчизняних підприємствах процеси самоуправління стають відправною точкою, що визначає перспективність подальшого функціонування підприємства. Проявляються процеси самоуправління на підприємстві через самостійне прийняття рішення його персоналом та структурними підрозділами, що виражається у його реакції на збурювання внутрішнього середовища чи подразнення зовнішнього.

Особливої актуальності дослідження самоуправління підприємств набувають саме зараз, коли інформаційне середовище його функціонуван-

ня характеризується факторами невизначеності та нестабільності. Але такі обставини варто сприймати не тільки як фактори передбачуваного розпаду, а ще й як індикатори наявних новітніх можливостей та здобуття нових якостей підприємством.

Значний внесок щодо дослідження процесів самоуправління здійснено зарубіжними вченими: В. С. Алексєєвським, Н. П. Бусленко, Д. С. Вахрушевим, С. М. Гозом, В. С. Карпичевим, Г. Мінсбергом, Г. Г. Малінецьким, С. П. Курдюмовим, І. Р. Прігожиним, К. Г. Пугачовою, Г. О. Ферстером, Ф. Фукуямою, Г. Хакеном, Ф. Хейлігеном. Окремі аспекти самоуправління розглядали в своїх роботах відомі вітчизняні вчені, зокрема: Г. В. Бакурова, В. С. Білоус, Л. Д. Бевзенко, Р. Д. Григорян, Т. В. Калінеску, Л. Г. Мельник, К. І. Сімаков, А. С. Філіпенко, Є. І. Ходаківський, Д. К. Чистілін та інші.

Сутність самоуправління підприємства полягає в послідовності мимовільних змін елементів підприємства (соціально-психологічних проявах персоналу, економічних результатів структурних підрозділів), завдяки яким воно переходить на якісно новий рівень свого розвитку з суттєво іншими кількісними та якісними параметрами. В процесі розвитку підприємства самоуправління займає місце його прискорювача та каталізатора намічених цілей. Самоуправління не може замінити собою процес організації та не віддільна від неї: вона або передує їй, або супроводжує її як паралельний процес, або виникає на її підставі. Раціональне сполучення зовнішнього управлінського впливу з власними внутрівиробничими тенденціями підприємства дозволяє сформувати структури, здатні до стійкого функціонування та адаптивного оновлення.

Організаційно-економічні складові самоуправління підприємства являють собою комплекс взаємозалежних організаційних та економічних факторів активізації процесу самоуправління на підприємстві. Організаційні складові первинні за економічні, бо ґрунтуються на принципах загальної побудови організації суспільства та носіях соціальної інформації (персоналу). Економічні результати підприємства є наслідком вдалої чи невдалої організації людей та використання їхньої праці. Це дає змогу виявити важелі управлінського корегування самоуправління за напрямом позитивного розвитку.

Концептуальні засади самоуправління підприємства являють собою теоретичну конструкцію, що містить категоріальний апарат, принципи та результативні закономірності самоуправління підприємства, комплексна дія яких усуває післякризові тягарі ведення господарської діяльності, створює можливості для адаптації та швидкого пристосування підприємства до наявних умов господарювання та сприяє виходу на новий рівень його розвитку.

Експлуатаційний підрозділ є самостійним структурним підрозділом ВП «Запорізька АЕС», діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації. Персонал ЕП здійснює експлуатацію енергоблоків за призначенням і здійснює ком-

плекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної й теплової енергії. Організаційна структура підрозділу належить до лінійно-функціонального типу. Загальна кількість персоналу ЕП у 2018 році становила 670 осіб, що на 9,5% менше, ніж у 2014 році. Середня заробітна плата станом на 01.11.2018 року по ВП «ЗАЕС» становила 15 460 грн. Найбільшого зростання за останні п'ять років зазнала середня заробітна плата керівників та фахівців, найменшого – професіоналів та робітників. Щорічно кількість працівників з вищою освітою збільшується, більшість робітників підрозділу належать до вікової групи від 35 до 50 років. Чисельність працівників предпенсійного та пенсійного віку становить незначна.

Інформаційне забезпечення самоуправління підприємства представлене побудовою «двоконтурної» моделі впливу інформації на організаційне навчання персоналу підприємства. Вона починає працювати при потраплянні інформації будь-якого діапазону релевантності у внутрішнє середовище підприємства. Перший контур моделі отримує напрям після власної перевірки отримувачами інформації на реальність, достовірність та послідовного упорядкування хаотичних інформаційних сигналів, другий контур – після розсіяного розповсюдження неперевіреної інформації. Подібне інформаційне забезпечення дозволило впровадити систему виховання здібностей персоналу сприймати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як позитивний фактор розвитку.

Синергетичні аспекти ініціювання самоуправління підприємства виражені в економіко-синергетичній моделі його розвитку. Модель заснована на системі заходів щодо використання наукового, науково-технічного та інтелектуального потенціалу з метою отримання нового знання персоналом, результатом використання якого є покращення продукту або послуги, новий спосіб їхнього виробництва. Акценти в моделі зроблені на дослідженні залежності економічної динаміки від параметрів моделі, що узагальнюють в собі фактори, які зумовлюють швидкість знецінення знань на підприємстві; параметр впливу капіталу на рівень забезпечення виробничої діяльності.

Модель поведінки підприємства у процесі самоуправління представлено у тривимірному просторі у вигляді спіралі, яка звужується догори, навколо осі, що відображає економічну ефективність як кількісний вираз результату самоуправління. Модель є графічним відображення взаємозалежного впливу адаптації та біфуркації підприємства, накладених на спіраль його розвитку, де періоди адаптації представлено розміром діаметрів спіралі, а періоди біфуркації – переходом на інший віток спіралі розвитку.

Наслідки самоуправління підприємства досліджено шляхом використання методу сценаріїв та формування трьох – діаметрально протилежних можливих сценаріїв подальшого розвитку підприємства (оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного). Сценарії реалізації самоуправління мають як економічні, так і організаційні наслідки. Економічні наслідки полягають у можливості отримання додаткового прибутку або непо-

критих збитків підприємством залежно від його спроможності нейтралізувати ризики втрати прибутковості та не концентруватися лише на фінансово-економічних показниках діяльності, а бачення чітких орієнтирів подальшого творчого розвитку. Організаційні наслідки самоуправління полягають у сприйнятті організаційного навчання персоналом, можливості внесення управлінських коректив та швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Оцінювання ефективності самоуправління підприємства представлено розрахунком ступеня необхідності його самоуправління з огляду показників фінансово-господарської діяльності та їх ранжування за ступенем значимості та впливовості, а також впровадження підходів до оцінювання отриманого ефекту від організаційного навчання персоналу. Ступень необхідності самоуправління підприємства пов'язаний з показниками діяльності підприємства, для визначення взаємного впливу яких використано функцію закону показового розподілення випадкової величини.

Дудкін Р. Є.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В ринковій економіці торгівля є найбільш розповсюдженою сферою підприємницької діяльності. Призначення торгівлі полягає в тому, що вона забезпечує доведення споживчих товарів і послуг від виробника до споживача посередництвом купівлі продажу. Рівень розвитку торгівлі характеризує обсяг і структуру споживання в країні. Торгівля інформує і впроваджує нові товари, виробництво яких тільки починається, які для споживачів є ще невідомими.

Основними процесами, що здійснюють підприємства роздрібною торгівлі в межах господарської діяльності, є торговий і технологічний. Переважна частка технологічних операцій пов'язана з товарорухом, що є процесом доведення товарів від підприємств-виробників до роздрібних торговельних підприємств або до неринкових споживачів. Рух товарів включає в себе формування партій товарів, їх відвантаження, перевезення різними видами транспорту, проходження товарної маси через певні складські ланки і доставку товарів у торговельну мережу.

Оскільки прийняття управлінських рішень ґрунтується на обліково аналітичних даних, виникає необхідність в організації ефективного обліку й аналізу на підприємствах роздрібною торгівлі. Забезпечення оперативності, доступності, зниження трудомісткості обробки інформації як прояв вдалої й ефективної організації обліково-аналітичних процесів на підприємствах роздрібною торгівлі базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Комп'ютерно-комунікаційна техніка виступає одним з основних інструментів для фахівців з обліку й аналізу у вирішенні поставлених завдань, пов'язаних з підготовкою та наданням інформації різним групам користувачів.

Напрями оптимізації процесів управління товарним рухом в галузі торгівлі є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких В. Апопій, Н. Архіпов, А. Виноградська, Н. Власова, О. Круглова, В. Гросул, М. Чорна, Л. Гончар, Д. Кочубей, Т. Григоренко, Е. Локтев та ін. Однак, під впливом інформаційних технологій наразі відбувається автоматизація процесів управління товарним рухом, що створює додаткові можливості, одночасно, додаткові проблеми для торгівельних підприємств.

Розкрито сутність, категорійний апарат та роль процесів товароруку на підприємствах роздрібної торгівлі. Визначено, що процеси руху товару включають: закупівлю, доставку, приймання і зберігання, підготовку і продаж. Завезення товарів може здійснюватись централізованим або децентралізованим методами, лінійним (маятниковим) або кільцевим маршрутом, з використанням транзитного або складського принципу. Основними умовами раціональної організації товаропостачання є: завезення товарів відповідно до обсягів та структури попиту населення; ритмічне постачання товарів; встановлення розмірів партій з урахуванням наявних товарних запасів, обсягів одnodенної реалізації і прийнятої періодичності завезення; визначення джерел постачання з урахуванням складності асортименту, обсягів виробництва товарів та територіальної віддаленості постачальників від торговельного підприємства; визначення кількості товарів і частоти їх завезення відповідно до типу і потужності торговельного підприємства; забезпечення мінімальних витрат на завезення та зберігання товарів у роздрібній торговельній мережі.

Визначено, що управління товарорухом – це діяльність з планування, втілення в життя та контролю за фізичним переміщенням готових виробів від виробника до споживачів, яка впливає на його плановість, ритмічність і оперативність. Чинниками, що забезпечують ефективну організацію товароруку, є: товар (специфіка товару, його фізико-хімічні властивості, габарити, товарний асортимент тощо); споживачі (попит на товар, рівень концентрації споживачів на товарному ринку тощо); виробники (обсяг реалізації товарів, ступінь їх територіальної віддаленості тощо); посередники (розвиток матеріально-технічної бази, стан організації процесу складування і транспортування товарів, рівень управління процесом товаропостачання, форма і рівень торгового обслуговування тощо). Стадіями процесу товаропостачання у роздрібній торговельній мережі є: визначення потреби в товарах; вибір джерел, форм і методів товаропостачання; визначення раціональної частоти доставки й оптимальних розмірів партій завезення товарів; оформлення замовлення на поставку товарів; встановлення схем постачання; укладення угод на постачання товарів та контроль за їх виконанням; організація доставки товарів у магазини; приймання товарів і його документальне оформлення.

Обґрунтовано, що під впливом інформаційних технологій у сфері обліку товарних потоків відбуваються наступні зміни: об'єднуються процеси збору та реєстрації первинних даних, їх передання для подальшої об-

робки обліково-аналітичної інформації про рух товарів в умовах автоматизації первинного обліку; відбувається скорочення термінів та трудомісткості проведення інвентаризації товарів з можливістю її організації на перманентній основі; появляється можливість запровадження альтернативних методів оцінки товарно-матеріальних цінностей з метою оперування ціновою політикою та дисконтними програмами закладів торгівлі; посилюється аналітичність обліку товарних операцій та автоматизації складання бухгалтерських проведення щодо руху товарів, формування гіпертекстової звітності й подання її через глобальну мережу, що дає змогу обґрунтувати основні положення та визначити потребу в запровадженні комп'ютерно-комунікаційної форми обліку на торговельних підприємствах самообслуговування та Інтернет-комерції.

Під час складання організаційно-економічної характеристики ПМП «Резон» визначено, що воно є малим за розміром підприємством, заснованим на приватній власності, працює в галузі роздрібною торгівлі продуктами харчування та має лінійно-функціональну організаційну структуру. Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства протягом 2014–2018 років свідчить про: зростання виручки від реалізації товарів на 146,4%; зростання загальних витрат на 151%; зростання валового прибутку на 123%; зменшення рентабельності реалізації на 2 в. п.; збільшення чисельності працівників на 44%; зростання продуктивності праці на 70,6%. На підприємстві працюють досвідчені робітники переважно з середньо-технічною освітою та досить великим стажем роботи, жінки становлять 73% від загальної чисельності

Визначено, що основними елементами торгового процесу, який здійснюється в магазинах ПМП «Резон», є: вивчення попиту населення, формування асортименту товарів, вибір постачальників, складання і подання замовлень на завезення товарів, управління товарними запасами, рекламування товарів, їх продаж, надання покупцям додаткових послуг. Всі зазначені функції виконують продавці магазинів підприємства, окрім складання і подання замовлень на завезення товарів, що належить до обов'язків адміністраторів. Технологічний процес включає: розвантажування транспортних засобів; приймання товарів за кількістю і якістю; доставку товарів до торгової зали магазину; розміщування і викладання в торговій залі; проведення розрахунку за товари. Ці функції також виконують продавці, за виключенням розвантажування транспортних засобів та доставки товарів до торгової зали магазину, що є обов'язками вантажників. Завезення товарів до магазинів здійснюється централізованим методом.

Визначено, що з метою автоматизації торгово-технологічних процесів на досліджуваному підприємстві встановлено мережеву версію програми «1С: Підприємство 7.7. Торговля і склад для України» для одночасної роботи 3-х користувачів. Однак програма не використовується в повному обсязі. Касові апарати та ваги не підключені до системи, а більшість первинних облікових документів в магазинах складається адміністраторами та продавцями вручну або з використанням ПК. Одним з суттєвих недоліків

встановленої програми вважаємо її застарілість, що виявляється у відсутності оновлень технологічної платформи та невідповідності сучасним операційним системам і системам управління базами даних.

Доведено, що необхідність заміни використовуваного наразі ПМП «Резон» програмного продукту «1С: Підприємство 7.7. Торгівля і склад для України» на більш актуальну й зручну програму обумовлена не тільки його старінням та необхідністю збільшення обсягів реалізації товарів, а й такими чинниками, як складність придбання та періодичного оновлення нових продуктів «1С» у зв'язку з застосуванням економічних санкцій до компанії-правовласниці продуктів та її партнерів, а також відсутністю перспектив розвитку язику програмування, яким написані продукти «1С».

Аналіз наявних на вітчизняному ринку програмних продуктів з автоматизації роздрібною торгівлі у невеликому магазині дозволив виокремити програму «Bookkeeper SaaS» як найбільш зручну та оптимальну для ПМП «Резон». Основними її ознаками є: можливість ведення обліку діяльності, складання та подання звітності з будь-якого пристрою; можливість самостійного ведення бухгалтерії онлайн користувачами без професійних знань в сферах обліку та ІТ; збереження даних на серверах Microsoft, що забезпечує високу надійність і безпеку; не обмежена кількість підключених користувачів під одним обліковим записом та кількість проведення документів; перший місяць роботи безкоштовний, потім 295 грн. на місяць без оподаткування ПДВ; нарахування податків, складання, зберігання, друк і подання електронної звітності до фіскальних служб України можливо за допомогою програми «Соната», вартість якої становить 750 грн на рік.

Результати розрахунку економічної ефективності витрат на придбання нового програмного забезпечення ПМП «Резон» свідчать про таке: економія поточних витрат в наслідок заміни старого програмного забезпечення на нове протягом першого року використання становитиме 23,3 тис. грн., а починаючи з другого року використання – 87,5 тис. грн.; обсяг реалізації товарів зростає на 630 тис. грн при збільшенні витрат на реалізацію на 245 тис. грн, що призведе до зростання рентабельності продажів на майже 12 відсоткових пункти; термін окупності одноразових витрат на придбання додаткового обладнання дорівнюватиме 34 дням. Отже розроблені пропозиції є доцільними.

Єгоров Д. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджені концептуальні основи інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Розкриті основні питання теорії інновацій та інвестицій, зокрема сутності понять інновацій, інвестицій та інноваційно-інвестиційної діяльності, класифікації інновацій та факторів, що впливають на організаційно-виробничу чутливість підприємств до нововведень, а

також на ефективність реалізації інноваційних проектів. Виділено взаємозв'язок між поняттям «інноваційно-інвестиційний процес» та поняттям «інноваційно-інвестиційна діяльність», що дозволяє визначити управління інноваційно-інвестиційною діяльністю як процес вибору, обґрунтування і прийняття рішень відносно розроблення інновації, її створення, упровадження і дифузії; раціонального використання власних фінансових ресурсів та залучення додаткових фінансових коштів для впровадження інновацій; оптимального співвідношення між власними та залученими інвестиційними ресурсами для вирішення конкретних інноваційних завдань.

Розкрито сутність поняття інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства. Здійснений аналіз наукових праць показав, що на сьогодні напрацьовано значний теоретичний матеріал стосовно основ інноваційно-інвестиційної діяльності. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок, можна стверджувати, що дана тема була розглянута частково та не скоординовано. Запропоновано власне трактування сутності поняття інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств.

Визначені форми залучення інновацій та інвестицій. Значне місце в рамках дослідження посідає вивчення мотиваційних теорій, здійснене розмежування понять: стимул та мотив. Це слугувало усвідомленому розумінню сутності формування мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Наведено власне бачення формування такого мотиваційного механізму.

Оцінено стан інноваційно-інвестиційної діяльності окремих машинобудівних підприємств Вінницької області. Виявлено тенденції до зниження рівня інноваційних впроваджень, а також погіршення якості цих розробок. Проведений аналіз свідчить, що, в основному, фінансування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини відбувалося за рахунок власних джерел. Зовсім відсутнім є фінансування з місцевого бюджету, а також незначне фінансування з державного бюджету. Проте, попри всі негативні моменти, ряд підприємств машинобудування на Вінниччині приймають дієві рішення щодо активізації своєї інноваційно-інвестиційної діяльності.

Аналіз стану реалізації інноваційної продукції підприємствами машинобудування Вінниччини показав, що серед підприємств машинобудування, які реалізовували інноваційну продукцію за межі України, відзначимо підприємства з виробництва машин та устаткування. Найбільша кількість цих підприємств реалізовували інноваційну продукцію, для п'яти з них така продукція є новою.

6. Оцінено вплив факторів на здійснення ефективної інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств машинобудування Вінниччини. Дана характеристика основним методам, які застосовуються для оцінки ступеня інвестиційного ризику. На основі проведених досліджень запропоновано варіант оцінки рівня ризику інноваційно-інвестиційної діяльності (за допомогою експертного методу), який дозволив врахувати найбільш суттєві, на нашу думку, фактори.

Інтегрованість процесу формування мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств – це наявність особливих властивостей, таких як: процесу мотивування підприємства до здійснення інвестицій, що потребує врахування відповідних мотивів, які можуть змінюватись в залежності від поставлених цілей. В основу формування мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства покладено сукупність наукових методів та практичних прийомів розв'язання фінансових завдань, що базується на єдності взаємопов'язаних елементів, які спільно діють для досягнення загальної мети.

Реалізація на практиці різноманітних методів мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств завдяки дії наведених важелів дозволить отримати результати, до яких прагне (має мотиви) підприємство. Такими результатами можуть бути впровадження новітніх технологій у виробництво, розвиток (оновлення) матеріально-технічної бази, підвищення ефективності виробничої діяльності, виробництво нової (конкурентоспроможної) продукції, диверсифікація діяльності.

Побудовано структурну модель мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, яка вміщує п'ять блоків та дозволяє вирішити ряд важливих завдань: залучити необхідні інвестиційні ресурси для здійснення ефективної інноваційно-інвестиційної діяльності, здійснити вибір реального інвестиційного проекту, оцінити можливі ефекти та ризики від практичного його втілення на машинобудівному підприємстві.

Здійснена реалізація запропонованого мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності на прикладі п'яти машинобудівних підприємств Вінниччини. Результати свідчать: підприємства мають усі мотиви для постановки цілей (зародження мотивації) та отримання фінансових результатів (завершення мотивації) від інноваційно-інвестиційної діяльності. Сумарні значення усіх п'яти підприємств відповідають необхідним умовам, а це свідчить, що ці машинобудівні підприємства мають можливості щодо формування та більш ефективного використання інвестиційних ресурсів з різних джерел та здатні повернути інвестору вартість інвестованого капіталу у вигляді прибутку. Це означає також, що в основі функціонування машинобудівних підприємств Вінниччини лежать мотиви виходу на інші ринки для здобуття максимуму прибутку з метою підвищення своєї ринкової вартості. Крім того, мотивація діяльності машинобудівних підприємств залежить і від нематеріальних чинників: прагнення до суспільного визнання, підвищення іміджу підприємства та інші, які можуть бути і мають бути потужним мотивом для будь-якої діяльності, особливо в нинішніх умовах реформування економіки України.

Запропоновано власне бачення моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, яке є спеціально організованим систематичним і безупинним спостереженням за фінансовим станом об'єкта,

за здійсненням ним інновацій, формуванням необхідних інвестиційних ресурсів та оперативної їх оцінки. Розкрито основні положення концепції створення системи моніторингу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Такий моніторинг має відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному стану.

В рамках практичного втілення запропонованого мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств наведено приклад вибору інвестиційного проекту. Прийняття до реалізації даного інвестиційного проекту на обраному для дослідження машинобудівному підприємстві, забезпечить зростання обсягів виробництва і, разом з тим, дозволить оптимізувати витрати що, в кінцевому результаті, збільшить вартість активів на даному підприємстві.

Основна функція запропонованого мотиваційного механізму виявляється у можливості на основі оцінки різноманітних методів та показників виявити і забезпечити ефективність вкладеного капіталу та (в певній мірі) врахувати ступінь готовності взяти на себе ризик. Використання на практиці запропонованого механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини дозволить отримати різноманітні ефекти, серед яких значущими, насамперед, є розвиток (оновлення) матеріально-технічної бази підприємства, впровадження новітніх технологій у виробництво та виробництво нової конкурентоспроможної продукції; вихід на міжнародний ринок, підвищення ринкової вартості підприємства.

Єсаянц А. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено, що в сучасних умовах господарювання промислових підприємств управлінська діяльність грає важливу трансформаційну роль та обґрунтовано, що ключовим елементом її ефективності є якість управлінського персоналу, яка визначається в межах категорії «управлінський капітал», що уособлює в собі особистісні характеристики управлінського персоналу, які використовуються ним для отримання економічного ефекту. Відтак, проблема оцінювання управлінської діяльності на підприємстві лежить у площині аналізу впливу особистісних характеристик управлінського персоналу. Уточнено зміст понять «ефективність управлінської діяльності промислового підприємства» та «оцінка ефективності управлінської діяльності промислового підприємства», де ефективність управлінської діяльності розглядається з позиції системи економічної, організаційної та соціальної складових. Визначено сутність механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства як складової загальної господарчої системи промислового підприємства, інте-

гральної, динамічно функціонуючої системи елементів та об'єктів процесу управління ефективністю діяльності управлінського персоналу, яка спрямована на аналіз та оцінювання, удосконалення та підвищення ефективності цього виду діяльності.

На засадах компетентнісного підходу розроблено класифікацію чинників впливу на ефективність та результативність управлінської діяльності, до яких додано: 1) групу особистісних чинників впливу (індивідуальних якісних характеристик управлінського персоналу), найбільш впливовими з яких визначено знання та навички управлінського персоналу, здатності та позицію управлінського персоналу; 2) ознаку культури результативності - як сумарного, інтегруючого вектора компетенцій, знань та вмінь, поведінки, позицій та установок співробітників усього підприємства, основним складовим елементом якої є професіоналізм, як усього персоналу підприємства, так і групи управлінського персоналу.

Аналіз розвитку моделей та підходів до оцінювання ефективності управління підприємством та управлінської діяльності показав суттєву трансформацію критеріального змісту такої оцінки від матеріального аспекту діяльності підприємства до ефективності нематеріального капіталу, де якість управлінського персоналу визначається ключовим критерієм ефективності управлінської діяльності. Визначено, що існуючі підходи до оцінювання управлінського персоналу не дозволяють розглядати його ефективність як комплексну характеристику, що підтверджує необхідність формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства на іншому методичному підґрунті. Обґрунтовано, що формування даного механізму доцільне на засадах методології управління ефективністю роботи (performance management), що представляє собою стратегічний інтегрований підхід до забезпечення успіху підприємства шляхом підвищення якості праці його співробітників та акцентує увагу на управлінні якісними характеристиками управлінської діяльності.

Розроблено рекомендації щодо формування інформаційно-методичного забезпечення механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства. Обґрунтовано, що інформаційне забезпечення механізму доцільно формувати за трирівневою схемою систематизації економічної інформації, що передбачає систематизацію за: 1) інформаційними базами; 2) блочно-модульним принципом; 3) джерелами даних. Визначено перелік інформаційних баз, блоків, модулів та джерел даних. Обґрунтовано, що пріоритетним методом оцінки управлінського персоналу, який відповідає означеній меті механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства, є метод асесмент-центру, що дозволить системно та комплексно оцінювати здатності, знання, поведінку та позицію управлінського персоналу підприємства з метою підвищення якості управлінської праці та ефективності діяльності підприємства у цілому.

Розроблено структурно-логічну модель механізму оцінювання ефективності управлінського персоналу промислового підприємства, яка міс-

тять: 1) етапи формування та впровадження механізму на промисловому підприємстві від виникнення концепції механізму до закінчення його дії чи переходу на більш прогресивний рівень; 2) підсистеми механізму (інформаційно-методичного та організаційного забезпечення, методичної та методологічної бази, оцінювальних критеріїв та показників, комплексної діагностики управлінського персоналу, зворотного зв'язку); 3) напрямки комплексного аналізу ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства в розрізі економічної, організаційної та соціальної складових ефективності, оцінки внеску управлінського персоналу до загальної ефективності та ранжування останнього за персоніфікованим показником; 4) етапи оцінювання діяльності управлінського персоналу підприємства.

Запропоновано систему критеріїв та показників комплексного оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства, яка містить: 1) підсистеми локальних показників: загальної ефективності діяльності підприємства та його структурних підрозділів; ефективності кадрової політики підприємства; оцінки управлінського персоналу; оцінки рівня компетентності управлінського персоналу; оцінки управлінських рішень як продукту управлінської діяльності; соціальної та організаційної ефективності; 2) інструментарій інтегральної оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства. Відмінністю системи є комплексний аналіз всіх аспектів та проявів управлінської діяльності, розроблений інструментарій оцінки рівня компетентності управлінського персоналу, оцінки управлінських рішень як продукту управлінської діяльності, інтегральної оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу.

Запропоновано аналітичні інструменти оцінки персоніфікованого внеску управлінського персоналу у загальну ефективність діяльності підприємства на засадах побудови регресійної моделі, яка враховує вплив компетентності управлінця, ефективності виробничої, кадрової, соціально - організаційної складових, та прогностичної моделі, спрямованої на оцінку внеску управлінського персоналу у майбутню ефективність діяльності підприємства. Розроблено рекомендації з ранжування та групування управлінського персоналу підприємства за показником персоніфікованого внеску у загальну ефективність діяльності, запропоновано класифікацію управлінських кадрів підприємства за значенням показника персоніфікованого внеску, що сприятиме процесу адміністрування управлінського персоналу, розподілу посадових обов'язків, делегуванню повноважень та визначенню меж компетенції кожного керівника.

Запропонований механізм оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу та рекомендації щодо його застосування утворюють комплекс управлінських інструментів оцінювання, які враховують вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, соціальні, організаційні та виробничі характеристики діяльності, особистісний внесок управлінського персоналу підприємства, удосконалюють процес управління персоналом промислового підприємства, підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Розроблені методичні засади та рекомендації щодо формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу та його аналітичний інструментарій були апробовані на підприємствах промисловості, а розрахунки очікуваного економічного ефекту від впровадження підтвердили доцільність та ефективність його використання.

Єсаянц М. Г.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Потенціал підприємства має складну та багатогранну 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. 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.

Авторське визначення поняття «трудоного 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 елемента, 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: статеві групи, стаж і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і вміння 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 надає 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.

Обґрунтовано модель кар'єрного планування розвитку працівника на прикладі фінансового менеджера відділу фінансів, яка дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства через постійне підвищення рівня підготовки працівників. Це повинно здійснюватись в формі безперервної системи навчання, яка включає в себе формування індивідуального плану розвитку кожного працівника. На основі методики побудови піраміди Франкліна пропонується розробляти індивідуальний план розвитку особистості – комплекс потрібних характеристик (якостей) робітника, які він проявляє у реальній діяльності для успішного досягнення поставленої мети у конкретних цілях.

Пріоритетними напрямками 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 сформуванню 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 взаємопов'язаних блока: формування, збереження та використання трудового потенціалу підприємства. Основна проблема підприємства простягається в його збереженні (демографічна криза та старіння населення) і подальшому ефективному використанні.

Заворін Д. І.

слухач магістратури

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМИ МЕРЕЖАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна організація і планування управління збутовими мережами має на увазі відмову від уявлення оптимальної в довгостроковому плані організації збутової діяльності, тобто діюча на сьогодні структура служби збуту тієї чи іншої компанії може бути на досить короткий інтервал часу. Це пов'язано з нестійкістю зовнішнього середовища, що змушує досить часто міняти плани продажів. Таким чином, важливо не тільки виконання планів, а й їх швидке адекватне зміна. Іншими словами, при організації та плануванні збуту необхідно враховувати постійну динаміку зовнішнього середовища.

На думку Д. І. Баркана, ефективно сучасне планування збуту слід проводити на основі системи базисних принципів, які керівництво і фірма в цілому повинні строго дотримуватися. Дотримання базових принципів і забезпечить ефективність планових процедур і надійність їх результатів [1].

Вчений-економіст В. В. Бурцев визначає збутову діяльність як сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його [2].

Професор Л. В. Балабанова, вважає, що збут – це діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [3].

Іншої точки зору дотримуються закордонні науковці Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу [4].

На думку П. І. Белінського суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [5].

Підсумовуючи можна сказати, що управління збутовими мережами – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера – постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Тобто, можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Підвищення ролі збутової діяльності підприємств на сучасному етапі зумовлене декількома причинами:

- по-перше, за часів товарного насичення неможливо обійтися без спеціальних, наближених до покупця, збутових мереж;
- по-друге, сьогодні посилюється боротьба за споживача, що потребує постійного вдосконалення збутової діяльності, підвищення її ефективності;
- по-третє, існує необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка значною мірою обумовлена організацією його збутової діяльності.

Саме тому для ефективного управління збутовими мережами необхідно вибудувати ефективну діяльність служби збуту. Для цього необхідно вирішити два питання:

- 1) перше питання пов'язане з організацією служби і збутової діяльності в цілому;
- 2) друге питання пов'язане з раціональною побудовою системи планів таким чином, щоб здійснювати продаж і розвиток служби збуту на науково-обґрунтованій базі.

Отже, планування управління збутовими мережами є одним з найважливіших пріоритетів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності чинять прямий вплив на результати господарської діяльності підприємства в цілому.

Список використаної літератури

1. Баркан Д. И. Управление продажами: учебник. *Высшая школа менеджмента СПбГУ*. Санкт-Петербург: издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007. 908 с.
2. Бурцев В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. № 6. С. 145–151.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Донецьк, 2002. 562 с.
4. Ланкастер Д., Джоббер Д. М. Организация сбыта; пер. с англ. Минск, 2003. 384 с.
5. Белінський П. І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.

Занора В. О.

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕНЬ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ

Однією з особливостей діяльності управлінців є необхідність регулярного прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень є одним із визначальних чинників впливу на діяльність підприємства, від ефективності якого залежить результативність суб'єкта господарської діяльності в усіх напрямках: кадровій політиці, виробничій діяльності, маркетинговій, інноваційній тощо. З огляду на зазначене актуальним є визначення особливостей використання проектного підходу до прийняття управлінських рішень, оскільки саме обраний підхід має визначальне значення при виборі методичного інструментарію вирішення проблемної ситуації.

Приймаючи управлінські рішення, керівники та управлінці намагаються визначити їхню доцільність, врахувати різноманітні чинники, що

впливають на їхню ефективність. З огляду на означене, вважаємо за доцільне використання проектного підходу до прийняття управлінських рішень або проектного управління прийняттям рішень (рис. 1).

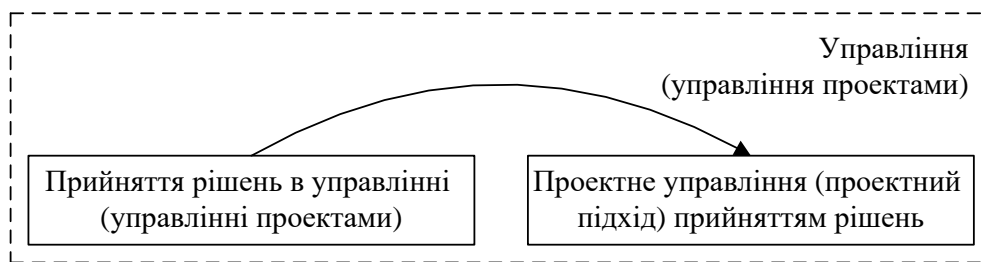


Рис. 1. Переосмислення парадигми прийняття рішень

Проектний підхід є одним із перспективних щодо прийняття управлінських рішень, що надає можливість дотримуватись принципів обґрунтованості, ефективності, конкретності та своєчасності. Серед його складників на увагу заслуговують такі, зокрема, управління інтеграцією, змістом рішення, термінами прийняття, вартістю, якістю рішення, людськими ресурсами, які використовуються, комунікаціями та ризиками, що можуть мати місце під час прийняття рішення та після його реалізації. Вищенаведене свідчить про те, що застосування саме проектного підходу надає можливість враховувати не лише різноманітні чинники впливу на рішення, а й орієнтацію на отримання конкретного результату – продукту проекту. Зазначимо, що проект є тимчасовою діяльністю, що призначена для створення унікальних продуктів, послуг та результатів [1, с. 5]. Серед основних характеристик проекту його тимчасовість, унікальність результату, а також послідовна розробка (розвиток певними етапами та покроково). Орієнтованості на результат сприяє дотримання стадій проектного циклу, що включає ініціацію, планування, виконання, моніторинг, завершення (рис. 2). Стадії проектного циклу можуть бути загалом поставлені у відповідність основним функціям управління, серед яких планування, організація, контроль та регулювання.



Рис. 2. Узагальнена структурна схема проектного управління прийняттям управлінських рішень

Проектний підхід може бути застосований в межах американської, української технологій прийняття рішень, що передбачають у більшості випадків особисту відповідальність керівника (управлінця проектами), так й японської, в рамках якої відповідальність за рішення несе група фахівців. На думку автора доцільним буде запропонувати ситуаційний підхід щодо вибору технології прийняття управлінських рішень з огляду на врахування особливостей кожної з них та їх доцільності в конкретній ситуації.

Перед прийняттям управлінського рішення проводять діагностику проблемної ситуації, що потребує вирішення. Під час проведення діагностики доцільним є використання системного підходу в рамках проектного. Досліджуючи проблематику прийняття результативних управлінських рішень доречним є детальний аналіз різноманітних аспектів, серед яких організаційний, соціальний, психологічний, інформаційний, економічний, технологічний та правовий аспекти. Аналіз визначених аспектів прийняття управлінських рішень має забезпечити врахування різноманітних чинників впливу на очікуваний позитивний результат.

В контексті теорії прийняття рішень (ТПР), головною дієвою особою процесу прийняття рішень виступає ООР – особа, яка обирає рішення, а сама задача прийняття рішення полягає у визначенні з множини допустимих альтернатив – таких, що відповідають об'єктивним обмеженням та вимогам, – якнайкращої, з огляду на суб'єктивні переважання конкретної ООР у конкретній проблемній ситуації [2]. Зрозуміло, що в контексті прийняття управлінських рішень важливим є також врахування чиннику суб'єктивності ООР або ж зацікавлених осіб. В контексті дослідження впливу суб'єктивізму на прийняття управлінських рішень доречно приділяти увагу в українських реаліях здійснення управлінської діяльності такому важливому аспекту яким є ефект Даннінга-Крюгера. Сутність згаданого ефекту полягає в тому, що люди, які характеризуються невисоким рівнем інтелекту, низьким рівнем кваліфікації, вузьким кругозором внаслідок зазначеного не можуть зрозуміти, що управлінські рішення, які вони приймають, помилкові, а також переоцінюють рівень своєї компетентності та не здатні до адекватного оцінювання фахівців [3; 4; 5]. У той же час серед науковців поширеною є думка щодо необхідності володіння математичним апаратом та інструментарієм моделювання розвитку об'єкта для прийняття раціональних рішень [6]. Розвиток інформаційних технологій зумовлює подальше зменшення спектру неформальних чинників, розширюючи спектр формальних.

Прийняття управлінських рішень з огляду на важливість даного процесу для забезпечення ефективної підприємницької діяльності вимагає постійної уваги та перегляду особливостей з метою пошуку та використання новітніх, удосконалених та у підсумку результативніших підходів. Обраний підхід щодо прийняття управлінських рішень є одним із чинників, що визначають його ефективність та результативність. Застосування проектного підходу з огляду на його сутність надасть можливість підприємству за рахунок прийняття раціональних управлінських рішень досягати поставленої мети та реалізувати визначені завдання.

Список використаної літератури

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2004. 388 с.
2. Кігель В. Р. Правильна ідентифікація ООР як необхідна умова ефективності рішень з питань економічної безпеки підприємства. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки*: матер. IV Міжнар. наук.-прак. конф., 25–26 березня 2016 р. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А., 2016. С. 37–38.
3. Kruger J. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*. 1999. № 77 (6). 1121–1134.
4. Ehrlinger J., Johnson K., Banner M., Dunning D., Kruger J. Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight Among the Incompetent. *Organizational behavior and human decision processes*. 2008. № 105 (1). PP. 98–121.
5. Dunning D., Johnson K., Ehrlinger J., Kruger J. Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*. 2003. № 12 (3). P. 83–87.
6. Шикин Е. В., Чхартишвили Л. Г. Математические методы и модели в управлении: учеб. пособ. Москва: Дело, 2000. 440 с.

Злиднєва І. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Нові реалії ринкових перетворень в економіці України, які формуються під впливом процесів світової фінансової кризи та посилення конкуренції, потребують зусиль господарюючих суб'єктів усіх сфер економіки мати науково обґрунтовані орієнтири підвищення рівня якості управління, ефективності управлінських рішень і кожної функції управління, в тому числі такої функції як контроль.

Відсутність наукового обґрунтування цілісно функціонуючої підсистеми контролю управлінських рішень у системі управління підприємства обумовлює необхідність переосмислення теоретичних положень, організаційно-методичних основ як наукового підґрунтя для удосконалення контрольної функції щодо кожного етапу прийняття управлінських рішень.

Теоретико-методологічні та практичні проблеми контролю в системі управління досліджувалися в наукових працях М. Т. Білухи, Л. В. Балабанової, Ф. Ф. Бутинця, Б. І. Валуєва, Н. Г. Виговської, О. О. Гасило, І. М. Дмитренко, І. К. Дрозд, М. В. Кужельного, А. М. Кузьминського, Є. В. Калюги, І. В. Маркіної, В. П. Пантелеєва, О. А. Шпіга. Значний науковий внесок у розвиток управлінського контролю в Україні зробили такі науковці: В. Ф. Максимова, А. П. Наливайко, О. В. Оліфіров, С. М. Петренко, А. А. Садеков, Л. О. Сухарева, Сіменко І. В., М. Г. Чумаченко, О. О. Шубін, В. О. Шевчук, А. В. Шегда. З метою екстраполяції зарубіжного досвіду використано наукові праці Х. Андерсона, Є. А. Арне, В. В. Бурцева, Ю. А. Данілевського, Є. А. Кочеріна, Дж. Лоббека, Дж. Робертсона, Г. А. Соловійова, Л. В. Сотникової та інші.

Відаючи належне науковому внеску зазначених дослідників, слід зауважити, що питання розвитку управлінського контролю висвітлено з

акцентуванням на прояві контрольної функції тільки на етапі виконання управлінських рішень.

Оцінка стану дослідженості проблем контролю в системі управління підприємства дала можливість сформулювати підґрунтя для підтвердження основної робочої гіпотези, сутність якої полягає в неможливості побудови концепції контролю управлінських рішень без усвідомлення того, що система управління це умовно і є множина управлінських рішень. Системний підхід до трактування процесу формування і реалізації управлінських рішень дозволив визначити дефініцію «контрольне середовище управлінських рішень» як синтез складових процесу формування і реалізації управлінських рішень та комплексу умов його здійснення при наявності відповідного організаційного і ресурсного забезпечення.

На основі сутнісного аналізу процесу формування і реалізації управлінського рішення, визначення його контрольного середовища – обґрунтовано залежність його формування від методологічного підходу до сутності об'єктів контролю в загальному процесі формування і реалізації управлінських рішень. В основу розуміння сутності об'єктів контролю покладена теорія реконструкції змісту кожного етапу процесу. Це, в свою чергу, дозволило визначити параметри, які контролюються: якість вхідної і вихідної інформації, обґрунтованість декомпозиції цілей і завдань, дотримання критеріїв розробки управлінського рішення, дотримання принципів організаційного супроводу, своєчасність внесення корегуючих дій в прийнятті управлінських рішень.

Застосування системного підходу і використання результатів дослідження контрольного середовища управлінських рішень дозволило побудувати концептуальну схему контролю управлінських рішень в системі управління підприємства, яка складається із теоретико-методологічної основи (дефініція, мета), організаційного, ресурсного (інформаційне та методичне) забезпечення, а також основних елементів контролю як підсистеми (суб'єкт, процес, об'єкт). В основу побудови концептуальної схеми контролю управлінських рішень покладено підходи до визначення обсягу контрольних процедур, систематизації обмежень ресурсного забезпечення і соціальні аспекти. Розробка концептуальної схеми візуалізує спрямування дослідження на удосконалення науково-методичного підходу до контролю управлінських рішень, який на відміну від існуючого доповнено теорією реконструкції структури і змісту етапів контролю як об'єктів. Практична цінність теоретичної розробки полягає в можливості побудови багатопараметричної моделі потенціалу підсистеми контролю управлінських рішень.

Дослідження методологічного підґрунтя організації підсистеми контролю управлінських рішень дозволило обґрунтувати науково-методичний підхід, сутність якого полягає в системній упорядкованості окремих складових підсистеми відповідно визначених принципів з урахуванням організаційного і ресурсного забезпечення контрольного процесу.

Теоретична і практична цінність запропонованого підходу підтверджується можливістю доведення залежності суб'єктної компоненти підсистеми

контролю від мінімізації структурних одиниць організаційної структури управління підприємства, що сприяє оптимізації кількості суб'єктів контролю (підрозділів, посад управлінців) і впорядкованості процесу регламентації контрольних функцій при розробці посадових інструкцій менеджерів.

Аналіз сучасного стану вирішеності проблем організації та здійснення контрольного процесу в підсистемі контролю управлінських рішень підтвердив необхідність удосконалення науково-методичного підходу до формування організаційно-інформаційного забезпечення контрольного процесу, в основу якого покладено поняття потенціалу підсистеми і його важливіших складових: організаційного, ресурсного і функціонального. Практична цінність запропонованого підходу до організації і здійснення контрольного процесу полягає у можливості проектування організаційних регламентів, структурування інформаційного ресурсу і розробки методик контролю управлінських рішень, методики оцінки якості та ефективності функціонування підсистем контролю.

Удосконалення контрольного процесу пропонується за рахунок впровадження науково-методичних положень щодо розробки методик контролю управлінських рішень за відповідними об'єктами та їх параметрами: якість інформаційної підтримки всіх етапів їх формування і реалізації, дотримання критеріїв їх обґрунтування, дотримання принципів їх організаційного супроводу, своєчасність та повнота реалізації управлінських рішень. Наявність інформаційних моделей методик контролю є необхідним засобом раціоналізації діяльності менеджерів середньої і вищої ланок управління і зниження витрат часу на проведення контрольних процедур.

Грунтуючись на загальній логіці моделювання методик внутрішнього (превентивного) контролю, формалізації методу контролю управлінських рішень та розкриття сутності і місця інструментарію контролю в методичному забезпеченні контрольного процесу розроблено інформаційні моделі методик контролю. Принципово новим є те, що кожна із методик спрямована на контроль кожного етапу загального процесу формування і реалізації управлінського рішення.

Удосконалено методику оцінки якості та ефективності підсистеми контролю управлінських рішень, в основу якої покладено співставлення еталонного рівня якості з показниками оцінювання фактичного значення даного показника.

Іванов А. П.

слухач магістратури
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління оборотними активами сучасного підприємства являє собою механізм оптимізації ресурсної, фінансової економічної, соціальної, інноваційної, технологічної, інформаційної, організаційної та інших сторін

діяльності підприємства і полягає в комплексному підході, який включає в себе диверсифікацію діяльності з урахуванням пріоритетів підприємства в умовах досить жорсткої конкуренції.

Саме тому, мету управління оборотними активами сучасного підприємства, доцільно окреслити, як оптимізація задоволення потреб у придбанні різних елементів оборотних активів, забезпечення відповідності обсягів фінансово – господарської діяльності, максимізації прибутку, і мінімізації витрат при допустимому рівні ризику з боку зовнішнього та внутрішнього впливів.

При цьому завданнями управління оборотними активами є:

- формування оптимальної структури і складу оборотних активів з позиції ефективного функціонування підприємства;
- забезпечення відповідності обсягу залученого капіталу обсягом формованих оборотних активів;
- мінімізація витрат по формуванню оборотних активів з різних джерел;
- ефективне використання оборотних активів в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства [1].

Доцільно вважати, що політика управління оборотними активами спрямована на забезпечення самофінансування підприємства, ефективність їх використання, визначення загальної потреби в оборотних активах і практики нормування, оцінки вартості залучення для встановлення фінансового потенціалу підприємства для розвитку в майбутньому, відповідність темпів зростання прибутку і рентабельності темпами приросту оборотних активів і обсягами продажів, достатності коштів, платоспроможності та ліквідності, використання ефекту фінансового важеля, забезпечення стійкого зростання підприємства, оптимізацію руху грошових потоків, зниження ризику неплатоспроможності та інше.

Розглянемо процес управління оборотними активами сучасного підприємства через призму різних критеріїв.

Організація і управління оборотних активів як процес, включає в себе:

- визначення складу і структури оборотних коштів;
- встановлення потреби підприємства в оборотних коштах;
- визначення джерел формування оборотних коштів;
- розпорядження і маневрування оборотними коштами;
- відповідальність за збереження і ефективність використання оборотних коштів [2].

Управління оборотними активами, як виробничий і управлінський процес, включає в себе:

- аналіз джерел формування оборотного капіталу, їх структури і вартості;
- аналіз функціонуючого капіталу, його структури та вартості, в розрізі основного і оборотного капіталу;
- факторний аналіз поточного капіталу;
- аналіз ефективності використання капіталу.

Таким чином, підсумовуючи вище зазначене, принципи управління оборотними активами сучасного підприємства – це процес формування капіталу, величини, структури і динаміки, балансових співвідношень між окремими групами джерел капіталу, капіталовіддача при збереженні обсягу оборотного капіталу, розширення бізнесу і виступає як система економічних, правових, технологічних, інформаційних, методичних та інших відносин, які складають процес планування, прогнозування, обліку, прийняття відповідних управлінських рішень і контроль за їх виконанням готової продукції на складі, відвантажених товарів, грошових коштів в касі підприємства і на рахунках в банку, дебіторської заборгованості, засобів в розрахунках, сировини, палива і багатьом іншим елементам складу і структури оборотних коштів [3, с. 56].

Список використаної література

1. Палий В. Ф., Палий В. В. Финансовый учет: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. 482 с.
2. Рубченко М., Агеев С. и др. Искусство управлять деньгами. *Експерт*. 2008. № 6. С. 17–29.
3. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент. Москва: ЭКСПО, 2010. 486 с.

Казека В. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В результаті дослідження сутності ресурсів підприємства було визначено, що характеристикою успішного функціонування сучасних підприємств є інноваційність і першість у розробці нових видів товарів, а також їх прагнення до оптимізації витрат і максимізації чистого прибутку. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних засад забезпечення розвитку підприємств у контексті уточнення сутності та основних характеристик ресурсів їх розвитку, а також формування їх ресурсних наборів, як унікальних сполучень ресурсів (матеріальних і нематеріальних), та управління ними відповідно до потреб підприємства на відповідному етапі життєвого циклу, що підвищує рівень системності теорії та спрощує процеси обґрунтування та реалізації стратегій розвитку в бізнесі.

Розглянуто понятійно-категоріальний апарат визначення економічної сутності й взаємозв'язку категорій «ресурси», «розвиток» і понять «розвиток підприємства», для яких надані авторські визначення, що підкреслюють їх ціннісне значення і сприяють збагаченню економічної теорії ресурсів.

Визначено, що розуміння сутності «ресурсів» змінювалась відповідно до еволюції та потреб суспільства, яка за сучасних умов має ґрунтуватися на концептуальному підході «Соціальні наслідки виробництва», де під зазначеною категорією варто розуміти засоби, що використані для отримання економічної вигоди суб'єкта господарювання і задоволення по-

треб суспільства з дотриманням принципів раціональності, ощадливості та екологічності виробництва товарів, надання послуг або виконання робіт. В свою чергу, ресурсами підприємств є фактори виробництва товарів і надання послуг, цінності та джерела їх забезпечення, які можуть бути використані для досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання. Багатогранне сутнісне наповнення економічної категорії «ресурс» дозволило упорядкувати їх класифікацію у контексті діяльності підприємств, зокрема: за сферою використання - виробничі, обігові, розподільчі, споживчі; за рівнем екологічності (впливу на навколишнє середовище) - незначний, середній, значний. В процесі аналізу наукової літератури, було встановлено, що більшість перелічених класифікацій деталізують складові ресурсів, тому доцільним є продовження дослідження таких видів ресурсів: інтелектуальні, фінансові, матеріальні, природні та інформаційні. З огляду наукової дискусії стосовно пріоритетності ресурсів, з авторської точки зору, зазначено, що найбільш пріоритетними з-поміж ресурсів є інтелектуальні.

В умовах обмеженої практичної здатності до застосування більшості наявних методичних підходів до оцінювання результативності формування і використання підприємствами ресурсів, посилюється необхідність комплексного їх застосування. Це уможливує більш глибоке діагностування результативності формування і використання підприємствами власних ресурсів розвитку, а також розробку відповідних стратегій. Своєю чергою, це дозволяє підвищити показники операційної результативності діяльності сучасних підприємств в умовах різноманітних ресурсних обмежень.

Також встановлено, що формування ресурсів розвитку безпосередньо пов'язане з розрахунком доцільності впровадження управлінських рішень, що можуть трансформуватися у інвестиційні проекти. У зв'язку з чим запроновано застосувати показник EVA для оцінювання ресурсів розвитку підприємства.

У сучасному ринковому середовищі змінюється пріоритизація ресурсів для забезпечення діяльності підприємств. В таких умовах виникає необхідність застосування специфічних аналітичних інструментів, які дозволяють вирішувати проблему виокремлення необхідних ресурсів відповідно до обраної стратегії діяльності. Відсутність класифікації стратегії формування ресурсів розвитку підприємств викликає потребу у виокремленні таких її видів: векторні, продуктово-ринкові та ресурсні, що сприяє поглибленню теоретичних засад стратегічного управління. На основі аналізу фахової літератури запроновано такі стадії життєвого циклу: ідея; процес створення; виробництво першої серії продукції; зростання ефективності; посилення ринкових позицій; спад; занепад; ліквідація; оновлення. Завдяки дослідженню сутності понять «стратегія підприємства» та «ресурси розвитку» було надано змістовне наповнення дефініції «стратегія формування ресурсів розвитку підприємств», а саме: комплексу рішень, спрямованих на ефективне використання цих ресурсів, що сформовані в поточному пе-

ріоді соціально-економічної системи під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів із врахуванням використання динамічних здатностей та потенційних можливостей зовнішнього середовища та внутрішніх сильних сторін, і охарактеризовано основні її типи та технологію розробки.

Результати дослідження особливостей та ключових трендів функціонування і розвитку фармацевтичних підприємств України дозволили встановити, що основними тенденціями є: розширення асортименту інноваційних продуктів; зростання чистого прибутку в основному за рахунок зростання цін, що свідчить про номінальне, а не реальне зростання обсягів продажів; збільшення обсягів експорту на міжнародні ринки; посилення процесів концентрації в галузі. Врахування зазначених тенденцій дозволяє комплексно оцінити ступінь впливу показників сучасного конкурентного середовища, що, своєю чергою, уможливорює більш обґрунтований вибір конкретної стратегії розвитку підприємства з урахуванням його обмежень внутрішнього характеру.

Проведення стратегічного SLEPT-аналізу діяльності кожного із досліджуваних підприємств надає ширший простір для врахування комплексу чинників ендогенного та екзогенного походження. На цій основі визначено, що за умов економічної нестабільності функціонування фармацевтичної галузі України значно ускладнюється. Загальною проблемою є законодавчі обмеження, що не дозволяють виготовляти окремі аналоги іноземної продукції, а також падіння купівельної спроможності споживачів, які, як правило, обирають дешевші ліки-аналоги.

З метою визначення типу стратегії підприємств (інноваційної або масштабування) та основних пріоритетів розвитку фармацевтичної промисловості України, виникає потреба в обґрунтуванні схеми транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку у систему стратегічного управління ними. У зв'язку з необхідністю прогностичного оцінювання дієвості реалізації запропонованої стратегії формування ресурсів розвитку досліджуваних підприємств, виникає потреба у застосуванні відповідного інструментарію. Його використання надає можливість встановити, що нестача ресурсів розвитку не дозволяє вітчизняним фармацевтичним підприємствам проводити тривалі та вартісні дослідження, тому необхідне залучення зовнішніх фінансових ресурсів та / або об'єднання їх ресурсних можливостей. За умов сучасної ринкової ситуації варто запропонувати стратегію виробництва препаратів шляхом будівництва лабораторно-виробничого центру для задоволення споживчого попиту.

Виходячи з вище зазначеного, основними стратегіями формування ресурсів розвитку для сучасних фармацевтичних підприємств є: пошук нових формул, що є потенційно можливим за інших політико-економічних умов, і збільшення обсягів виробництва та чистого прибутку шляхом будівництва лабораторно-виробничого центру та розширення збуту на зарубіжні ринки, що є практично можливим за умови наявності фінансових ресурсів розвитку

Kalashnikova K.

associate Professor, PhD in Economics,
associate Professor of the Department of Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy

TIMELINE OF PROBLEMS OF URBAN DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF DEVELOPED COUNTRIES

While giving due importance to the theoretical and practical value of scientific results of domestic and foreign scientists, such as V. Artemenko [1], A. Volkov [2], A. Vingranovsky [3], O. Karlova [7], F. Andrews [10], G. Crampton [11], R. Freeman [12], it is necessary to point out the imperfection of scientific discussions regarding the management of regional development; the lack of a unified approach to the formation of strategic directions of socio-economic development of the city, which accelerate its crisis recovery in the current conditions; misjudging the effectiveness of strategic change; insufficient compliance with current conditions of social development of methodological support for analysis of the effectiveness of implementation of local and regional strategies and programs, in particular in the selection and systematization of evaluation indicators and parameters.

According to A. Vingranovsky [3], the complex socio-economic development of the administrative-territorial unit represents qualitative changes in the life of the population, caused by purposeful actions of state authorities and local self-government.

O. Karlova states «Sustainable urban development requires the increase of life standards of the population, which contributes to the achievement of positive changes in the economy of the city and the state. Recreational facilities of the city territory, contribute to achieving such a transformation» [7].

In the context of increasing growth, attention was paid to the development of systems of social and economic indicators for monitoring the conditions of social development in the 1970s. At this time, a large number of methodical works on this subject appeared [5].

In 1978, the Organization for European Cooperation and Development began the development of social and economic indicators designed to assess the quality of governance within urban areas. However, the developed indicators have not been put into practice. At the same time, a special extension has been made to the study of the quality of life. Considerable attention was paid to the development of the very conception of the quality of life of a person in settlements, and the dampers in cities, as in systems, are becoming more mobile. Taking into account different parameters of the urban environment, different international and national ratings of cities were made [6].

The NORDSTAT project (Nordic major cities statistics) was launched in 1990 with the aim of establishing a guidebook for comparing the comparative development of cities in the 5 countries of Northern Europe, Denmark, Finland, Denmark and Denmark. Since 1991, statistics for 16 cities from the above list of countries have been collected within the framework of this project. By reaching

the NORDSTAT project, we can call the developers to assemble a regional database that has a single or maximal size. The condition of participation of cities in the NORDSTAT project was declared observance of the general rules for measurement of key comparative indicators.

Beginning in the 1990s, in many countries of the world began to develop intensively national systems of monitoring of social and economic development of cities, municipalities. It had to do with the advancement of information technology, allowing the operative collection, grouping and analysis of large arrays of different levels of statistical information. In 1996, the Federation of Canadian Municipalities developed a system of indicators to measure the progression of economic development and the social sphere in the cities of Canada. The task of this system of indicators was to introduce a monitoring tool to track the nature of social and economic processes occurring in Canadian cities.

Special consideration when considering the American experience of developing indicators of social and economic development is served by a whole series of projects in the field of evaluation of among the most successful developments in this industry, the Maxwell School Project at the Syracuse University Government Performance Project should be highlighted, starting as early as 1999. In addition, in the developed countries of the world, widespread expansion of the practice of assessing the level of development of territories with the help of indicators of sustainable development approved by the United Nations has become widespread. The analysis is performed on 4 blocks, whereby each of the blocks is broken down into smaller units, each of which contains its set of indicators. It is necessary to calculate about fifty indicators in the total amount, in order to characterize different territorial development sites.

Since the beginning of the 2000s, the complex approach to the issue of strategic social and economic development has gained wide recognition among the government officials of the state level. The total number of regional management bodies that develop different types of complex concepts, programs and strategies is quite difficult to evaluate, as their list is constantly increasing.

In this way, regions and city, which have passed on the strategic method of management and development, come before the necessity of mastering the next important tool of management. The main purpose of a comprehensive assessment of the level of socio-economic development of administrative-territorial units is to determine the possibility of solving problems of social and economic development on the basis of internal reserves and sources of economic growth, as well as the effectiveness of measures taken by regional authorities to implement socio-economic policies to achieve strategic goals.

List of references

1. Артеменко В. Індикатори стійкого соціально–економічного розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. 2006. № 2. С. 90–97.
2. Волков А. Швеція: держава та регіони. *Сучасна Європа*. 2008. № 2. С. 76–89.
3. Вінграновський А. М. Світовий досвід державного регулювання соціально–економічного розвитку регіонів і концептуальні засади регіональної політики України. *Стратегічна панорама*. 2007. № 3. С. 179.
4. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети: монографія. Київ: Наукова думка, 2006. 512 с.

5. Джуран Д. Все про якість : зарубіжний досвід. *Вищий рівень керівництва і качество*. Москва, 1993. Вып. 2.
6. Калашнікова Х. І. Використання зарубіжного досвіду управління міською інфраструктурою в містах України. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2012. № 6 (132). С. 180–185.
7. Карлова О. Функціонування об'єктів рекреаційної сфери в контексті розвитку. *Національний журнал сталого розвитку*. 2014. Т. 15. С. 75–79.
8. Карлова О. А. Визначення ступеню підготовленості та елементів стратегії управління міського комплексу до інноваційних змін. *Науковий вісник БДФЕУ. Економічні науки*. 2014. № 27. С. 383–391.
9. Національна стратегія розвитку Польщі на 2007–2013 роки / за ред. Кшиштофа Хербста. URL: <http://ldp.lviv.ua/usefull.php> (дата звернення: 18.09.2019).
10. Andrews F., Withney S. Social Indicators of Weil–Being: American's perception of Life Quality. New York: L. Plenum Press, 1976. XXI. 455 p.
11. Crampton G. Local government structure and urban residential location. *Urban Study*. 1996. № 7. P. 1061–1076.
12. Freeman R. E. Strategic management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984. 420 p.
13. Robert E., Park, Ernest W., Burgess, Roderick D., McKenzie. The city. Chicago: University of Chicago Press, The Heritage of sociology, 1967. 239 p.

Карпуніна М. С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

На сьогодні понад 70% металургійного фонду України потребує модернізації – лише виробництво устаткування для оновлення технологічної бази вимагає близько 200 млн т українського прокату. У середньостроковій перспективі розширення внутрішнього споживання металопродукції можливе за рахунок заміни зношених нафтогазопроводів та трубопроводів у ЖКГ. За умови здійснення у майбутньому виваженої політики модернізації та реструктуризації української економіки активними споживачами української металопродукції можуть стати авіабудівні підприємства, підприємства сільськогосподарського машинобудування та суднобудування.

Визначені вектори на досягнення сталого та інклюзивного зростання національної економіки України вимагає формування концептуальних підходів до управління металургійною галуззю, а саме концептуальних підходів до стратегії її розвитку. Потенціал металургійної галузі у напрямку досягнення сталого та інклюзивного зростання пояснюється базисом галузі у виробничій сфері господарського комплексу України через те, що: є галуззю промисловості, яка забезпечує конструкційними матеріалами інші галузі; є структуроутворюючою галуззю у процесі урбанізації та підтримці системи життєзабезпечення виробництва і споживання металургійних підприємств у районах їх розміщення; є галуззю промисловості, що забезпечує збалансованість попиту і пропозиції у ресурсо- й природокористуванні; є галуззю промисловості, що впливає на екосистему.

Вектори зростання вимагають, передусім, створення умов виробничо-господарської діяльності за рахунок підвищення макроекономічного зростання економіки галузі, регіону екологічно невиснажливим способом, забезпечення енергетичної безпеки і незалежності, підвищення рівня якості життя регіону, країни. У цьому контексті сьогодні управління металургійною галузю як виробничо-господарської системи, в якій підприємства-виробники і підприємства-споживачі металургійної продукції у відтворювальному процесі ресурсів, сировини (первинної і вторинної), матеріалів і відходів за підтримки, стимулювання й регулювання державою, бізнесом, споживачами і громадськістю створюють ВВП та формують систему природо- та ресурсовикористання, доцільно розглядати через призму реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження галузі. Актуалізується, насамперед, запровадження механізму управління процесом ресурсозбереження галузі як інструмент стратегічного управління процесом ресурсозбереження галузі.

Тому варто сформулювати концептуальні підходи розвитку металургійної галузі України в умовах реалізації механізму ресурсозбереження, яка може бути покладена в основу стратегії ресурсозбереження (енергозбереження) на підприємствах металургійної галузі України з метою досягнення високої конкурентоспроможності її продукції на світових ринках.

Теоретичні та концептуальні підходи до розуміння ресурсозбереження у галузях промисловості національної економіки та механізми реалізації ресурсозбереження на рівні галузі досліджувалися багатьма вченими та науковцями, зокрема: І. Ансофф, Р. Близький, Б. Буркінський, Д. Веклич, В. Григор'єв, С. Дорогунцев, М. Іванов, І. Іпполітова, О. Кроллі, Л. Лозовський, С. Мочерний, А. Оксанич, Я. Олійник, В. Подлесна, Б. Райзберг, І. Сотник, Е. Стародубцева, Р. Солоу, Г. Тейлор, Л. Хижняк та інші.

Металургійна галузь об'єднує підприємства, які послідовно здійснюють видобування, збагачення, металургійну переробку руд чорних і кольорових металів та нерудної сировини (флюсових і вогнетривких матеріалів), виробництво чавуну, сталі, кольорових і дорогоцінних металів, сплавів, прокатне виробництво, переробку вторинної сировини (металобрухту). Основними споживачами продукції металургійної промисловості є машинобудування, будівництво, транспорт.

Металургійне виробництво залишається провідною промисловістю України, яка дає поштовх розвитку інших галузей господарського комплексу України. За оцінками Державної служби статистики України у 2016 році у металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування (далі – металургійне виробництво), випуск продукції збільшився на 5,9%, у т.ч. у виробництві чавуну, сталі та феросплавів – на 7,2%, іншої продукції первинного оброблення сталі – на 17,8%, готових металевих виробів – на 6,1%. Водночас, у виробництві труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі випуск продукції зменшився на 4,4%, дорогоцінних та інших кольорових металів – на 7,8%. За 2016 рік виплавлено 23,6 млн т чавуну переробного і дзеркального у чушках, болван-

ках чи формах первинних інших, 24,3 млн т сталі з напівфабрикатами, отриманими безперервним литтям, випущено 13,3 млн т прокату готового чорних металів, 968 тис. т труб та трубок, профілів порожнистих, зі сталі.

Металургійна галузь промислового комплексу України на чверть забезпечує розвиток та стабілізацію господарського комплексу. Так, питома вага реалізованої продукції металургійного виробництва у переробній промисловості становить 24,2%. А за обсягами реалізованої промислової продукції у 2016 році у 14,8% від загального обсягу реалізованої продукції промисловості національної економіки металургійне виробництво як галузь переробної промисловості посідає друге місце після виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (21,6% від загального обсягу реалізованої продукції промисловості національної економіки).

Науково-практичні рекомендації вдосконалення державної політики підтримки металургійної галузі України при реалізації механізмів ресурсозбереження, пріоритетні напрями та цілі державної політики підтримки розвитку металургійної галузі на етапах реанімування, модернізації та публічно-приватного розвитку та інтеграції та технологічного оновлення реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження в рамках Концепції державна політика підтримки розвитку металургійної галузі забезпечує послідовність політик (екологічної, енергетичної) державної підтримки ресурсозбереження (енергозбереження). Ефективність державного регулювання у напрямку підтримки розвитку металургійної галузі в умовах реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження досягається за рахунок запровадження та реалізації системи державного контролю процесу ресурсозбереження на підприємствах галузі, основними компонентами якої є система управління безпекою ресурсовикористання, система управління попитом національної економіки ресурсами та система управління енергетичним сектором.

До основних інструментів податкового стимулювання енерго- та ресурсозбереження належать зниження ставок на прибуток підприємств при впровадженні маловідходних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, встановлення лімітів на здійснення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, за їх скиди у водні об'єкти, за розміщення відходів, застосування штрафів за перевищення зазначених лімітів, а також удосконалення механізму розрахунку екологічного податку шляхом впровадження коефіцієнтів залежно від регіону розташування підприємства.

Кирилюк О. Д.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах будь-яка організація, будучи об'єктом управління, в обов'язковому порядку повинна піддавати постійному аналізу та оці-

нці як власне внутрішнє середовище, так і організаційне оточення, в якому вона функціонує, з метою достовірного виявлення джерел змін для подальшої розробки дієвих способів управління ними з гарантією успіху організації внаслідок їх запровадження, що складає сутність і структуру процесу «управління змінами». У зв'язку з цим необхідно використовувати інноваційні методи управління змінами на основі використання соціальних чинників, які опираються на знання людського та інтелектуального капіталів, креативного управління, управління знаннями.

Ефективність впровадження змін значною мірою залежить від того, чи керівники, які відповідають за результати змін, можуть створювати умови, що мотивують працівників до активного і спільного досягнення цілей, вміло використовують їх вміння і здібності, вилучають бар'єри, які викликають їх опір. При цьому керівники повинні уникати самотійного прийняття рішень, опиратись на співпрацю і співучасть підлеглих щодо вибору способів і засобів змін в організації, тобто використовувати принцип партисипації – партнерських стосунків в управлінні змінами, який дає змогу вирішувати проблеми спільно з підлеглими, коли участь працівників опирається на можливості регулярного і відкритого обміну інформацією, поглядами і думками.

Поведінка працівників організації як реакція на внутрішні і зовнішні загрози та їх ставлення до необхідних змін є ключовою сферою політики безпечності і успіху змін, результативного та ефективного виходу організації з цього процесу, головним чином, визначається такими складовими, як організаційна культура, знання, компетенції, комунікації, зовнішня допомога і час.

Причинами виникнення опору змінам, кризових явищ і ситуацій, які виникають в процесах перебігу змін в організації, є використання для управління процесами змін традиційних методів, підходів і стилів керівництва, відсутність у керівників і персоналу організацій як теоретичних знань, так і практичного досвіду належного і ефективного управління в умовах динамічних змін, вмінь і здатності вдумливого аналізу та оцінки домінантних змін, обрання і визначення дій, врахування всіх можливих обставин і умов функціонування організації і, в першу чергу, змін, які відбуваються в її оточенні.

Питання участі керівників у процесах управління змінами можна розглянути також і з позицій «кумуляції влади» (централізації) й моделі поведінки, зокрема:

- керівники-консерватори неохочі до змін, вбачають в них загрозу своїм посадам і повноваженням, витрачають зусилля для збереження власного авторитету і намагаються використовувати традиційні способи діяльності, мають низьку здатність до соціальної адаптації;
- керівники-виконавці, не будучи противниками змін, є пасивними і діють тільки під тиском «імпульсів» з оточення, а зміни відбуваються із запізненням та не приносять очікуваних результатів.

– керівники-лідери змін є відкритими для всіх інновацій в організації, надають перевагу проактивним змінам, з великою достовірністю передбачають кризи.

Без ліквідації у керівних кадрів психологічного бар'єру перед самостійним прийняттям рішень впроваджувати зміни в організації неможливо, в зв'язку з чим керівні кадри повинні стати активними учасниками «нової архітектури світу» з тим, щоб їх динамізм та ініціатива передавались підлеглим всієї організації.

Основними характерними формами участі керівників у змінах можуть бути:

- активне сприяння змінам;
- активна протидія змінам;
- ініціювання змін;
- пасивне очікування змін.

Ключовими стратегіями змін сфери охорони здоров'я є такі:

– координація та інтеграція всіх систем медичного обслуговування, включаючи роботу лікаря, лікарень, амбулаторних закладів, закладів, що надають медико-соціальну допомогу тощо. Ці зміни спрямовані на надання своєчасної допомоги пацієнтам і мінімізацію дублювання функцій;

– еволюція органів управління і їх фінансування та спрямування на забезпечення переходу діяльності сфери охорони здоров'я від парадигми «лікування хвороб» до превентивної парадигми «зміцнення, збереження здоров'я», а також зміщення акценту із стаціонарного на амбулаторне обслуговування населення;

– вироблення чіткої політики і створення фінансових важелів для забезпечення досягнення цілей охорони здоров'я як на державному, так і на регіональному та місцевому рівнях;

– децентралізація системи охорони здоров'я – підвищення ролі і відповідальності регіонів у забезпеченні послуг охорони здоров'я з урахуванням реальних потреб населення адміністративних територій;

– підвищення відповідальності медичних працівників через упровадження системи матеріальних стимулів у вигляді виплати за покращення показників здоров'я населення, успішну профілактику захворювань і раціональне використання ресурсів галузі;

– підвищення відповідальності пацієнтів за своє здоров'я шляхом поліпшення доступу до інформації про способи збереження здоров'я і надання їм права вибору лікаря;

– інформатизація сфери охорони здоров'я, створення електронної бази пацієнтів, що забезпечить підвищення якості моніторингу та своєчасність надходження достовірної інформації про стан здоров'я пацієнтів;

– забезпечення співпраці між державним і приватним секторами охорони здоров'я, що дає змогу використовувати можливості приватної медичної практики та створює необхідне конкурентне середовище.

Організаційні зміни у сфері охорони здоров'я, як і зміни у будь-якій іншій сфері, відбуваються в результаті адаптації до зовнішніх та внутріш-

ніх чинників. Зміни у сфері охорони здоров'я запроваджуються з метою: підвищення ефективності та продуктивності діяльності сфери охорони здоров'я; підвищення кваліфікації персоналу; адаптації до зовнішніх впливів на сферу охорони здоров'я; зростання як внутрішньої, так і зовнішньої зацікавленості у змінах та спрямування впроваджених змін на задоволення потреб споживачів, а також працівників сфери охорони здоров'я.

Причин опору змінам існує безліч, проте основними в закладах охорони здоров'я виділяють такі: невпевненість у позитивних результатах впровадження змін; відчуття невідповідності власної кваліфікації, і, як наслідок, втрати власного статусу; небажання щось змінювати, бо і так «все влаштовує»; страх втрати посади; небажання докладати зусиль до власного розвитку й самовдосконалення; загроза усталеним відносинам у колективі; конкуренція в колективі: небажання професійного росту колег, яких стосуються перетворення; неясність перспектив для підприємства в цілому.

Загальними правилами для адаптації працівників до нових перетворень у сфері охорони здоров'я є: отримання актуальної, вірогідної інформації; здобуття нових знань; залучення працівників до вирішування нових завдань, що дасть їм можливість отримати нові навички; ефективна мотивація; підтримка здорової психологічної атмосфери в колективі.

Список використаної літератури

1. Білинська М. М., Авраменко Т. П. Управління змінами сфери охорони здоров'я: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2015. 80 с.
2. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
3. Солоненко І. М., Рожкова І. В. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я: монографія. Київ: Фенікс, 2008. 276 с.

Клименко А. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У світовому досвіді ще досить мало прикладів, технологій і методик управління мотивацією інтелектуальної праці людських ресурсів, а особливості мотивації робочої поведінки в умовах економіки знань хоча і досліджувались багатьма науковцями, однак, вони, при всіх позитивних результатах, не можуть бути використані в Україні в зв'язку з тим, що розвинуту еволюційним шляхом ринкову економіку не можна прирівнювати до ситуації, коли економіка знань формується в країні з рудиментами індустриальних і автократичних традицій.

Системна мотивація інтелектуальної праці в умовах становлення і розвитку економіки знань в країні з живучими традиціями патерналізму, автократизму і правового нігілізму є соціальною проблемою, вирішення якої в рамках кожного окремого підприємства є критично важливою проблемою його виживання, а тому завдання для пошуку та формування інно-

ваційних управлінських технологій мотивації персоналу українських підприємств, які б об'єднували переваги і ліквідовували недоліки традиційних технологій, є, без сумніву, актуальною, важливою, науково виправданою проблемою, вирішення якої дозволить інтенсифікувати процеси інноваційного розвитку підприємств, галузей і всієї національної економіки.

Запропоновано графоаналітичну модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановлено визначальний вплив точок біфуркації інтелекту і мотивів поведінки особи в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці та отримано модель мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління процесами мотивації інтелектуальної праці персоналу, що дозволяє в процесі спільної роботи членів групи враховувати індивідуальні особливості кожної особистості. На основі цього удосконалено принципову схему системної мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, які стають джерелом самомотивації з ефектом позитивного зворотного зв'язку.

Запропоновано схему структуризації організаційного утворення у вигляді мережі взаємодіючих постійних, тимчасових, неформальних груп-команд, які дозволяють трансформувати всю організаційну структуру в об'єкт мотивації інтелектуальної праці з отриманням ефекту «диверсифікації та децентралізації влади», «інтелектуалізації персоналу» зі створенням умов поетапної трансформації підприємства в «підприємство, що навчається» та «інтелектуальне підприємство». З цією метою удосконалено і доповнено алгоритм створення групи-команди її керівником-лідером, в якому запропоновано ряд таких новацій як тестовий підбір потенційних членів групи за характеристиками їх інтелектуальної спрямованості, задання керівника з цільової зміни балансу процесів мотивації-демотивації персоналу групи, обов'язкові тренінги з інтелектокористування та евристичних методів вирішення проблем.

Ідентифіковано проблемні питання традиційної мотивації персоналу підприємств нафтогазопромислового комплексу України як основною складовою продуктивних сил галузі в умовах економіки знань з виділенням в особливу категорію проблем мотивації інтелектуальної праці.

Розроблено практичні рекомендації з запровадження методів інтелектоорієнтованої мотивації персоналу підприємств, установ та організацій галузі, які були запропоновані для впровадження і практичної апробації в рамках, вибраних для експериментальних досліджень. Отримані з допомогою тестових досліджень дані оцінки результатів мотиваційних заходів керівників творчих груп-команд наукових колективів і підрозділів ПАТ «Івано-Франківськгаз», НГВУ «Долина нафтогаз», НДПІ ВАТ «Укрнафта», Науково-дослідного інституту нафтогазової енергетики і екології Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, а також Івано-Франківської обласної організації ВТВР, з одночасним порівнянням фактологічних даних про інтелектуальну продукцію, генеровану їх

належно вмотивованим персоналом, демонструють прямий зв'язок і тенденцію щодо збільшення її кількісних і якісних показників.

Узагальнено результати практичного використання розроблених теоретичних моделей і практичних рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, організацій і установ галузі та сформульовані рекомендації щодо їх масштабного розповсюдження і використання в практичному управлінні діяльністю підприємств, установ та організацій нафтогазового комплексу України.

Коваленко А. О.

аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Одним із першочергових завдань діяльності суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності є досягнення ефекту від використання кадрового потенціалу, спрямованого на отримання максимального прибутку і забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. Формування механізму кадрового менеджменту на засадах економічного стимулювання і соціальних гарантіях, які сприяють гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця, є основною метою кадрової політики будь-якого підприємства.

Раціональне управління фінансово-економічною безпекою є особливо важливим напрямом діяльності менеджменту сучасних підприємств у тих економічних умовах, які склалися нині в Україні, та сформували середовище функціонування системи національної безпеки. Кадрова політика має стати тим інструментом, що упорядкує та стабілізує дії управлінського персоналу та кожного окремого працівника суб'єкта господарювання у напрямі мінімізації негативного впливу загроз і ризиків на рівень ефективності його функціонування у системі національної економіки. Саме кадрова безпека та надійність персоналу є визначальними факторами успіху сучасних підприємств у площині забезпечення власної фінансово-економічної безпеки. Якісні мотиваційні механізми гарантують високий рівень лояльності персоналу, стримують плинність кадрів і стають на заваді появі інсайдерів і корпоративних розвідників серед кваліфікованих працівників. Саме тому управління фінансово-економічної безпеки, що має бути визначальним пріоритетом у системі менеджменту підприємств, повинно розпочинатись з розробки ефективної кадрової політики.

У контексті наведених фактів виникає гостра необхідність на науковому рівні навести обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів інтеграції адаптованих під потреби індустрії 4.0 та цілі сталого розвитку підходів до управління кадровою політикою у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств.

На прикладному рівні ефективно управління кадровою політикою для забезпечення цілей фінансово-економічної безпеки нині є недосяжним через існування таких обставин:

- наявності прогалин у концептуальних засадах організації і функціонування системи фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств;
- необхідності модернізації науково-методичних підходів до формування механізму управління кадровою політикою підприємств, які належать до різних галузей національної економічної системи;
- відсутності каталогів і карт внутрішніх і зовнішніх ризиків фінансово-економічній безпеці підприємств, джерелом виникнення яких є персонал;
- браку методичного інструментарію оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств;
- відсутності окреслених у стратегічних документах підприємств напрямів модернізації підходів до формування та реалізації безпеко орієнтованої кадрової політики;
- відсутності розуміння топ-менеджментом компаній сучасних пріоритетів в управлінні кадровою політикою підприємств.

На вирішення окреслених проблем має бути спрямовано вектор наукових досліджень сучасних безпеко знавців. Зокрема, виникає потреба у комплексному вивченні процесу реалізації кадрової політики на підприємствах в умовах впливу на стан їх фінансово-економічної безпеки внутрішніх і зовнішніх ризиків і загроз. Вартим уваги наукової спільноти є виконання завдання поглиблення та розширення теоретико-методичних засад, прикладних положень, інструментарію і засобів управління кадровою політикою у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Тобто, не викликає сумніву той факт, що особливості кадрової політики ґрунтовно досліджувались у наукових джерелах. Однак, спроби її моделювання таким чином, аби основні її положення сприяли пріоритету забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, є нечисленими та мають фрагментарний характер.

Таким чином, актуальне наукове завдання полягає в обґрунтуванні та удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління кадровою політикою у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Для його успішного вирішення необхідно:

- удосконалити традиційну структурну будову системи кадрової безпеки підприємств шляхом застосування системного підходу до формування механізму розробки та реалізації кадрової політики суб'єктів господарської діяльності, що мають стратегічне значення для національної економіки;
- розробити механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств шляхом інтеграції до нього функцій і завдань кадрового менеджменту;
- розширити понятійно-категорійний апарат менеджменту фінансово-економічної безпеки підприємств шляхом уточнення змістовно-

понятійного трактування наукових категорій кадрової безпеки та безпеки орієнтованої кадрової політики;

- визначити напрями інформаційно-аналітичного забезпечення процесів формування та реалізації кадрової політики підприємств шляхом розробки кадрових стратегій, здатних оптимізувати управління фінансово-економічною безпекою;

- класифікувати загрози фінансово-економічній безпеці підприємств з урахуванням ризиків індустрії 4.0, інформаційної ентропії та поточного стану національної безпеки держави;

- надати методичні рекомендації щодо оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємств та ефективності кадрової політики шляхом доповнення показниками, покликаними забезпечити достовірність оцінки;

- запропонувати шляхи оптимізації кадрової політики через механізм конкретизації інтересів різних категорій стейкхолдерів у царині забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, діяльність яких має важливе значення для стану національної економічної безпеки (об'єктів критичної інфраструктури).

Коваль О. В.

аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Нині бізнес є одним з найбільш перспективних напрямів діяльності в Україні. Пошук нових шляхів для досягнення ефективності його роботи, захист їх власності в умовах сьогодення є важливим аспектом у досягненні успіху функціонування суб'єктів господарювання, а наявність комплексних систем економічної безпеки дає змогу гарантувати захист його корпоративних ресурсів та заощадити матеріальні цінності.

В сучасних умовах розвитку економічна безпека суб'єктів господарювання, їх співробітників і клієнтів стає одним із чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Захист інтересів стейкхолдерів та їх майна є одним із найважливіших завдань власників у процесі роботи підприємств, керівництво яких, згідно законодавству, зобов'язане вживати всіх необхідних превентивних заходів для гарантування безпеки бізнесу, персоналу та матеріальних цінностей.

З огляду на це, дослідження питань забезпечення економічної безпеки сучасних суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності.

Значний внесок у вивчення проблем організації та управління економічною безпекою суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності зробили такі вчені, як Берлач А. І., Васенко В. К., Гнилицька Л. В., Іванюта Т. М., Зачосова Н. В., Кавун С. В., Ляшенко О. М., Мігус І. П., Мойсеєнко І. П., Пригунов П. Я., Черевко О. В. тощо.

Економічна безпека підприємства – це запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) із метою гарантування його ефективного і стабільного функціонування та динамічного соціального розвитку [1].

Ефективним для використання у процесі управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в Україні є концептуальний підхід. Він полягає у формуванні системи поглядів на цілі та завдання, а також визначає основні принципи та напрями діяльності в царині зниження економічних ризиків. Забезпечення комплексної безпеки має розглядатися в контексті єдиної методологічної парадигми, основні положення якої мають бути такими: формування цілей і завдань щодо забезпечення економічної безпеки; аналіз переліку можливих загроз, ранжування вірогідностей ризику і сум потенційного збитку; реалізація комплексного підходу і взаємного узгодження організаційних, технічних та кадрових заходів і рішень; мінімізація витрат за критерієм «ефективність–вартість»; забезпечення гомеостазу, гнучкості та керованості комплексу економічної безпеки; забезпечення можливості подальшого розвитку суб'єкта господарювання, модернізації і зміни конфігурації системи економічної безпеки.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно проводити роботу щодо забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних функціональних складових:

- фінансової;
- інформаційної;
- техніко-технологічної;
- кадрової;
- правової [2].

Узагальнено, загрози економічній безпеці вітчизняних підприємств є такими:

1) зовнішні загрози:

- протиправна діяльність суб'єктів, які займаються промисловим шпигунством або шахрайством;
- банкрутство ділових партнерів підприємства;
- раніше звільнені співробітники підприємства;
- правопорушення зі сторони корумпованих елементів з числа представників контролюючих і правоохоронних органів тощо;

2) внутрішні загрози:

- дії або бездіяльність співробітників підприємства, які суперечать інтересам його комерційної діяльності, унаслідок яких можливе спричинення економічних збитків;
- витік або втрата інформаційних ресурсів; діяльність інсайдерів;
- підриг бізнес-іміджу підприємства в ділових колах;
- проблеми у взаємовідносинах з реальними і потенційними партнерами, тощо[3].

Забезпечення економічної безпеки підприємств шляхом стандартизації їх діяльності широко використовується в економічно розвинутих країнах світу. Наявність сертифікату відповідної якості послуг дозволяє іден-

тифікувати рівень економічної безпеки. За відсутності обов'язкової сертифікації діяльності підприємствв Україні, для підтримки належного рівня їх економічної безпеки доцільною може стати розробка їх власних, внутрішніх стандартів безпеки орієнтованого управління. А за умови високого матеріального та фінансового забезпечення, вітчизняним підприємствам рекомендується отримання міжнародних сертифікатів, що не лише засвідчать високий рівень їх економічної безпеки, але і стануть ефективним інструментом у конкурентній боротьбі на ринку та підтвердженням їх ділової репутації, що сприятиме покращенню іміджу держави на міжнародній економічній арені.

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в країні законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств на забезпечення стратегічних перспектив їх діяльності, від розуміння кожним працівником важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Високого рівня економічної безпеки підприємства можливо досягти лише за комплексного і системного підходу до організації її системи. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз і небезпек.

Список використаної літератури

1. Степасюк Л. М., Суліма Н. М., Величко О. В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / за ред.: В. К. Збарського, В. І. Мацибори. Київ: Компринт, 2013. 300 с.

2. Кухар М. Ф. Теоретичні підходи щодо визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 3 (2). С. 83–86.

3. Колпаков П. А. Концептуальные основы экономической безопасности фирмы: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01. Москва: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2007. 25 с.

Коверда К. А.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Питання кадрового забезпечення є ключовим моментом в оцінці будівельної організації в цілому на предмет її спроможності виконання певного виду робіт, доцільності інвестування, вибору надійного партнера тощо. І справді саме від кваліфікації та досвіду персоналу організації, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників тощо залежить якість виконаних робіт, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже і кінцеві результати діяльності підприємства.

Розгляду питань управління персоналом присвячені роботи таких вчених, як С. Адамс, М. Армстронг, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, Т. Стівенс, Ф. Уайтлі, Ф. Херцберг, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єрміна, А. Я. Кі-

банова, С. І. Самигіна, Л. Д. Столяренко, М. В. Каймакова, Беляцький Н. П. Окремі аспекти управління діяльністю персоналу підприємств розглядалися також науковцями В. Р. Весніним, О. С. Віханським, О. І. Наумовим, Б. М. Генкіним, Р. А. Фатхутдіновим, Г. А. Дмитренко, О. М. Криворучко, Д. П. Богинею, О. В. Волковою, О. П. Єгоршиним, Є. М. Кайлюком, А. М. Колотом, Федосовою О. В., Личем В. М., Федоренком В. Г., Поколенком В. О., Івлєвою Н. П.

Особливості управління персоналом та загальносвітові тенденції розвитку підприємництва, щодо підвищення вимог до якості виконання будівельних робіт, зниження професійної кваліфікації значної частки робітників-будівельників, нестачі висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, широкого розповсюдження системи тимчасового найму персоналу для реалізації проекту, збільшення частки проектів будівництва об'єктів, які реалізуються в складних умовах, що призводить до зменшення продуктивності праці робітників, вимагає високої кваліфікації, збільшує рівень відповідальності за невірно прийняті організаційно-технічні рішення – все це зумовлює необхідність вдосконалення існуючих механізмів управління персоналом в будівництві.

Ефективне вирішення цих проблем вимагає, щоб система управління персоналом будівельної організації була побудована на основі збільшення ролі служби персоналу. Керівник служби персоналу в структурі будівельної організації повинен мати такий же рівень владних повноважень, як і заступник директора з фінансів та виробництва.

Визначено сучасне тлумачення в поняття управління персоналом, як процесу забезпечення впливу на персонал підприємства шляхом застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, з метою досягнення персоналом стану, необхідного для максимально ефективного забезпечення цілей БО.

Зрозуміло, що стан персоналу має визначатись певною сукупністю показників, які були б спроможні визначити якість персоналу та рівень виконання ним своїх функціональних обов'язків. В роботі для оцінки якості персоналу будівельної організації пропонується використання нової сукупності характеристик. Вона включає: рівень кваліфікації, здатність і готовність до навчання або підвищення кваліфікації, вік працівника, стан здоров'я, інноваційність, продуктивність праці, індивідуальні психолого-фізіологічні характеристики, набір яких може змінюватись в залежності від конкретних вимог професії або посади, яку займає працівник.

Встановлено, що необхідною умовою рівня оцінки якості персоналу є визначення мети організації для реалізації якої оцінюється персонал. Набір характеристик персоналу та їх ранг в сукупній оцінці персоналу має залежати від цілі організації. З цією метою запропонована система оцінювання якості персоналу будівельного підприємства для потреб самого підприємства, яка ґрунтується на факторно-цільовому підході і передбачає виділення визначальних задач структурних підрозділів, які забезпечують досягнення поставленої цілі (якісне, вчасне виконання БМР, прибутковість діяльності, рівномірне завантаження ресурсів), визначення та оцінку впли-

вових характеристик персоналу. Реалізація запропонованого підходу оцінювання якості персоналу будівельної організації сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, та, зокрема, вдосконалення організаційних зв'язків.

За результатами розрахунків встановлено кількісний зв'язок між складовими якості персоналу будівельної організації та чистим доходом будівельної організації, що може бути використано для аналізу внутрішніх резервів організації з метою підвищення ефективності її діяльності.

Оцінку якості персоналу з позиції інвестора запропоновано здійснювати за критерієм «вартість персоналу», який визначається як чистий дохід від реалізації будівельно-монтажних робіт, зменшений на величину матеріальних витрат та амортизації основних фондів організації. Цей показник характеризує вартісний внесок персоналу всіх рівнів в дохід організації.

Розроблені заходи, підвищення «кваліфікаційної складової якості персоналу» будівельної галузі, ґрунтуються на об'єднанні зусиль суб'єктів інвестиційно-будівельного процесу та сприяють підвищенню якості будівельної продукції при одночасному зменшенню витрат будівельної організації на підвищення кваліфікації працівників.

Козаченко О. В.

слухач магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Аналіз досліджень і публікацій з питань управління інноваційними процесами і дослідженням з формування і використання інноваційного потенціалу свідчить, що існуючі в економічній літературі формулювання даного поняття взагалі не мають радикальних розходжень [1–4]. Дискусія з питань визначення сутності інноваційного потенціалу головним чином зводиться до виявлення й оцінки його елементів.

Інноваційний потенціал – це характеристика здатності підприємства розробляти і впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін у зовнішній середовищі.

Інноваційний потенціал будь-якого суб'єкта, залежить від специфіки і масштабів його діяльності, а рівень його розвитку визначає реальні інноваційні можливості підприємства, тобто сприятливість до нововведень, і відповідно інноваційну активність.

Дослідження інноваційного потенціалу передбачає аналіз його найважливіших характеристик та структури для визначення взаємозалежності складових, тенденцій розвитку, напрямків удосконалення з метою підвищення ефективності його використання.

Інноваційний потенціал підприємства є системою взаємодіючих елементів, необхідних для вирішення конкретних завдань у сфері інноваційної діяльності. Результат взаємодії виявляється в синергетичному ефекті, що

дозволяє перевести інноваційну діяльність підприємства на новий якісний рівень. Значний за своїм розміром інноваційний потенціал є істотним чинником зростання конкурентоспроможності підприємства.

Пропонується критерієм оптимальності інноваційного потенціалу S вибрати максимум імовірнісних станів безлічі оптимізуючих параметрів p , які складаються з потенціалів: маркетингу N_m , кадрового N_k , організаційно-управлінського N_o , НДДКР N_n , виробничого N_w , фінансового N_f , інформаційного N_i .

$$S = \max_p \Pi,$$

де $p = [N_m, N_k, N_o, N_n, N_w, N_f, N_i]$; Π – інноваційний потенціал

У результаті опису інноваційного потенціалу у вигляді системи показників можна визначити:

- перспективну потребу підприємства в науково – технічних розробках;
- структуру витрат на НДДКР;
- інноваційну структуру трудового потенціалу, що визначає кадрові можливості інноваційного розвитку власними силами;
- відповідність інноваційних можливостей інноваційним потребам підприємства;
- перспективи підприємства в прискоренні науково-технічного розвитку.

Схема оцінки інноваційного потенціалу організації така:

1) діагностування системної нормативної моделі стану інноваційного потенціалу організації, чітко встановлюються якісні і кількісні вимоги до стану потенціалу за всіма блоками, компонентами блоків й параметрах, що забезпечують досягнення інноваційної мети та цілей;

2) встановлюється фактичний стан інноваційного потенціалу за всіма блоками, компонентами блоків й параметрами;

3) аналізується неузгодженість нормативних і фактичних значень параметрів потенціалу організації; визначаються сильні та слабкі сторони потенціалу;

4) складається попередній перелік робіт з інноваційного перетворення організації (посилення слабких сторін).

Обмеження в термінах, відсутність фахівців, здатних проводити системний аналіз, відсутність або недоступність інформації про організації (особливо при аналізі інноваційного потенціалу конкурентів) змушують використовувати діагностичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу організації.

Діагностичний підхід реалізується в аналізі і діагностиці стану організації за обмеженим і доступним як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків колу параметрів.

Обов'язкові умови якісного проведення діагностичного аналізу:

1) повинні використовуватися знання системної моделі та системного аналізу досліджуваного об'єкта в цілому;

2) необхідно знати взаємозв'язок діагностичних параметрів з іншими важливими параметрами системи з метою оцінки стану всієї системи або істотної її частини;

3) інформація про значення відібраних діагностичних параметрів повинна бути достовірною, тому що при обмеженні параметрів зростає ризик витрат, помилок через неточно визначений діагноз стану системи.

Об'єктивна оцінка інноваційних можливостей, параметрів й характеристик інноваційного потенціалу має найважливіше значення при формуванні і реалізації інноваційної політики підприємства. на основі маркетингової концепції.

Позитивний вплив на інноваційний потенціал підприємства чинить децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації й регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур менеджменту гнучко трансформуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності.

Основні фактори, що перешкоджають реалізації інноваційного потенціалу: висока вартість нововведень, поверхневий аналіз ринку, недостатність фінансових та матеріальних ресурсів, виробничі і комерційні проблеми, тривалі строки окупності, недостатність кваліфікованих кадрів, несприйнятливність підприємства до нововведень, нерозвиненість інноваційної інфраструктури, недостатність законодавчих і нормативно-правових документів, що регулюють і стимулюють інноваційну діяльність.

Таким чином, для успішного впровадження інновацій, підвищення інноваційного потенціалу підприємства і його конкурентоспроможності, необхідні гнучкість, технологічна перевага продукту, уміння адаптуватися до умов ринку, які постійно змінюються, сприятливе конкурентне середовище та відповідні організаційні структури.

Список використаної літератури

1. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. 3-є вид. вип. та доп. Київ: Центр навч. літ. 2005. 440 с.
2. Жиц Г. И. Инновационный потенциал и экономический рост. Саратов: Саратовский ГТУ, 2000. 162 с.
3. Степанов И. М. Управление инновациями: использование инновационного потенциала в промышленности. Москва: Тандем, 2001. 235 с.
4. Пуліна Т. В., Череп А. В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент. Київ: Кондор, 2014. 452 с.

Кокоріна В. І.

старший викладач кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління на малих підприємствах має деякі тонкощі в порівнянні з менеджментом середнього і, тим більш, великого бізнесу. Це пояснюється особливими нормами права, що регулюють діяльність суб'єктів малого підприємництва, особливими формами обліку, іншими рівнями грошового й

товарного обігу, чисельністю персоналу (адже, чим менше людей працює на підприємстві, тим, у багатьох випадках, легше організувати швидку та плідну взаємодію між ними).

Особливо відзначимо такі соціальні чинники цього сектора. По-перше, розвиток малого підприємництва сприяє поступовому створенню широкого прошарку дрібних власників, чий добробут і гідний рівень життя є основою соціально-економічних реформ, гарантом політичної стабільності та демократичного розвитку суспільства.

По-друге, малий бізнес – не лише джерело засобів існування, але і спосіб розкриття внутрішнього потенціалу особистості.

По-третє, об'єктивно розширює реструктуризація середніх і великих підприємств змушує все більше число громадян зайнятися самостійною підприємницькою діяльністю. По-четверте, сектор малого підприємництва здатний створювати нові робочі місця, а тому може забезпечити зниження рівня безробіття та соціальної напруженості в країні. По-п'яте, масовий розвиток малого підприємництва сприяє зміні громадської установки і життєвих орієнтирів основної маси населення, є єдиною альтернативою люмпенської психології та соціального утриманства.

Мале підприємництво є цілком самостійною та найбільш типовою формою організації економічного життя суспільства зі своїми перевагами, недоліками й закономірностями розвитку. Функціонування на локальному ринку, швидке реагування на зміну кон'юнктури цього ринку, безпосередній зв'язок із споживачем, вузька спеціалізація на певному сегменті ринку праці та послуг, можливість почати власну справу з відносно малим стартовим капіталом – всі ці риси малого підприємництва є його перевагами, що підвищують стійкість на внутрішньому ринку [1, с. 220].

Для малого підприємства, яке має на меті працювати на локальному ринку, актуальними є такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнювання співробітників із фірмою: кожен працівник – це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми [2].

Досягнення продуктивності роботи підприємства, отримання конкретних результатів характеризують менеджера (керівника) як фахівця з

управління. У зв'язку з цим розрізняють менеджера (керівника) за вкладом (виконання відповідних функцій) і за результатами (іноді такий підхід називають «управління за цілями»). Відмінності підходів до управління тих і інших керівників наведені у табл. 1.

На жаль, у практиці керівництва малими підприємствами нерідко мають місце такі випадки, коли для здійснення поточного керівництва діяльністю підприємства засновником директор (менеджер) підприємства призначається виходячи із суб'єктивного фактору особистих симпатій, виходячи з родинних зв'язків. І призначений на керуючу посаду більше «задовольняє» багатьом критеріям другої колонки вищевказаної таблиці, що просто згубно позначається на розвитку довіреної такому керівникові фірми.

Таблиця 1

Підходи до управління малим підприємством*

| Керівник за результатами | Керівник за вкладами |
|---|---|
| У своїй діяльності приймає до уваги оточення, як свого підприємства, так і зовнішнє. | Активність концентрується тільки на своїх підлеглих і колег по роботі. |
| Виробляє принципи діяльності для своїх підлеглих і для всього підприємства. | Здійснює принципи діяльності, вироблені іншими. |
| Делегує значну частку іншим, виступаючи добрим «тренером». | Прагне тримати всі ниточки управління в своїх руках, виступаючи в якості «гравця». |
| Бере до уваги вимоги ситуації, що склалася. | Діє схематично навіть у умовах, що змінюються. |
| Дає підлеглим можливість показати себе. | Прагне сам піднести як свої, так і чужі ідеї. |
| Заохочує підлеглих ставити перед собою високі цілі. | Зацікавлений в основному тільки своєю кар'єрою. |
| Здатний відрізнити істотне від несуттєвого (в сенсі раціонального використання часу). | Застрає в рутинних питаннях, на вирішення яких іде велика частина його часу. |
| Прагне вдосконалюватися в областях, які йому мало відомі. | Обмежує свої інтереси тими спеціальними областями, які освоєні ним під час навчання і на практичній роботі. |
| Прибігає до конструктивної критики діяльності організації. | Критикує методи роботи. |
| Не боїться ризику й відповідальності. | Боїться ризику і прагне діяти напевно. |

*сформовано за матеріалами [2]

Але існує інший тип керівника, кращий для малого підприємства, так як мала фірма повинна бути, за визначенням, більш гнучкою – тип керівника за результатами. Мудрі власники малих підприємств підбирають управлінський персонал для фірми саме такого типу, і самі дотримуються такого типу керівництва при суміщенні повноважень власника і керівника.

Сутність концепції управління за результатами – цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, сучасних методів і технік управління.

Цілі – це ті ключові результати, досягти яких підприємство прагне у своїй діяльності упродовж тривалого періоду часу. Цілі не є постійними

величинами, вони переглядаються у зв'язку із змінами внутрішніх і зовнішніх умов, при досягненні цілей або внаслідок визнання їх помилковості. Стадії процесу управління:

- планування результатів, у тому числі стратегічне, річне і індивідуальне планування (плани роботи осіб, що займають ключові пости);
- досягнення результатів на основі ситуативного керівництва, що відображає невизначеність і динамічність підприємства і його оточення. При цьому звертається увага на стиль управління, методи і техніку керівництва, наполегливість, творчий підхід, вивчення навколишнього середовища, людей і їхніх справ;
- контроль з метою оцінки досягнутих результатів, способів виконання намічених заходів;
- оцінка результатів завершується висновками, які враховуються в подальшій роботі [1, с. 221].

При управлінні за результатами передбачається вдосконалення структури підприємства, виховання професійно підготовлених керівників. Саме розвиток виступає як процес змін, якими можна управляти.

Таким чином, управління за результатами орієнтує на досягнення конкретних показників замість простого виконання функцій і, отже, дає можливість оцінити здібності менеджера як керівника підприємства, організатора ефективної роботи колективу. Адже важливі саме результати, а не шляхи їх досягнення.

Успіхи і невдачі підприємства – це, насамперед, успіхи і невдачі управління. І якщо мале підприємство працює погано і нерентабельно, господареві слід замислитися, і замінити не робітників, а керуючого менеджера.

Малий бізнес, діє в умовах нестійкої середовища. Домогтися успіху тут неможливо, якщо чекати змін і потім на них реагувати. Керівники, менеджери малого бізнесу повинні діяти як підприємці. Це означає, що запозятий менеджер активно шукає можливості, домагається змін та вдосконалення роботи фірми, не боїться ризику, пов'язаного з організацією нового підприємства або розробкою нових ідей, продукції, виду послуг.

Відповідно до цих цілей менеджер не тільки сам повинен бути підприємцем, але і прагнути культивувати дух підприємництва на підприємстві, в колективі, створюючи атмосферу справді творчої діяльності, даючи простір для використання індивідуальних здібностей кожного співробітника.

Таким чином, мале підприємство, що розраховує не тільки на виживання, а й на успішну діяльність, повинно мати підприємницьке управління, тобто менеджер повинен мати не просто хороші якості керівника, а й володіти якостями підприємця, творчим ставленням до справи, проявляти ініціативу, постійно прагнути до новаторства, пошуку нетрадиційних рішень і можливостей, і, що особливо важливо, постійно бути готовим до ризику і пошуку способів його подолання [3, с. 101].

Список використаної літератури

1. Щегольская М. Н., Цеомашко А. С. Особливості управління малим підприємством. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=26558> (дата звернення: 09.11.2019).

2. Коробка С. В. Особливості управління малим підприємством в аграрному секторі економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 220–224.

3. Рарок О. В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 100–104.

Колісник Н. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОЇ МОТИВАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано, що людський капітал як економічна категорія сформувався у ринковому середовищі, коли стало зрозуміло, що роль людини суттєво змінює не тільки суспільно-виробничі відносини, зростаюче значення інтелектуальної діяльності, а також стає визначальним фактором впливу на весь процес відтворення суспільного життя. На основі проведеного аналізу існуючих підходів до визначення людського капіталу пропонується розглядати дане питання як синтетичну економічну категорію, що відображає сукупність виробничих відносин між працівниками, будівельними підприємствами (роботодавцями) та державою з приводу якісного відтворення людських ресурсів. Людський капітал будівельних підприємств характеризує синергетичну єдність запасу вроджених природних здібностей і цілеспрямовано розвинених і накопичених людьми знань, професійних навиків, компетенцій, мотивацій, здібностей та інших якісних характеристик працівників будівельних підприємств, що використовуються в процесі трудової діяльності, сприяють інноваційному розвитку і забезпечують можливість приносити зростаючий дохід у майбутньому.

Визначено, що найбільш важливими пріоритетними напрямками розвитку людського капіталу вітчизняних будівельних підприємств являються: підвищення ролі людини складної праці у будівництві, розширення її можливостей самостійно приймати рішення і нести за них персональну відповідальність; формування високопродуктивної робочої сили на основі забезпечення внутрішнього спонукання до раціонального використання всіх сучасних факторів виробництва; зростання конкурентоспроможності персоналу, результатом використання якої стають нові об'єкти будівництва і послуги, які користуються платоспроможним попитом і мають конкурентні переваги; досягнення високого рівня оплати послуг складної праці за умов соціальної справедливості по відношенню до кожної людини в розподілі доходів на основі формування системної мотивації людського капіталу будівельних підприємств.

Поглиблено та узагальнено теоретико-методологічні основи генезису мотивації і можливі напрямки її практичного використання в умовах інноваційного розвитку економіки будівництва, можна стверджувати, що вона представляє собою систему категорій, в якій людський капітал займає визначальне місце, а мотивація в свою чергу – провідне місце в структурі

продуктивного відтворення людського капіталу. Його ефективне використання необхідно здійснювати з допомогою системи мотиваторів та стимулювання до високопродуктивної праці яка органічно поєднує матеріальні, соціальні, моральні та екологічні стимули.

Проаналізовано сучасний стан мотивації працівників будівельних підприємств, який свідчить про відсутність системного стимулювання до підвищення продуктивності праці, зростання конкурентоспроможності організації. Об'єктивна необхідність переходу економіки будівництва до інноваційної моделі розвитку ще в більшій мірі підсилює актуальність вирішення проблем мотивації людського капіталу. Підсумовуючи аналіз стану та проблем мотивації людського капіталу будівельних підприємств можна зробити висновок про відсутність на сучасному рівні розвитку комплексного підходу до створення системної мотивації людського капіталу, що обумовлене наступними причинами: зайнятість більшості працівників на малих (мікро) будівельних підприємствах, які мають обмежені фінансово-економічні ресурси для розбудови системної мотивації людського капіталу, що проявляється у обмежених можливостях для забезпечення високого рівня оплати послуг праці і утримання кваліфікованих фахівців, здійснення інвестицій у мотивацію та професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу, намагаючись здійснювати процес будівництва на основі використання переважно дешевої робочої сили; недостатньо високий рівень оплати праці, свідчить про відсутність і низький рівень функціонування матеріального стимулювання працівників до продуктивної праці і інноваційного розвитку; відсутність комплексної стратегії мотивації та управління людським капіталом будівельних підприємств; недостатньо високий рівень підвищення кваліфікації персоналу, що свідчить, зокрема, про відсутність дієвих нематеріальних стимулів до якісного відтворення людського капіталу.

Визначені та описані основні структуроутворюючі складові формування системної мотивації людського капіталу будівельних підприємств, які мають бути спрямовані на розширене відтворення людського капіталу, безперервний і різносторонній розвиток персоналу та інтелектуальних здібностей працівника як соціально-економічного суб'єкта, необхідних для ефективної та результативної трудової діяльності, високої трудової активності і продуктивності праці. У відповідності із зазначеним вище напрямком загальної мети процесу мотивації людського капіталу будівельних підприємств стратегічні цілі функціонування системи мотивації можуть охоплювати фінансові, соціально-економічні, техніко-технологічні, організаційні, маркетингові та екологічні цілі. Процес мотивації людського капіталу будівельних підприємств повинен здійснюватись на основі сукупності вихідних принципів, що включають ефективність, гнучкість і динамічність, цілеспрямованість, комплексність, об'єктивність, оперативність та наукову обґрунтованість.

Системна мотивація людського капіталу будівельних підприємств базується на взаємодії двох взаємопов'язаних підсистем: матеріальному і нематеріальному стимулюванні. Матеріальне стимулювання охоплює су-

купність форм, методів та інструментів управлінського впливу, що сприяють інтенсивному довгостроковому розвитку людського капіталу будівельного підприємства на основі забезпечення та підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні визначених індивідуальних і колективних результатів. Нематеріальне стимулювання включає сукупність форм, методів та інструментів управлінського впливу, що спрямовані на створення передумов для інтенсивного довгострокового розвитку людського капіталу будівельного підприємства за рахунок вдосконалення якості трудового життя та підвищення корпоративної лояльності працівників.

Обґрунтовано, що за сучасних умов зростає необхідність здійснення державного управління розвитком людського капіталу будівельних підприємств, що полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на поведінку підприємств будівельного комплексу шляхом застосування різноманітних методів і засобів з метою забезпечення розширеного відтворення людського капіталу будівельних підприємств на основі впровадження системної мотивації, що може здійснюватися на основі синергетичної сукупності законодавчо-нормативних, бюджетно-фінансових, адміністративно-організаційних, соціально-економічних та демографічних важелів впливу, дія яких спрямована на забезпечення розширеного відтворення людського капіталу, підтримки інноваційного розвитку та соціально-економічного зростання будівельних підприємств.

Визначено, що системна мотивація людського капіталу будівельних підприємств охоплює сукупність взаємопов'язаних форм і методів управлінського впливу, які забезпечують переважно інтенсивний розвиток будівельних підприємств на основі розширеного відтворення їх людського капіталу через здійснення впливу на економічну поведінку персоналу з метою стимулювання інноваційної активності і підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств у довгостроковому періоді.

Коломоєць С. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

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 по-

точні 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.

Оскільки еволюція трудової мотивації вимагає пошуку нових мотиваційних механізмів із акцентами на внутрішні сили, то у роботі запропоновано авторське розуміння механізму мотивації, розвинуто принципи мотиваційного процесу та обґрунтовано їхню трансформацію у відповідні мотиватори, а також розглянуто еволюційний процес мотивації у ставленні до праці.

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 дисертації відображено теоретичні аспекти взаємозв'язку між організаційною культурою і мотивацією управлінського персоналу та обґрунтовано домінуючі 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 дисертації запропоновано методiku 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.

Конаков С. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ

Фармацевтичний ринок, як і кожен ринок, максимально наближений до кінцевого споживача, динамічно реагує на зміни у світовій та національній економіці, що вимагає поглибленого дослідження основних тенденцій його розвитку та виявлення соціально-економічних і фінансових ризиків, котрі є визначальними для підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією.

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 рефлексивності, принцип зворотного зв'язку, принцип інформаційної забезпеченості, принцип зовнішнього доповнення, принцип об'єктивності й досяжності, принцип соціальної спрямованості, принцип ефективності та оптимальності прийняття рішень, принцип відкритості, принцип ієрархічності. Імплементация у практичну діяльність розробленої концепції дасть змогу підвищити якість прийнятих управлінських рішень щодо їх адаптивної реакції на стохастичні зміни зовнішнього середовища.

На основі критичного аналізу провідних методичних підходів до оцінювання ризиків підприємств, визначення їх позитивних та негативних аспектів запропоновано власний підхід до оцінювання ймовірності виникнення ризиків підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією. В межах розробленого підходу виокремлено сукупність найбільш вагомих ризиків у сфері торгівлі фармацевтичною продукцією: ефективність управління підприємством, фінансові ризики попередніх періодів, асортиментна політика торговельного підприємства, цінова політика торговельного підприємства, розвиненість аптечної мережі, налагодженість взаємодії з контрагентами контрагентами, якість фармацевтичної продукції, кваліфікація та відповідальність персоналу підприємства торгівлі лікарськими засобами.

Практичну апробацію запропонованого методичного підходу до оцінювання ймовірності виникнення ризиків торговельних підприємств здійснено на прикладі підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією, серед яких аптечні мережі національного масштабу, регіональні аптечні мережі, невеликі аптечні мережі (5-10 пунктів продажу), підприємства, які володіють 1-4 пунктами продажу. На основі кластерного аналізу сукупність аналізованих підприємств розділено на три кластери за рівнем ймовірності (високий, середній, низький) виникнення ризиків, що дало можливість виявити низку закономірностей впливу ризиків на функціонування підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією.

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; визначення ймовірних ризиків та методів впливу на них; аналіз ризику; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розроблення та ухвалення управлінського рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і корегування результатів процесу управління. Особливу увагу приділено формуванню сукупності заходів із впливу на ризик, які конкретизовано за такими напрямками: підвищення ефективності управління підприємством торгівлі фармацевтичною продукцією, організаційні заходи, управління фінансами підприємства, стабілізація положення торговельного підприємства на фармацевтичному ринку та використання маркетингу й логістики, управління персоналом.

Ефективність функціонування системи управління ризиками підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією може бути досягнута лише за умови налагодження взаємодії між усіма рівнями управління – макро-, мезо- та мікрорівнем. З метою чіткого окреслення потенціалу впливу на забезпечення стійкості вітчизняного фармацевтичного ринку здійснено розподіл та ранжування завдань щодо управління ризиками між рівнями управління. Практична реалізація пропозицій сприятиме суттєвому зниженню ймовірності виникнення та сили впливу ризиків зовнішнього середовища на стійкість підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією.

Коробчук У. В.

старший викладач кафедри менеджменту та економіки
Енергодарський інститут державного та муніципального управління
ім. Р. Г. Хеноха «Каласичного приватного університету»

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПП «ЕФА»

Організаційна культура керівника – це набір особистісних, морально-етичних якостей, система професійних норм, поглядів, які прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації.

Приватне підприємство «Ефа» є малим за розміром і здійснює господарську діяльність у галузі лісопильного виробництва. За допомогою методу парного порівняння на основі багатомірного шкалування визначено, що найбільший вплив на формування організаційної культури керівників ПП «Ефа» мають такі зовнішні чинники: глобалізація економіки (20%), непослідовність реформ (15%), рівень корупції та тінізації (14%), зростання монополізації (13%), нестабільність збуту (11%), залежність від постачань енергії і ресурсів (11%), низький рівень інвестиційної привабливості підприємств України (5%), незадовільний стан податкової системи (5%), відсутність модернізації (3%). Серед внутрішніх чинників найбільший вплив мають: фінансовий стан (26%), виробничий і кадровий потенціал підприємства (19 і 14%), потенціал самого керівника (12%), мотивація співробітників (9,43%) і умови роботи (7,11%).

Результати опитування керівників ПП «Ефа» за допомогою опитувальника «Етичні ставлення менеджера» засвідчили низький рівень мораль-

ної свідомості менеджерів підприємства, тобто прийнятними для них є ті дії, які приводять до отримання прибутку, не зважаючи на рівень їхньої моральності. Результати розрахунків інтегрального показника організаційної культури ПП «Ефа» та його складових показали, що рівень організаційної культури підприємства є низьким та протягом останніх п'яти років мав тенденцію до зниження.

Комунікаційний профіль ПП «Ефа», побудований на основі функціональної моделі оцінки менеджменту, свідчить про те, що підприємство має проблеми за кожним з п'яти оціночних критеріїв моделі, при цьому найнижчі показники притаманні мотивації та координації. Відповідно оціночній схемі зрілості менеджменту загальна середня оцінка менеджменту ПП «Ефа» потрапляє у III інтервал (41 ~ 60 балів), що вказує на сформовану систему менеджменту на підприємстві, однак керівництву необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі, при цьому, удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу. Оцінка адекватності менеджменту свідчить про те, що керівники переоцінюють ситуацію на підприємстві, в той час, коли працівники схильні до більш низьких оцінок.

Запропоновано концептуальну модель системи заходів з формування організаційної культури керівників, яка містить такі елементи: визначення головної мети, під цілей та завдань, діагностика потенціалу підприємств галузі та їх ресурсного забезпечення, вибір моделі розвитку організаційної культури керівників, визначення шляхів і способів реалізації цілей і завдань, розробка системи заходів і механізмів, оцінка результату і моніторинг ситуації. Провідне місце в процесі розвитку організаційної культури керівників повинні мати принципи соціального партнерства як передумови переведення відносин між адміністрацією та вищим керівництвом на новий рівень.

Розроблено послідовність дій з розвитку і становлення організаційної культури керівників ПП «Ефа», яка складається з таких етапів: діагноз нинішнього стану і досягнення консенсусу; діагноз і досягнення консенсусу в розумінні майбутньої культури керівника організації; осмислення результатів; обрання історій-ілюстрацій, які наочно формують ті цінності, які члени команди хотіли б перенести в майбутню організаційну культуру керівника; вибір особливих дій, необхідних для прискорення змін; розробка плану реалізації дій, доповненого таблицями термінів із зазначенням точок звітності.

Впровадження розроблених пропозицій надасть змогу отримати чітку програму дій щодо формування організаційної культури керівників підприємства, що забезпечить формування позитивного середовища для розкриття потенціалу робітників, досягнення високих показників господарської діяльності.

Список використаної літератури

1. Господарський кодекс України № 436-IV від 16 січня 2003 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.09.2019).

2. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления. *Вестник Московского университета. Серия: Экономика*. 2004. № 6. С. 97–104.

3. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя; пер. с англ. Москва: Премьер, 2005. 204 с.

4. Бочкарев А. В. Механизм формирования корпоративной культуры. URL: <http://www.hr-portal.ru/articles.php?lng=ru&pg=828> (дата обращения: 19.09.2019).

5. Броницкий О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01. Харків, 2003. 20 с.

Короткова М. Г.

слухач магістратури

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

АНАЛІЗ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

На сьогоднішній день в науці існує велика кількість різноманітних підходів і моделей управління змінами, класифікація яких досить різноманітна.

За типом проведення зміни можна здійснювати поступово, у вигляді дрібних кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У зв'язку з цим виділяють дві концепції управління змінами:

– організаційний розвиток (найбільш вагомий внесок внесли вчені: Р. Бекхард, Н. Маргуліс, А. Райа, А. І. Пригожин, М. Мінахан);

– господарський реінжиніринг (найбільш вагомий внесок внесли вчені: М. Хаммер, Дж. Чампі).

Хоча між цими двома протилежними концепціями лежить ряд проміжних наукових ідей, характер кадрового менеджменту визначається близькістю або до концепції організаційного розвитку, або до реінжинірингу господарської діяльності.

У першому випадку застосовуються «м'які» підходи до управління персоналом, що спрямовані на залучення всіх працівників до процесу перетворень. Це відтворюється в постулаті «опора на власні сили» (без залежності від експертів), а також «люди, які охоплені змінами, стають їх учасниками». Акцент ставиться на поступовому навчанні персоналу, зміні поглядів і моделей поведінки, стимулюванні готовності до прийняття і здійснення змін.

У другому випадку переважають більш «жорсткі» підходи до управління персоналом, пов'язані з необхідністю в найкоротший період провести корінні перетворення в компанії. Як правило, реінжиніринг господарської діяльності проводять експерти (зовнішні консультанти), в завдання яких входить зміна компетенції персоналу, системи оплати праці та ціннісних уявлень учасників перетворень.

Найбільш широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств знаходить концепція організаційного розвитку, що підтверджується останніми роботами вчених.

Вчені гарвардської школи бізнесу М. Бір та Н. Норія виокремлюють дві полярні концепції управління змінами – «теорія О» та «теорія Е». Розглянемо їх сутність та умови застосування для вітчизняних підприємств.

«Теорія О». З точки зору цієї теорії організація представляє собою систему, що розвивається, здатну навчатися. Зміни спрямовані на розвиток організаційних компетенцій і здібностей, а кінцевий їх ефект – це соціальна результативність роботи персоналу. Підхід концентрується на поведінкових аспектах організації та орієнтований на зміни, що здійснюються від нижнього управлінського рівня до верхнього. Найбільш ймовірно застосування даної теорії в умовах відсутності термінових проблем, що вимагають негайних дій. Однак застосування даної теорії може бути досить важким в разі відсутності критичної маси працівників, компетенції та здатності яких активують організаційні зміни. У зв'язку з цим, для більшості вітчизняних компаній на сьогоднішній день ця теорія не популярна.

2. «Теорія Е». Головним аспектом теорії є здійснення лідерства зверху вниз (автократичне), що дозволяє фокусуватися на збільшенні прибутку та швидкому досягненні економічної результативності підприємства та персоналу. Підхід концентрується на зміні структури та системи управління. Дана теорія найбільш популярна в управлінській практиці вітчизняних підприємств, однак її застосування пов'язане з високим ризиком неприйняття змін здебільшого працівниками підприємства (особливо на низовому рівні управління) і, навіть, можливим опором. У такому випадку економічна результативність змін може бути значно нижче необхідного рівня.

Класифікація підходів управління змінами може здійснюватися за принципом тимчасовості змін. З цієї точки зору розглядаються підходи «зміни як проект» і «зміни як постійна складова частина». Можна сказати, що ці підходи є втіленням двох раніше згаданих концепцій - господарський реінжиніринг і організаційний розвиток. Тому, що у разі першого підходу передбачається, що зміни – це разова акція з чітко визначеними датами початку і завершення проекту із зрозумілим і прозорим результатом. Цей підхід застосовується у разі необхідності суттєвих змін стратегії підприємства, перебудови бізнес-моделі, що викликана злиттям або поглинанням (подібно до господарського реінжинірингу). Перевагою при цьому є його конкретність, концентрація уваги на важливих управлінських завданнях. До недоліків підходу відносять ризик виникнення значного розходження між завданнями реалізації стратегії і завданнями проекту з управління змінами і ймовірність того, що після закінчення проекту персонал підприємства може виявитися не готовим до подальших перетворень та еволюційного продовження розвитку, для цього необхідно впроваджувати новий проект.

Другий підхід до управління змінами полягає в тому, що у підприємства і його працівників розвивають здатність і готовність до змін (та ж сама ідея у концепції організаційного розвитку). Ця робота ведеться постійно, без обмежень за часом і незалежно від конкретних проектів. Такий процес націлений на довгостроковий розвиток компанії, тобто не вирішення конкретних проблем, а, скоріше, інвестиції в розвиток кадрового потенціалу. Головним ризиком в даному випадку стає втрата зв'язку із конкретними бізнес-завданнями, коли здібності розвиваються, а змін не відбувається.

Таким чином, застосування методів класифікації та типології дозволило виконати аналіз наукових теорій управління змінами в контексті форм та методів управління адаптацією персоналу до стратегічних змін, що дає змогу систематизувати наукові погляди із досліджуваної проблеми (табл.1.2)

На підставі такої систематизації можуть бути сформульовані головні принципи управління адаптацією персоналу до стратегічних змін:

1. Принцип паритету економічного та соціального результату роботи персоналу;

2. Узгодження інтересів керівництва і найманих працівників для реалізації стратегічних змін у діяльності підприємства.

Кожна наукова концепція або підхід до управління внесла істотний внесок у науку управління і знайшла практичне застосування в моделях управління змінами, які розглядають процес трансформації із чотирьох рівнів: рівень окремого працівника, рівень окремого підрозділу, рівень груп підрозділів, рівень організації.

Не зменшуючи значимість такого підходу до розробки стратегії, слід зазначити, що в рамках діяльності з управління персоналом (для якої і розробляється стратегія) необхідно робити акцент не на постійному або тимчасовому характері управлінських впливів, а на тому, чи належать ці дії тільки до кадрового менеджменту або стосуються інших видів менеджменту.

Таким чином, проведений аналіз існуючих підходів і методологій управління змінами дозволяє констатувати наступне.

Більша частина наукових концепцій управління змінами в організаціях ґрунтується на системному і процесуальному підходах. Застосування системного підходу підкреслює взаємозалежність і взаємопов'язаність усіх складових елементів організації, а також вплив зовнішнього середовища. У зв'язку із цим головною є думка, що зміни в організації зачіпають не тільки основні та допоміжні процеси, а й персонал, від рівня готовності якого залежить кінцевий результат стратегічних змін. Ідея процесуального підходу – поступовий перехід із одного стану в інший, що знайшло підтвердження в багатьох моделях управління змінами. Такий підхід дозволяє чітко зрозуміти, що за своєю природою трансформація організації є циклічним процесом, його етапи накладаються один на одного і взаємодіють між собою.

Список використаної літератури

1. Демирова С. Г. Формирование системы управления организационными изменениями на строительных предприятиях: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2010. 141 с.

2. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / за ред.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. Т. 1. 864 с.

3. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навч. посіб. Київ: МАУП, 1998. 188 с.

4. Отенко В. І., Колодіна О. М. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. *Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 2. С. 43–47.

Костецька Н. І.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та економічної теорії
Тернопільський національний економічний університет

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В системі управління діяльністю підприємства планування є первинною функцією, яка закономірно повинна передувати виконанню усіх інших. Лише після завершення процесу планування логічним є перехід до реалізації інших функцій, зокрема організації, обліку, аналізу, контролю. Саме планування дає змогу розробити таку систему планів, де, відповідно до встановлених часових періодів, визначено цілі діяльності конкретного підприємства й окреслено шляхи їх досягнення за результатами дослідження ресурсного потенціалу цього підприємства, ринкових можливостей та доступної інформації про майбутній розвиток подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Розуміння сутності планування, особливостей його здійснення та значення для забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому впливає на якість усієї управлінської роботи на підприємстві. Тому лише належна увага до ролі планування в системі управління дає змогу отримувати сучасним підприємствам вагомі переваги порівняно із тими підприємства, де до планування ставляться формально й не приділяють йому належного значення.

Планування діяльності будь-якого підприємства розпочинають із визначення мети та цілей його функціонування на основі певної інформації. Встановлення перспективних цілей і шляхів їх досягнення планують, орієнтуючись на результати аналізу роботи підприємства у попередніх періодах і передовий досвід прибуткових підприємств галузі. Для забезпечення високої якості планів перспективного розвитку й підвищення ефективності діяльності підприємства у майбутньому формування системи цілей здійснюють із урахуванням результатів дослідження економічних тенденцій і нових досягнень у розвитку техніки й технології.

Спрямованість планування на досягнення загальних цілей підприємства полягає у координації роботи структурних підрозділів і працівників. Залучення представників різних рівнів управління й структурних підрозділів до розроблення планів сприяє поліпшенню взаємодії між ними щодо отримання та поширення необхідної інформації, зменшенню кількості й гостроти конфліктів, подоланню опору персоналу до впровадження змін на підприємстві. Участь у процесі планування підвищення ефективності діяльності підприємства спонукає керівників та інших працівників до розвитку їхніх професійних навичок і підвищення кваліфікації. Поінформованість працівників про цілі та особливості розвитку підприємства відповідно до затверджених планів є мотиваційним засобом, який забезпечує більшу довіру в колективі й роз'яснює важливість виконуваної роботи, а також вплив на досягнення визначених цілей підприємства. Завдяки плануванню

можна досягнути злагодженої та впорядкованої взаємодії між підрозділами підприємства, що дасть змогу поліпшити організацію діяльності підприємства загалом і зокрема співпрацю між структурними підрозділами, полегшити процес делегування повноважень, уникнути непорозумінь, конфліктів і дублювання виконуваних функцій.

Планування діяльності підприємства сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Розуміння того, що усі ресурси є обмеженими, а їхнє витрачання у різних проектах має різну результативність, спонукає планувати оптимальний розподіл доступних ресурсів з метою досягнення конкретних цілей у встановлені періоди часу. Планування дає змогу розраховувати необхідний обсяг грошових коштів, основного і оборотного капіталу, потребу в кваліфікованому персоналі та інших ресурсах, а також ефективно використовувати ресурсний потенціал підприємства загалом.

Завдяки плануванню майбутньої діяльності виявляють і впроваджують можливості для розвитку конкурентоспроможності потенціалу підприємства. У процесі планування порівнюють особливості функціонування підприємства на ринку із конкурентами, визначають сильні та слабкі сторони, вивчають перспективи створення й подальшого розвитку конкурентних переваг, розробляють заходи для посилення конкурентних позицій. Планування підвищення ефективності спонукає досліджувати інновації в галузі діяльності підприємства, виявляти джерела інноваційних можливостей і практично їх запроваджувати.

Планування діяльності підприємства здійснюють в умовах певного ступеня невизначеності й непередбачуваності середовища функціонування, що вимагає високої професійної кваліфікацій та відповідальності від керівників і планового персоналу. Для жодного підприємства, незалежно від його розміру та конкурентних позицій на ринку, неможливо абсолютно точно усе передбачити, врахувати і запланувати, щоб уникнути небажаних ситуацій у майбутньому. Проте розроблення кількох сценаріїв щодо можливого розвитку подій, а також відповідних заходів для управління ризиками та невизначеністю у процесі планування дають змогу певною мірою підготуватися і попередити чи швидко подолати вплив негативних факторів. Забезпечення здатності своєчасно адаптуватися до умов зовнішнього середовища і використовувати нові можливості дають змогу мінімізувати ризики невизначеності у майбутньому.

Визначені у планах напрями розвитку підприємства й економічно обґрунтована доцільність прийнятих рішень покликані забезпечити ефективну діяльність в майбутньому і попередити виникнення можливих проблем. Проте для здійснення спостереження за виконанням планів і своєчасного запровадження відповідних запобіжних заходів виділяють низку критеріїв і показників, які сприятимуть проведенню контролю. Тому планування цілей та розрахунок показників перспективної діяльності є підґрунтям для контролю функціонування підприємства, а також сприяє своєчасному вжиттю певних дій для попередження небажаних відхилень від плану.

Отже, належне планування діяльності підприємства створює низку переваг і зокрема забезпечує визначення перспективних цілей, поліпшення

взаємодії та співпраці управлінського й планового персоналу, зростання ефективності використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, зниження рівня ризику та невизначеності, створення підґрунтя для проведення необхідних контролюючих заходів. Результатом процесу планування є формування системи планів, у яких охоплено усі аспекти діяльності підприємства на різні часові періоди. Своєчасне виконання запланованих заходів у комплексі із реалізацією інших функцій системи управління здатне забезпечити сталий розвиток підприємства у майбутньому. Тому лише ті підприємства, керівництво яких враховує роль планування у системі управління і приділяє значну увагу плануванню поточної та перспективної діяльності, отримують низку переваг порівняно із конкурентами й ефективно розвиваються.

Кошечкіна В. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «БРЕНД СТРОЙ»

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Засобами управлінської праці є організаційна та обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання визначають культуру та ефективність управління. При здійсненні своєї професійної діяльності менеджер виконує адміністративну, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу і інноваційну функції.

Якість праці – це ступінь цінності праці, яка виявляється у її здатності забезпечувати економічну, соціальну, екологічну та інші форми ефективності. До критеріїв, що дозволяють охарактеризувати якість управлінської праці належать: творча діяльність співробітників, їх ініціативність, робота за сучасними технологіями, своєчасність завершення проєктів, 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 угруповання; 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.

ТОВ «БРЕНД СТРОЙ» є генеральним підрядчиком (підрядчиком) і спеціалізується на будівництві «під ключ» об'єктів промислового, житлового і соціально-культурного призначення. Товариство належить до середніх підприємств – середньооблікова чисельність працівників складає 147 осіб. Друга хвиля економічної кризи обумовила скорочення валового доходу у 2018 році по відношенню до 2014 року на 22%, зменшення вартості основних і обігових фондів на 9 і 30% відповідно, чисельності працівників – на 5%, продуктивності праці на 18%, рентабельності на 21 в. п. Серед працівників підприємства переважають чоловіки, 26,5% персоналу мають вищу освіту, 59% – середньо-технічну, переважна кількість працівників належить до середньої вікової групи (73,5%), 73% робітників працюють на підприємстві більше п'яти років.

В результаті експертного оцінювання якості праці менеджерів середньої ланки управління ТОВ «БРЕНД СТРОЙ» методом оцінки по заслугах визначено, що еталонному значенню у 400-500 балів відповідає тільки праця виконроба (428 балів). Близькою до еталону є якість праці головного економіста (390 балів) і головного архітектора (385 балів). Однак при цьому такі характеристики цих керівників, як працездатність і витримка, стиль спілкування, ініціативність, співпраця, контроль, уміння організувати роботу підлеглих потребують удосконалення. Більш низькі оцінки отримала якість роботи головного енергетика (348 балів) і головного механіка (349 балів). Удосконалення потребують такі характеристики цих менеджерів: якість роботи, контроль, уміння організувати роботу підлеглих, здібність до накопичення і оновлення досвіду, ініціативність, співпраця, планування роботи, дисциплінованість і стиль спілкування. Загалом слід відзначити, що якість праці менеджерів підприємства в результаті опитування експертів отримала високі і середні позитивні оцінки.

Результати коефіцієнтного аналізу якості праці менеджерів середньої ланки управління ТОВ «БРЕНД СТРОЙ» свідчать про таке: найбільше уваги менеджери приділяють підтримці певного рівня організації управління (коефіцієнти в межах від 0,59 до 0,95), що проявляється у оптимальному розподілі робочого часу і забезпеченні стабільності складу підлеглих; праця менеджерів меншою мірою впливає на ефективність організації виробництва, ніж управління (коефіцієнти в межах від 0,29 до 0,44), що, в першу чергу, пов'язано з недостатньою кількістю обґрунтованих рішень. Однак при цьому спостерігається ефективне забезпечення раціонального використання робочого часу підлеглими та високого рівня трудової дисципліни; найнижчий вплив має праця менеджерів на рівень організації праці (коефіцієнти в межах від 0,2 до 0,32), що виявляється у недостатньому використанні соціально-психологічних методів управління та незадовільному рівні технічного оснащення робочих місць підлеглих.

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 виконана, визначена за допомогою коефіцієнтного аналізу виявилась гіршою, ніж якість його праці, визначена на основі думок експертів. Якість праці головного економіста отримала майже однакові оцінки за двома методами: 2-3 місце рейтингу.

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 отримати 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).

Запропоновано для усунення негативного впливу на якість праці менеджерів таких чинників, як недосконале технічне оснащення робочих місць підлеглих та недостає використання соціально-психологічних методів управління: 1) впровадження системи «Contour Enterprise», що дозволить автоматизувати виконання всього спектру управлінських завдань підприємства; ефективно управляти бізнесом, а не окремими задачами; раціонально розпоряджатися інвестиціями в інформаційні технології, придбавши саме те рішення, яке потрібне для підтримки найважливіших бізнес-процесів; у найкоротші терміни отримати результат від вживання рішення; 2) директору ТОВ «БРЕНД СТРОЙ» 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.

Кравченко Р. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Питання кадрового забезпечення є ключовим моментом в оцінці будівельної організації в цілому на предмет її спроможності виконання певного виду робіт, доцільності інвестування, вибору надійного партнера тощо. І справді саме від кваліфікації та досвіду персоналу організації, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників тощо залежить якість виконаних робіт, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже і кінцеві результати діяльності підприємства.

Розгляду питань управління персоналом присвячені роботи таких вчених, як С. Адамс, М. Армстронг, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, Т. Стівенс, Ф. Уайтлі, Ф. Херцберг, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єрміна, А. Я. Кібанова, С. І. Самигіна, Л. Д. Столяренко, М. В. Каймакова, Беляцький Н. П. Окремі аспекти управління діяльністю персоналу підприємств розглядались також науковцями В. Р. Весніним, О. С. Віханським, О. І. Наумовим, Б. М. Генкіним, Р. А. Фатхутдіновим, Г. А. Дмитренко, О. М. Криворучко, Д. П. Богинею, О. В. Волковою, О. П. Єгоршиним, Є. М. Кайлюком, А. М. Колотом, Федосовою О. В., Личем В. М., Федоренком В. Г., Поколенком В. О., Івлєвою Н. П.

Особливості управління персоналом та загальносвітові тенденції розвитку підприємництва, щодо підвищення вимог до якості виконання будівельних робіт, зниження професійної кваліфікації значної частки робітників-будівельників, нестачі висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, широкого розповсюдження системи тимчасового найму персоналу для реалізації проекту, збільшення частки проектів будівництва об'єктів, які реалізуються в складних умовах, що призводить до зменшення продуктивності праці робітників, вимагає високої кваліфікації, збільшує рівень відповідальності за невірно прийняті організаційно-технічні рішення – все це зумовлює необхідність вдосконалення існуючих механізмів управління персоналом в будівництві.

Ефективне вирішення цих проблем вимагає, щоб система управління персоналом будівельної організації була побудована на основі збільшення ролі служби персоналу. Керівник служби персоналу в структурі будівельної організації повинен мати такий же рівень владних повноважень, як і заступник директора з фінансів та виробництва.

Визначено сучасне тлумачення в поняття управління персоналом, як процесу забезпечення впливу на персонал підприємства шляхом застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, з метою досягнення персоналом стану, необхідного для максимально ефективного забезпечення цілей БО.

Зрозуміло, що стан персоналу має визначатись певною сукупністю показників, які були б спроможні визначити якість персоналу та рівень ви-

конання ним своїх функціональних обов'язків. В роботі для оцінки якості персоналу будівельної організації пропонується використання нової сукупності характеристик. Вона включає: рівень кваліфікації, здатність і готовність до навчання або підвищення кваліфікації, вік працівника, стан здоров'я, інноваційність, продуктивність праці, індивідуальні психолого-фізіологічні характеристики, набір яких може змінюватись в залежності від конкретних вимог професії або посади, яку займає працівник.

Встановлено, що необхідною умовою рівня оцінки якості персоналу є визначення мети організації для реалізації якої оцінюється персонал. Набір характеристик персоналу та їх ранг в сукупній оцінці персоналу має залежати від цілі організації. З цією метою запропонована система оцінювання якості персоналу будівельного підприємства для потреб самого підприємства, яка ґрунтується на факторно-цільовому підході і передбачає виділення визначальних задач структурних підрозділів, які забезпечують досягнення поставленої цілі (якісне, вчасне виконання БМР, прибутковість діяльності, рівномірне завантаження ресурсів), визначення та оцінку впливових характеристик персоналу. Реалізація запропонованого підходу оцінювання якості персоналу будівельної організації сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, та, зокрема, вдосконалення організаційних зв'язків.

За результатами розрахунків встановлено кількісний зв'язок між складовими якості персоналу будівельної організації та чистим доходом будівельної організації, що може бути використано для аналізу внутрішніх резервів організації з метою підвищення ефективності її діяльності.

Оцінку якості персоналу з позиції інвестора запропоновано здійснювати за критерієм «вартість персоналу», який визначається як чистий дохід від реалізації будівельно-монтажних робіт, зменшений на величину матеріальних витрат та амортизації основних фондів організації. Цей показник характеризує вартісний внесок персоналу всіх рівнів в дохід організації.

Розроблені заходи, підвищення «кваліфікаційної складової якості персоналу» будівельної галузі, ґрунтуються на об'єднанні зусиль суб'єктів інвестиційно-будівельного процесу та сприяють підвищенню якості будівельної продукції при одночасному зменшенню витрат будівельної організації на підвищення кваліфікації працівників.

Крамаренко В. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Завдання побудови конкурентоспроможної економіки в Україні зумовлюють підвищену увагу до проблеми управління персоналом підприємства. Ефективне використання персоналу сприяє збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості продукції, зростанню прибутку. Особливого значення набуває підвищення ефективності використання персоналу в умовах глобальних трансформацій та міжнародної конкуренції,

адже його стан і рівень розвитку все більше визначатимуть конкурентні позиції вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим особливо актуальним є завдання наукового обґрунтування й розробки практичних рекомендацій щодо створення ефективних моделей і форм використання персоналу.

Персонал як певна сукупність працівників підприємства становить ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності. Інтерес власників підприємства до ефективного використання персоналу зумовлений, насамперед, наявністю витрат на його утримання й прагненням максимізувати їх віддачу. Достатня забезпеченість потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Це вимагає нового підходу до вивчення проблем з використання трудових ресурсів, оцінки їх ефективності під впливом виробничих та соціально-економічних факторів.

До проблем ефективного використання персоналу відносяться такі: неефективне використання робочого часу, спад продуктивності праці, низький рівень зайнятості у виробництві, плінність кадрів на підприємстві тощо. Оцінка ефективного використання трудових ресурсів набуває останнім часом все більшого значення також тому, що робоча сила має вартісну оцінку, економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, потребують глибоких аналітичних досліджень трудових ресурсів підприємства.

Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо. Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Цей процес повинен відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю.

Визначено, що трудові ресурси – це економічно активне, працездатне населення, тобто частина населення країни (регіону), що має необхідний фізичний розвиток, розумові здібності і знання (освіту) для роботи у виробничій сфері. Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками.

Визначено, що зарубіжні та вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці; стабільних виробничих колективів. Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плінності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни.

Визначено показники ефективності використання трудових ресурсів, до яких належать: дані про чисельність робітників різних категорій і професій, їх кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Надано загальну характеристику ВП «Запорізька АЕС», основними положеннями якої є: ВП ЗАЕС входить до складу ДП «НАЕК «Енергоатом», не має статусу юридичної особи, але має свій баланс та організаційну структуру, здійснює господарську діяльність та діяльність у сфері використання ядерної енергії на підставі дозволів та ліцензій. Щорічно станція генерує п'яту частину загально річного виробництва електроенергії в країні. Невисокий показник (19,9%) прийому на роботу «по вільному найманню» свідчить про неефективно проведену роботу з пошуку й залученню кандидатів для роботи у ВП ЗАЕС. Протягом 2013-2017 років спостерігалось скорочення прийому робітників за всіма категоріями персоналу. Середня заробітна плата станом на 01.11.2017 року по ВП ЗАЕС становила 14 457 грн, при цьому заробітна плата керівника перебільшувала заробітну плату службовця в 3,5 рази.

Охарактеризовано склад та структуру персоналу експлуатаційного підрозділу ВП «ЗАЕС», а саме: експлуатаційний підрозділ є самостійним структурним підрозділом ВП «Запорізька АЕС», діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації; персонал ЕП здійснює експлуатацію енергоблоків за призначенням і здійснює комплекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної й теплової енергії; організаційна структура підрозділу належить до лінійно-функціонального типу; загальна кількість персоналу ЕП в 2017 році становила 700 осіб, що на 6,8% менше, ніж у 2013 році; щорічно кількість працівників з вищою освітою збільшується, що обумовлено необхідністю стажування молодих фахівців, одержанням освіти працівниками підприємства на заочних відділеннях ЗВО і прийманням на робочі посади фахівців з вищою, але не профільною для АЕС освітою; 69,3% робітників – це особи віком від 35 до 50 років.

Здійснено аналіз показників використання персоналу Експлуатаційного підрозділу ВП «ЗАЕС», який показав, що укомплектованість підрозділу працівниками відповідно штатного розкладу є неповною; коефіцієнт плинності коефіцієнт плинності збільшився на 0,09 в. п.; незалежно від стажу роботи більшість звільнених складають робітники, за кваліфікацією – робітники 1-3 розряду, за віком – особи 30-40 років, за статтю – чоловіки; найнижча інтенсивність використання робочого часу притаманна категоріям «службовці» та «інженерно-технічні працівники»; продуктивність праці робітників мала різноспрямовану динаміку, найбільшого скорочення продуктивності праці зазнала в 2016 році – на 16,4%; середні витрати на утримання одного працівника ЕП ВП ЗАЕС у 2017 році в порівнянні з 2013 роком зросли на 3,2%; у порівнянні з 2016 роком кількість порушників, що з'явилися на роботу в нетверезому стані, скоротилася на 20 випадків (9%

від загального числа порушень в 2017 році); кількість порушників вимог посадових інструкцій збільшилося на 15 випадків (7% від загального числа порушень).

Розроблено комплексну програму з підвищення ефективності використання персоналу на рівні підприємства з огляду на те, що експлуатаційний підрозділ є структурною одиницею ВП ЗАЕС. Програма передбачає реалізацію таких заходів: профорієнтаційна робота серед молоді міст-супутників; співпраця з профільними вишами країни; запровадження виплат адресних стипендій студентам; покращення іміджу підприємства; робота з кадровим резервом; застосування комплексного підходу до підвищення мотивації персоналу; запобігання дискримінації у сфері праці; перегляд та періодичне оновлення соціального пакету; вирішення соціально-побутових проблем працівників; охорона здоров'я працівників; забезпечення професійного розвитку; розвиток корпоративної культури; вдосконалення стилів керівництва та покращення умов праці.

Запропоновано підходи до управління кадровими ризиками, сутність яких полягає в тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів і управляти цими відхиленнями для скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості управлінських рішень. Доцільними методами оцінювання кадрових ризиків є: ранжування можливих небезпек за критерієм значущості та методика, заснована на розрахунку коефіцієнтів невідповідності чисельності виробничого персоналу, невідповідності кваліфікації управлінського персоналу, невідповідності рівня оплати праці на підприємстві і у конкурентів та відношення фактичних витрат на утримання управлінського й невиробничого персоналу до економічно необхідного їх рівня.

Кузнецова О. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Узагальнено основні поняття антикризового менеджменту, що дозволило визначити поняття «криза» як фактичний стан, що виникає в процесах функціонування й розвитку підприємства, спричиняє руйнування його економічного потенціалу та ставить під загрозу подальший розвиток. Поряд із цим до класифікації криз було додано нову класифікаційну ознаку «за загрозою для підприємства», за якою кризи диференціюються на стратегічні кризи, кризи прибутковості та банкрутство. Стратегічна криза характеризується втратою підприємством ефективності його діяльності в довгостроковій перспективі. Кризу прибутковості можна визначити через незадовільність фінансових показників діяльності підприємства. Банкрутство є останньою фазою кризи, яка потребує спеціальних заходів – санації або ліквідації.

Уточнено сутність нестабільного зовнішнього середовища, яке є тривимірним простором, що складається з таких характеристик, як складність,

динамічність та невизначеність. Складність зовнішнього середовища характеризується кількістю подій, що впливають на підприємство, порівняно з минулими подіями. Динаміку середовища визначають через темпи та частоту змін у ньому, а невизначеність вимірюється звичністю подій та ступенем передбачуваності майбутнього.

Визначено сутність антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, яка базується на трансформаційному підході, що визначається як трансформаційний процес у діяльності підприємства з урахуванням факторів нестабільності зовнішнього середовища. Водночас трансформаційний процес є сукупністю різних підходів до визначення стратегії як процесу, а саме: процесу осмислення, формального процесу, аналітичного процесу, процесу передбачення, ментального процесу, процесу, що розвивається, процесу ведення переговорів, колективного та реактивного процесів. Обґрунтовано основні принципи розробки антикризової стратегії підприємств машинобудування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, які містять основні принципи розробки антикризової стратегії: плановість, постійний контроль, швидке реагування, цілеспрямованість, достовірність і повноту охоплення, прогнозованість, компетентність, орієнтованість, професіональність, колегіальність, максимізацію результативності антикризових заходів, оптимізацію співвідношення дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації, а також принципи, що враховують особливості нестабільного зовнішнього середовища: врахування фактора нестабільного зовнішнього середовища та впровадження його в дію.

За допомогою факторного та кластерного аналізів показників зовнішнього середовища визначено стани зовнішнього середовища з урахуванням його нестабільності: простий-стабільний, який характеризується низькою невизначеністю, простотою аналізу середовища та відсутністю значних змін; складний-стабільний, який характеризується високим рівнем невизначеності, складністю аналізу середовища за рахунок багатьох факторів впливу, але їх зміни відбуваються досить повільно та очікувано; простий-нестабільний, який характеризується середнім рівнем невизначеності, порівняно простим аналізом середовища, оскільки факторів впливу небагато, однак вони важко передбачувані; складний-нестабільний, який характеризується високим рівнем невизначеності та великою кількістю факторів, які швидко змінюються, що значно ускладнює аналіз і передбачуваність середовища.

Проведено діагностику кризового стану машинобудівних підприємств на основі одночасного використання експрес-діагностики та 7-ми багатфакторних моделей визначення ймовірності виникнення банкрутства. Було визначено кризові стани на основі розрахунку інтегральних показників за кожною з моделей, переваги та обмеження їх використання. Комбінація декількох моделей дозволила більш чітко окреслити кризові стани підприємств, а саме: стійка робота, легка криза та глибока криза.

Запропоновано методичний підхід до визначення типу стійкості підприємств, який ґрунтується на двох критеріях – визначення стану зовніш-

нього середовища (простого-стабільного, складного-стабільного, простого-нестабільного та складного-нестабільного) та кризового стану підприємства (стійка робота, легка криза та глибока криза). Це дає змогу обґрунтувати найбільш ефективну антикризову стратегію для підприємств машинобудівної галузі.

У межах розробленого методичного підходу побудовано матрицю вибору антикризової стратегії для підприємств машинобудування, за допомогою якої обґрунтовано вибір типової антикризової стратегії для груп підприємств: стратегії виживання – для кризових підприємств, стратегії стабілізації – для нестійких підприємств та стратегії зростання – для стійких підприємств. Це дає змогу запропонувати дієві заходи щодо реалізації антикризової стратегії.

Обґрунтовано послідовність розробки та реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільності зовнішнього середовища за такими етапами: моніторинг зовнішнього середовища на основі аналізу факторів прямого та непрямого впливу; визначення стану зовнішнього середовища на основі рівня динамічності, складності та невизначеності; визначення кризового стану підприємства на основі комбінації методу експрес-діагностики та багатофакторних моделей визначення ймовірності виникнення банкрутства; розподіл підприємств за типами стійкості; вибір антикризової стратегії; розробку заходів реалізації антикризової стратегії та реалізацію стратегії, після якої необхідно перейти знову на етап моніторингу зовнішнього середовища. Реалізація зазначеної послідовності етапів дозволить підприємствам уникнути кризи або подолати її, якщо криза вже виникла.

Курпаянді В. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Формування соціально спрямованого управління в Україні вимагає відповідних змін в системі управління персоналом на підприємстві, яка повинна створювати можливі перспективи для формування конкурентоспроможних працівників. У роботі обґрунтовано необхідність теоретичних і методологічних досліджень удосконалення управління персоналом, яке пропонується здійснювати на основі формування системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

В результаті узагальнення фундаментальних праць провідних учених уточнено сутність поняття «управління персоналом», що дає змогу враховувати пріоритет системного підходу та принцип орієнтації на особистість працівника. Під управлінням персоналом пропонується розуміти систему взаємопов'язаних, синергетично узгоджених та співдіючих заходів, методів і механізмів функціонування, безперервного розвитку, мотивації і ефективного використання трудового потенціалу працівників підприємства.

Отримала подальший розвиток ідея системності в управлінні персоналом шляхом обґрунтування висновку, що вирішення питань з управління персоналом на підприємстві має здійснюватись комплексно на основі спільного функціонування і взаємодії синергетично поєднаних його підсистем з урахуванням принципів, цілей, функцій і структури підприємства, а також участі персоналу у цьому процесі. Виділено складові системного управління персоналом в структурі підприємства та сформульовано положення ефективної дії системи управління персоналом, які передбачають активне функціонування усіх її підсистем та елементів.

В роботі доведено, що в основу концепції управління персоналом відповідно до умов і вимог ринкової економіки повинен бути покладений принцип визначальної ролі особистості у виробництві, формування і спрямування її мотиваційних установок на забезпечення ефективної діяльності підприємства. Теоретичною основою концепції управління персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства є аналіз системи теоретично-методологічних поглядів на уточнення суті, змісту, цілей, завдань, принципів і методів управління персоналом, розробку механізмів їх реалізації в умовах конкретного промислового підприємства. Обґрунтовано концептуальне положення про визнання взаємозв'язків і взаємозалежностей підприємства з навколишнім середовищем (об'єктивні фактори), активізації внутрішнього потенціалу, досягненні цілей підприємства за рахунок розкриття потенційної енергії підлеглих (суб'єктивні фактори), створення сприятливої, синергетичної атмосфери у колективі і підвищенні культури спілкування (інтегральні фактори). Концептуальну схему дослідження представлено у вигляді алгоритму.

Дістали подальший розвиток принципи і методи побудови системи управління персоналом, зорієнтованої на споживача, в результаті чого виділено дві групи принципів побудови системи управління персоналом підприємства: принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом та принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом. Актуальність виділених принципів полягає у їх динамічності, залученні висококваліфікованих працівників і визначальному розвитку потенціалу персоналу. Аналіз основних найбільш поширених методів управління персоналом підприємства засвідчив, що найбільш прогресивним методом підвищення ефективності управління персоналом є кадровий аудит, який ще не отримав належного розвитку і поширення на вітчизняних підприємствах.

Удосконалення управління персоналом шляхом узгодження стратегії розвитку підприємства та кадрової політики можливе на основі запропонованого ринкового підходу, який враховує системні особливості управління персоналом в сфері промисловості в умовах ринкової економіки і підкреслює значимість управління персоналу в господарській діяльності підприємства. Метою функціонування системи управління персоналом в таких умовах визначено максимальне зближення очікувань підприємства, інтересів працівника і споживача.

Здійснено оцінку факторів якості персоналу експертним методом за категоріями робітничих професій, спеціалістів та керівників. Його практичне використання в дослідженні дозволило одержати достовірну оцінку факторів і виявити їх значимість. Результати статистичної обробки експертних даних засвідчили найбільш вагомий вплив на якість персоналу професійно-освітнього рівня, стимулюючих факторів, інтелектуальних і синергетичних.

Організація аудиту персоналу є суттєвим інструментом підвищення ефективності системи управління персоналом підприємством. Запропоновано визначення аудиту персоналу як комплексного методу довгострокового забезпечення ефективності системи управління персоналом, який відбиває своїми характеристиками вимоги об'єктивної і професійної уваги до ситуаційних умов функціонування підприємства. Обґрунтовано висновок про те, що результати аудиту можуть стати реальною базою удосконалення практичного стану в області управління персоналом при чітко розподілених функціях. Сформульовано набір задач аудиту персоналу, реалізація яких дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління персоналом.

Запропоновано застосовувати аудит персоналу в якості діагностичного методу підвищення ефективності роботи підприємства. Для успішного впровадження елементів ефективного управління персоналу визначено порядок реалізації заходів щодо управління персоналом підприємств машинобудування на основі послідовної реалізації основних діагностичних операцій аудиту персоналу, що забезпечить найбільшу довгострокову ефективність повномасштабного аудиту персоналу.

Курпаянді І. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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 напрямками та постановка мети оптимізації; 2) побудова багато-

факторної 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 сталого 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 напрямку 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 нада-

ло можливість згрупувати показники ефективності використання методів мотивації праці в підсистемі 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.

Курпаянді Т. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз функціонування господарчих суб'єктів показує, що мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку. Навіть благополучні підприємства постійно відчують проблеми, які пов'язані із втратою грамотних та ініціативних фахівців. Це свідчить про недостатню мотивацію їхнього професіоналізму. Якщо для одних підприємств з низьким рівнем спеціалізації праці ця проблема не актуальна, оскільки заміну працівника, який звільнився, може бути знайдено (або підготовлено іншого працівника) у короткі строки, то для інших втрата кваліфікованих кадрів обертається справжньою катастрофою.

Мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком підприємства і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством. Складність її в тому, що головна дійова особа – працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки. Тому в механізмі трудової мотивації найяскравіше виявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю індивіда.

Планування персоналу – це система підбора кваліфікованих кадрів, при використанні двох видів джерел – внутрішніх і зовнішніх, що мають своєю метою забезпечити потреби організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки, кадрове планування використовує кожна організація, деякі з них – не усвідомлюють цього. Кадрове планування відключає застосування базисного процесу планування до рішення потреб людського ресурсу в організації. Успіх кадрового планування залежить від того, наскільки тісно цей процес зв'язаний з базисним плануванням.

Процес планування складається з чотирьох кроків:

1) визначення впливу організаційних цілей на конкретні підрозділи організації;

- 2) визначення числа, необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу;
- 3) визначення додаткової потреби в персоналі з урахуванням наявних кадрів;
- 4) розробка конкретного плану.

При кадровому плануванні може використовуватися велика мережа інструментальних засобів. Це – кваліфіковані аркуші, послідовне планування, діаграма заміни і т.д.

За аналогією з базисним процесом планування можна виділити наступні тимчасові рамки кадрового планування: – короткострокове (0-2 року):

- середньострокове (2-5 років);
- довгострокове (більш 5 років).

У процесі кадрового планування можуть виникати різні труднощі, але є ряд «каменів спотикання», знехтування увагою до яких може привести до фатальних наслідків.

Підприємству потрібно якнайбільше уваги приділяти підвищенню кваліфікації працівників, що призведе до підвищення якості продукції, що виробляється на цьому підприємстві.

Багато проводили аналіз чинників зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція певних професій для комплектування особового складу такими службовцями, яких ще немає в штаті організації. В результат прогнозу попиту і пропозиції на трудові ресурси будь-яка організація може з'ясувати число людей, яких вона потребує, рівень їх кваліфікації і розстановку кадрів.

Сучасна модель управління підприємством повинна включати механізм ефективною трудовою мотивації, що дозволила б сполучити стратегічну мету організації з потребами та зацікавленістю працівників, взаємозалежні різні форми стимулювання зі складністю і результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників кон'юнктурі ринку, наближаючи інтереси підприємства до інтересів працівника і навпаки. З огляду на світовий досвід мотивації праці, можна затверджувати, що теоретична і основа для створення такого механізму існує, однак його варто удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і пристосувати до своєї трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Незважаючи на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці привело до важких наслідків: загостренню економічної кризи, падінню рівня життя, знищенню відносин до праці як до цінності, погіршенню якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці.

Для прийняття кваліфікованих управлінських рішень необхідно впровадити систему постійного спостереження і контролю за станом моти-

вації праці персоналу. Дослідження вітчизняних вчених в останні роки стосувалися переважно підприємств сфери матеріального виробництва. При цьому питання мотивації праці в нових ринкових структурах, зокрема на підприємствах практично випали з поля зору фахівців з менеджменту персоналу та економіки праці.

Актуальність зміни методів управління пошуку діючих важелів активізації трудової діяльності персоналу обумовила проведення спеціальних соціологічних досліджень стану мотивації праці.

Головне – стимулювати людей, створювати для них реальні поліпшення рівня життя в умовах. Люди мають потребу в грошах. Це природно. Але вони повинні одержувати від роботи не тільки заробітну плату, але і задоволення творче задоволення, задоволення від спілкування зі співробітниками по роботі. Це буде виховувати в людях повагу до свого колективу, свого підприємства.

Щодо української ментальності, то для неї характерно прагнення до колективної праці. Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановлювати високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, створюючи гнучку систему пільг для робітників, гуманізуючи працю, наприклад:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;- запроваджувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, надавати можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
- встановлювати для працівників знижки на продукцію, яку випускає компанія де вони працюють;
- надавати співробітникам кредит на придбання будинку, автомобіля та ін.

На своєму робочому місці кожен бажає показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які належать до його компетенції, консультувати інших працівників тощо.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не потрібно руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Практично кожен має власну думку щодо того, як поліпшити свою працю. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не зникло бажання реалізувати свої плани.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значущість з точки зору керівника, тому неможливо приймати рішення, яке стосується змін у роботі співробітника без його відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступу до необхідної інформації. Інформація що-

до якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Слід забезпечити для працівника максимальний рівень самоконтролю.

Кожна людина прагне успіху. Успіх – це реалізація мети, для досягнення якої співробітник докладає максимум зусиль. Успіх без визнання спричинює розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, делегувати додаткові права, просувати їх службою сходинкою.

Через усвідомлення трудових мотивів людиною відбувається усвідомлення необхідності і важливості включення його в яку-небудь зі сфер суспільного виробництва; пошук професії, що відповідає його життєвим планам, цільовим настановам і функціональним можливостям.

Системи мотивації і стимулювання праці використовуються як інструмент у визначенні поведінки працівників, його ціннісних установок, в остаточному підсумку для добору працівників по особистісних характеристиках, що відіграють важливу роль у політиці кадрів на підприємствах.

Наукові системи мотивації і стимулювання праці (матеріальне і моральне) дозволяють лише визначити поведінку працівників у визначеній виробничій ситуації на підприємстві, що відіграє велику роль при доборі працівників за їх особистісним характеристикам, але не допомагає ефективно визначити оплату чи винагороду працівника за його працю.

Отже, основне значення системи мотивації полягає в тім, щоб стимулювати виробничу поведінку працівників підприємства, направивши його на досягнення стратегічних задач, що стоять перед ним, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами підприємства.

Проаналізувавши діяльність підприємства, показники фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок про добрий стан торговельного підприємства та можливість у подальшій діяльності розвитку.

Мотиваційний ефект від впровадження системи мотивації праці полягає в тім, що заробіток працівників підприємства буде залежати як від їхнього особистого трудового внеску в результаті, відношення до праці, так і від підсумків фінансово-господарської діяльності всього підприємства.

Нова комплексна система мотивації праці допоможе фахівцям підприємства вирішувати непрості економічні і соціальні проблеми, а значить і проблеми підвищення рівня життя його працівників, сумнівів не викликає: вона зацікавлює персонал у максимальній реалізації фізичних і інтелектуальних здібностей і росту продуктивності праці.

Отже, запропонована нами система індикаторів та критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів на всіх рівнях економічного аналізу, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці.

Куртєв А. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасні умови глобального ринку висувають нові вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Забезпечення високої якості продукції підприємств машинобудування є визначальною умовою розвитку інших галузей промисловості, що може відбуватися лише за умов підвищення якості трудової діяльності працівників, яке в свою чергу потребує застосування нових технологій та методів управління персоналом. Ефективне впровадження таких методів має ґрунтуватися на здійсненні комплексної оцінки управління персоналом з метою забезпечення їх дієвості, результативності та якості. У той же час відсутність зацікавленості керівників в забезпеченні якості процесів управління персоналом стримує впровадження сучасних систем управління якістю.

Необхідність формування комплексної оцінки якості управління персоналом обумовлена: по-перше, вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей; по-друге, потребою прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації про ефективність кадрових процесів; по-третє, потребою керівництва підприємства у забезпеченні поточними даними щодо якості управління персоналом для організації матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів.

Незважаючи на значні доробки вчених з питань управління персоналом на промислових підприємствах, існуючі методи оцінки якості управління персоналом потребують вдосконалення на підставі подальшого розвитку системи відповідних показників та критеріїв їх оцінки з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості.

Загальні тенденції глобалізації та інтернаціоналізації економіки країни, розвитку інформаційних технологій, посилення конкуренції та співробітництва свідчать, що необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є дотримання міжнародних стандартів якості. Обґрунтовано, що система управління персоналом, в умовах реалізації процесного підходу до управління якістю, має бути спрямована на дотримання загальних принципів та положень міжнародних стандартів якості. Доведено об'єктивну необхідність врахування особливостей формування трудового менталітету працівників вітчизняних підприємств за умов впровадження нових ідей сучасного менеджменту якості в системі управління персоналом.

Реалізація політики якості на підприємстві передбачає формування такої системи управління персоналом, впровадження якої забезпечить реалізацію основних принципів системи управління якістю. На основі дослі-

дження вимог принципів управління якістю та напрямків їхньої реалізації в системі управління персоналом, обґрунтовано виокремлення загальних та часткових принципів якості, що дозволить забезпечити дієвість та результативність функціонування системи управління персоналом при дотриманні міжнародних стандартів якості. Визначено взаємозв'язок елементів системи управління персоналом із принципами управління якістю на підставі ретельної регламентації функціонування всіх рівнів управління персоналом, що сприяє досягненню ефективності системи управління якістю.

Узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «якість управління персоналом», під якою розуміється сукупність властивостей процесів системи управління персоналом, що характеризує рівень її розвитку на підставі наявного розподілу функцій управління персоналом та створює умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що висока якість управління персоналом забезпечується ефективною співпрацею працівників служби управління персоналом і керівників структурних підрозділів підприємства. Із метою розв'язання проблеми оцінки якості управління персоналом запропоновано науково-методичний підхід до формування механізму матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом, що дозволяє врахувати рівень відповідальності керівників структурних підрозділів підприємства за якість управління персоналом в системі загального управління якістю.

Оцінка результативності системи управління якістю є важливим управлінським інструментом, який характеризує ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів в сфері якості. Обґрунтовано необхідність формування науково-методичного підходу щодо оцінки результативності процесів та всієї системи управління якістю, що дозволяє одержати адекватну та об'єктивну оцінку відповідних процесів системи управління якістю. Запропоновано метод оцінки системи управління якістю для умов машинобудівного підприємства, який дає змогу отримати сумарний підсумковий показник результативності системи управління якістю, визначити ступінь виконання запланованих заходів та досягнення поставлених цілей.

Доведено, що проведення оцінювання результативності функціонування системи управління персоналом, як одного із найвагоміших процесів системи управління якістю, є основною передумовою забезпечення результативності всієї системи управління якістю. На підставі аналізу теоретичних та практичних підходів щодо оцінки ефективності управління персоналом запропоновано систему показників комплексної оцінки системи управління персоналом, із врахуванням системного підходу щодо управління персоналом, на основі визначення показників, що характеризують якість процесів управління персоналом, обсяги та структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом.

Результати дослідження систем стимулювання забезпечення якості управління персоналом промислових підприємств свідчать про недосконалість визначення та систематизації чинників, які сприяють досягненню оп-

тимального рівня управління персоналом. Доведено необхідність формування системи стимулювання, спрямованої на підвищення якості управління персоналом, поліпшення якості трудової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності кожного працівника.

Розроблено науково-методичні підходи щодо комплексної оцінки якості управління персоналом в умовах машинобудівного підприємства, що дозволяє визначити ті показники оцінки системи управління персоналом, що мають суттєвий вплив на загальні показники якості управління персоналом. Результати моделювання, на основі використання методу множинного регресійного аналізу, дозволяють виявити внутрішні закономірності підвищення якості управління персоналом шляхом удосконалення розрахованих впливових показників. Визначення характеру їх впливу на загальні показники, що характеризують якість управління персоналом дозволяє конкретизувати заходи цілеспрямованого впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом задля досягнення результативності всієї системи управління якістю.

Визначення шляхів ефективного управління персоналом підприємства обумовлено необхідністю формування оцінки якості управління персоналом тих працівників, по яких результат діяльності має прямий та безпосередній вплив на остаточний загальний результат діяльності підприємства, що має забезпечувати його конкурентоспроможність та життєздатність.

Куценко Д. М.

аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Забезпечення економічної безпеки національної економіки є необхідною умовою для реалізації приватних і державних економічних інтересів, запорукою еволюції економічної системи та вдалого позиціонування держави на глобальній економічній арені. Україна нині перебуває у стані, коли вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на стан економічних процесів набули свого апогею через політичну кризу та соціальну напругу у суспільстві. З огляду на це, набувають актуальності спроби запропонувати заходи щодо посилення рівня захисту і бізнес-структур, і держави в цілому від дестабілізаційних факторів економічної природи походження. В умовах політичної й економічної нестабільності, що супроводжуються тривалими негативними тенденціями у промисловому секторі, кожен учасник економічних відносин, що бажає продовжити своє функціонування та досягнути певного рівня рентабельності, має власними силами запровадити механізм ефективного управління економічною безпекою.

На рівні із процесами фінансового менеджменту, менеджментом персоналу, стратегічним, інноваційним, інвестиційним і ризик-менеджментом, для сучасних промислових підприємств важливого значення нині

набуває питання управління їх економічною безпекою. Особливо актуальним воно стає, зважаючи на наявні обставини функціонування вітчизняних підприємств, що супроводжуються руйнуванням інфраструктури економічної системи, проявами гібридної війни, політичної й економічної криз, різким зростанням рівня інфляції, цін і валютних курсів. На практиці управління економічною безпекою здійснюється нині в межах управління фінансовою санацією, якщо ж підприємство перебуває у нормальному функціональному стані, то питання забезпечення його економічної безпеки найчастіше не піднімається взагалі, оскільки керівництво та стейкхолдери не бажають відволікати обмежені фінансові ресурси для розробки превентивних заходів щодо нейтралізації дії загроз, які можуть і не стати актуальними для суб'єкта господарювання. У результаті, це може мати фатальні наслідки для діяльності промислового підприємства і завершитись його банкрутством і ліквідацією. Таким чином, завдання формування ефективного механізму управління системою економічної безпеки фінансових установ набуло нині особливої актуальності.

Дослідження фахової літератури та існуючої практики безпеко орієнтованого управління промисловими підприємствами дали змогу виявити прогалини у системах забезпечення їх економічної безпеки, що ставить перед науковцями наступні важливі завдання:

- доповнити концептуальні засади та науково-методичні підходи організації та функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності;
- схарактеризувати внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці вітчизняних підприємств промислового сектору;
- встановити рівень економічної безпеки промислових підприємств та рівень їх готовності до тенденцій Індустрії 4.0;
- запропонувати напрями модернізації підходів до формування механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання;
- визначити сучасні пріоритети управління економічною безпекою вітчизняних промислових підприємств у системі забезпечення національної безпеки держави.

У сучасних економічних умовах провадження бізнесу актуальності та значимості набуває вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні й удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування та ефективного застосування механізму управління економічною безпекою промислових підприємств в Україні. Це можливо зробити шляхом виокремлення і проходження у дослідницькій площині кількох етапів, таких як:

- удосконалення структурної будови системи економічної безпеки промислових підприємств шляхом застосування комплексного підходу до формування механізму підтримки рівня їх економічної безпеки у системі менеджменту суб'єктів господарської діяльності;
- модернізація традиційного механізму управління економічною безпекою промислових підприємств шляхом інтеграції до нього ряду функцій і завдань фінансового менеджменту та ризик-менеджменту та визна-

чення суб'єктів управління й інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності;

- сприяння еволюції тезаурусу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання шляхом розширення категорійного апарату безпекознавства через уточнення змістовно-понятійного трактування наукових категорій економічної безпеки та системи економічної безпеки промислових підприємств;

- диверсифікація напрямів нормативно-правового й інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання шляхом внесення пропозицій для ініціювання змін наявних законодавчих актів й економічних стратегій, здатних спростити процеси регулювання стану економічної безпеки промислових підприємств та підвищити рівень ефективності контролю їх діяльності;

- класифікація загроз економічній безпеці вітчизняних суб'єктів господарської діяльності з урахуванням сучасних умов функціонування промислових підприємств і загальної економічної ситуації у державі;

- розробка методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств шляхом їх доповнення рядом показників, покликаних забезпечити ефективність і вірогідність оцінки;

- виокремлення шляхів оптимізації економічної діяльності промислових підприємств через механізм конкретизації функцій і завдань органів державної влади щодо регулювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання та уникнення дублювання покладених на них обов'язків щодо контролю господарського стану та рівня функціонування вітчизняних господарських структур.

Успішна реалізація усіх перерахованих етапів призведе до формування ефективного механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання у сповненому ризиків середовищі.

Лаврик К. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Еволюція економічних умов зумовлює перегляд вимог до методів управління персоналом: від управління людськими ресурсами – до формування людського капіталу і управління знаннями. Поряд із цим необхідність удосконалення управління українськими авіапідприємствами в частині підвищення якості і змістовності управлінської інформації, покращення координації всередині системи управління та з зовнішнім середовищем, уточнення стратегічних орієнтирів діяльності і відображення їх у оперативних цілях, зумовили вибір інструментарію контролінгу як інструменту, що найбільше відповідає потребам сучасних організацій.

Значний внесок у розробку наукових положень теорії контролінгу зробили вітчизняні та закордонні вчені такі як Аксентюк М. М., Ані-

скін Ю. П., Ареф'єва О. В, Вебер Й., Дайле А., Данілочкіна Н. Г., Дегтярєва О. О., Деменіна О. М., Дякон Л. Л., Єрмасов Н. Б., Івашкевич В. Б., Кармінський А. М., Кюппер Х.-Ю., Лебедев П. В., Оліфіров О. В., Майєр Е., Манн Р., Мартюшева Л. С., Панченко Г. С., Петренко С. М., Петрусевич Н. Ю., Пушкар М. С., Райхман Т., Сухарьова Л. А., Серфінг Д., Фалько С. Г., Федулова Л. І., Фольмут Х., Хан Д., Хорват П., Шнайдер Д. та ін.

Вагомий внесок у розробку сучасних теоретичних засад та методичних підходів до управління персоналом здійснили вітчизняні і зарубіжні вчені-дослідники, серед яких К. Алдерфер, Анісімов В. Н., Богиня Д. П., Веснін В. Р., Волгін В. В., Глазов М. М., Грішнова О. А., Джевонс В. С., Дирін С. П., Дятлов В., Жаворонкова Г. В., Кібанов А. Я., Крушельницька О. В., Лібанова Е. М., Лукашевич В. В., МакГрегор Д., Маслоу А., Михайлова Л. І., Оучі У., Пітерс Т., Поспелова Т. В., Халсі Ф., Хміль Ф. І. та ін.

Проте у сучасній вітчизняній науці проблеми контролінгу персоналу у всіх сферах економічної діяльності, не дивлячись на їх актуальність, залишаються поза увагою науковців. Дослідження проблем управління персоналом, ефективності витрат на персонал в сфері авіатранспорту та впровадження контролінгу в систему управління підприємств носять розрізнений і некомплексний характер.

Еволюція контролінгу від ідеї ревізії у вирішенні фінансово-економічних питань до повноцінного управлінського інструменту, що охоплює всі сторони діяльності підприємства за рахунок об'єднання і координації управлінських функцій, взаємопов'язує інтереси зацікавлених сторін та забезпечує отримання підприємством цільового фінансового результату, свідчить про його практичну цінність. В сучасних умовах контролінг розглядається з позицій системного підходу, а не як окрема функція управління чи процес. Структура системи контролінгу сформована згідно принципу системної цілісності і відображає взаємодію суб'єктів та об'єктів контролінгу в рамках здійснення процесів у чотирьох функціональних підсистемах. Стратегічне спрямування системи контролінгу дозволяє отримати синергетичний ефект від взаємодії її функціональних підсистем.

Дослідження проблем управління персоналом в Україні дозволило зробити висновок щодо недостатнього приділення уваги цій сфері з боку керівників підприємств. Серед основних проблем – непослідовності цілей кадрової політики в існуючих умовах функціонування і звужене коло питань, які вона регулює (відбір, найм, оплата праці, навчання і звільнення персоналу); розподіленість функцій з управління персоналом між багатьма підрозділами; відносна ізоляція відділу управління персоналом від участі у прийнятті управлінських рішень і впливу на них; недостатність знань і вмінь керівників, щоб вивести управління персоналом на якісно новий рівень. Людські ресурси енергетичних підприємств є найціннішою складовою конкурентоспроможності, оскільки в енергетиці, як високотехнологічній галузі, вони є носієм інтелектуального капіталу і унікальних знань.

Надано загальну характеристику електроцеху ВП «ЗАЕС», основними елементами якої є: електричний цех є самостійним структурним під-

розділом Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція», який входить до складу Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча 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; ремонтна ділянка; електротехнічна лабораторія; ділянка засобів ДТУ. На кінець 2018 року загальна чисельність персоналу електроцеху ВП «ЗАЕС» становила 830 осіб. З них левову частку становили працівники з середньо-технічною освітою, віком від 28 до 50 років зі стажем роботи до п'яти років. Жінки становили 13,9% від загальної чисельності персоналу цеху.

Оцінювання ефективності використання контролінгу в управлінні персоналом досліджуваного підрозділу на основі коефіцієнтного аналізу показало, що рівень організації праці управлінського персоналу є незадовільним та має тенденцію до погіршення, показники рівня організації виробництва свідчать про достатній рівень ефективності управлінських дій та підвищення обґрунтованості управлінських рішень, динаміка показників рівня організації управління виробництвом свідчить про зменшення оперативності роботи апарата управління підрозділу та скорочення стабільності управлінських кадрів. До найбільш суттєвих недоліків організації роботи адміністративно-управлінського персоналу ЕЦ ВП «ЗАЕС» можна віднести: незадовільне оснащення робочих місць управлінців відповідною оргтехнікою, відставання від встановлених термінів виконання управлінських робіт та скорочення стабільності складу управлінських кадрів в результаті зростання кількості звільнень.

За допомогою оцінки системи управління визначено, що найбільш проблемними сферами управління електроцехом є мотивація та координація, менш проблемними – планування й організація, а контроль є найбільш розвинутою сферою управління. Зрілість менеджменту відповідає IV рівню, який характеризується необхідністю підтримки динаміки поліпшень проблемних сфер. Коефіцієнт адекватності менеджменту свідчить про переоцінювання управлінцями можливостей системи управління.

Модель формування системи контролінгу персоналу відображає послідовність етапів формування і вдосконалення ключових елементів системи контролінгу (місії контролінгу, що узгоджує інтереси власників, керівництва і працівників підприємств а, цілей і пріоритетів контролінгу в рамках напрямків управління персоналом, функціональних підсистем контролінгу персоналу) під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів середовища підприємства та результатів стратегічного аналізу визначеного кола чинників (стану людських ресурсів, процесів управління персоналом, їх інформаційного забезпечення, діючої стратегії і кадрової політики, методів планування, аналізу і контролю витрат на персонал). Досягнута таким чи-

ном адаптація завдань контролінгу до потреб конкретного підприємства дозволить підвищити кореляцію між стратегічними цілями і прийняттям оперативних рішень в управлінні персоналом.

Розроблена модель процесу прийняття управлінських рішень в системі контролінгу персоналу підприємств а, що відображає послідовність етапів вирішення проблеми, а також економіко-математична модель, що на основі визначення вартості делегування дозволяє скоротити витрати на прийняття управлінських рішень і підвищити рівень їх компетентності.

З метою реалізації завдань контролінгу персоналу на підприємстві запропоновано створити посаду контролера з персоналу в рамках відділу контролінгу, який буде здійснювати консультаційну та інформаційну підтримку з питань стратегічного та оперативного управління кадрами управлінського апарату підприємства. Ефективність діяльності контролера з персоналу на підприємстві пропонується оцінювати за допомогою показників рентабельності витрат на управління персоналом; продуктивності праці на основі доданої вартості; коефіцієнту продуктивності праці та коефіцієнту «ефективності контролера з персоналу», що відповідає відношенню доходу контролера до суми отриманого прибутку до оподаткування і доходів контролера.

Ласточкин В. В.

слухач магістартури

Класичний приватний університет

МЕТОДИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ ІНІЦІАТИВИ Й ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ

Трудова активність персоналу є мірою продуктивності, кількості виконуваних видів діяльності, якості роботи, новаторської діяльності та участі в управлінні. Творча активність персоналу – це вид трудової активності, пов'язаний з інноваційною діяльністю підприємства, що характеризує залучення працівників до інноваційних процесів та впливає на процес створення інтелектуальних активів. Розрізняють три рівні творчості: застосування відомого вирішення до відомої проблеми; нове застосування відомого рішення або нове вирішення старого завдання незвичними в цій сфері засобами; знаходження для принципово нової проблеми принципово нового рішення.

Способами стимулювання творчої активності персоналу можуть бути: розвиток демократії й розширення повноважень кваліфікованого персоналу для прийняття рішень; раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи; організація конкурсів раціоналізаторів і новаторів; створення інтерактивного навчального середовища, у якому працівники можуть передавати знання, досвід. Методи стимулювання по-

діляються на прямі: заробітна плата, надбавки, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення, та опосередковані: придбання акцій компанії, оплата членства у наукових товариствах та участі в конференціях, свобода спілкування, неспеціалізована кар'єра, робота в команді.

Для проведення дослідження нами були обрані такі специфічні методи: сукупність показників, що характеризують параметри творчого потенціалу працівників; анкетування працівників за допомогою опитувальника «Способи стимулювання ініціативи» (для характеристики чинної системи стимулювання працівників); хронометражні спостереження та методика «управлінських ґрат», комп'ютерна версія тестової методики Ф. Фідлера (для визначення розподілу робочого часу на виконання певних управлінських функцій та визначення стилю управління керівника); модель К. Камерона та Р. Куїнна (для оцінки організаційної культури підприємства з огляду на її вплив на творчу та трудову активність працівників підприємства).

Експлуатаційний підрозділ є самостійним структурним підрозділом ВП «Запорізька АЕС», діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації. Персонал ЕП здійснює комплекс операцій з оперативного управління технологічним процесом вироблення електричної й теплової енергії. Організаційна структура підрозділу належить до лінійно-функціонального типу. Загальна кількість персоналу ЕП за період 2014-2018 років скоротилася на 9,5%. Щорічно кількість працівників з вищою освітою збільшується, 69,3% робітників – це особи середнього віку.

Визначено, що творча активність інженерно-технічних співробітників ЕП ВП «ЗАЕС» характеризується низьким рівнем, при цьому спостерігається значна плинність працівників зазначеної категорії. Проведене опитування працівників підрозділу показало, що підприємство має середню ступінь готовності до розвитку ініціативи і творчої активності персоналу. Серед недосяжних способів стимулювання працівники зазначили: недосконалість організаційної культури, відсутність свободи спілкування, наявність бар'єрів у спілкуванні між керівниками і підлеглими, обмеження участі працівників в процесах управління, незадовільний стан системи методів матеріального і морального заохочення за творчий внесок і ініціативу та відсутність зв'язку між стимулюванням творчої ініціативи та загальною системою стимулювання праці. Серед причин недостатньої готовності підприємства до стимулювання ініціативи і творчої активності персоналу керівники зазначили: недоцільність змін стилю управління та організаційної культури, недостатній рівень кваліфікації, досвіду та самодисципліни працівників, відсутність або нестача джерел фінансування стимулюючих заходів.

Стилю керівництва менеджерів ЕП ВП «ЗАЕС» відповідає поле 9.1 «управлінських ґрат», що характеризує стиль як «Владу-підкорення», при цьому ефективність виробництва залежить від створення таких робочих умов,

де людські аспекти присутні в мінімальному ступені. За методикою опитування Ф. Фідлера керівники отримав таку усереднену оцінку: орієнтація на завдання, високий контроль над ситуацією, поєднання якостей керівника, який недоброзичливо характеризує НПК, до підлеглих ставиться неухважно.

Організаційна культура ЕП ВП «ЗАЕС» є неоднорідною та незбалансованою. У профілі чинної організаційної культури підприємства перевагу мають ієрархія та ринок, адхократія має найменший прояв, тобто організаційній культурі притаманна висока ступінь контролю й стабільності та майже повна відсутність гнучкості та індивідуальності. Бажаний профіль організаційної культури тяжіє до ієрархічності та клановості та, при цьому адхократія та ринок присутні в ньому в майже однакових частках. Тобто бажаний профіль культури складається з більш врівноважених елементів.

Враховуючи результати проведеного дослідження, напрями вдосконалення системи стимулювання творчої ініціативи та трудової активності працівників ЕП ВП «ЗАЕС» повинні передбачати: розробку заходів мотивації творчої ініціативи; удосконалення стилю керівництва; забезпечення оптимальних умов праці; залучення працівників до розробки управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить: створити умови для забезпечення трудової поведінки, спрямованої на досягнення творчих результатів, конкурентних переваг, підвищення творчої активності та конкурентоспроможності робочої сили; підвищити ступінь самоповаги працівників та впевненості у власних силах; підвищити рівень працездатності робітників, покращити результати їхньої роботи, відношення до праці та її продуктивність; підвищити якість прийняття рішень; прискорити процес розробки та прийняття рішень; надати гнучкості процесу прийняття рішень, забезпечити швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та динамічні внутрішні обставини.

Для більш детального викладення послідовності дій з впровадження бажаних змін організаційної культури підрозділу розроблено програму перетворень, яка передбачає на підготовчому етапі реалізацію заходів з затвердження чіткої нормативної бази з організаційної культури та розробку графіку й тематики регулярних зустрічей керівництва з працівниками; на етапі впровадження змін – створення кращого морального клімату, розвиток особистості кожного працівника, заохочення творчих альтернатив, усунення некорисних формальних правил та процедур; на заключному етапі – моніторинг та оцінку результатів перетворень. Також програма передбачає визначення відповідальних осіб та термінів виконання завдань. Загальна тривалість реалізації програми становить 1 рік та 1,5 місяця.

Удосконалення механізму формування організаційної культури повинно передбачати реалізацію таких заходів: формування базових елементів організаційної культури, вибір організаційних заходів щодо забезпечення розвитку організаційної культури, визначення основних напрямів, цілей та стратегії формування організаційної культури.

Лахтіонова Л. А.

кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ ТА АНТИКОРУПЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ В УКРАЇНІ

Важке політичне та економічне становище України потребує сучасних методів та методик їх дослідження.

Особливе місце належить SWOT-аналізу як окремому виду аналізу за методикою вивчення об'єктів на макро- та макрорівні.

Метою доповіді є розкриття застосування SWOT-аналізу у фінансових та антикорупційних дослідженнях в Україні.

SWOT-аналіз в частині фінансових досліджень (аббревіатура, перші літери назв відповідних розділів: strength – сила; weakness – слабкість; opportunities – можливості; threats – погрози) ґрунтується на підході, що дозволяє дослідити з фінансової точки зору зовнішнє і внутрішнє середовища суб'єкта господарювання разом. За його допомогою встановлюються взаємозв'язки між силою і слабкістю, притаманними суб'єкта господарювання, і зовнішніми загрозами та можливостями.

Розглянемо приклад набору характеристик, висновки за якими дає можливість скласти список слабких та сильних сторін суб'єкта господарювання з фінансової точки зору, а також перелік загроз і можливостей пов'язаних із зовнішнім середовищем: 1) потенціальні внутрішні сильні сторони: наявність відповідних фінансових ресурсів; прибутковість випускаємої продукції; широкий асортимент випускаємої продукції; вміння уникнути будь-якого конкурента та ін.; 2) потенціальні внутрішні слабкі сторони: відсутність фінансової стратегії розвитку; вузький асортимент випускаємої продукції; низька рентабельність виробів та ін.; 3) потенціальні зовнішні можливості: висока платоспроможність споживачів; розширення сфери ринку та поява нових ринків збуту продукції; фінансові труднощі та послаблення позицій конкурентів; підвищення попиту на продукцію та ін.; 4) потенціальні зовнішні погрози: зміна політичної ситуації та поява несприятливої політики держави; зростання вимог покупців продукції; поява на ринку більш якісної замінної продукції; високий рівень інфляції; зміна податкової та кредитної політики та ін.

Більшість зі складових кожної групи не підлягають кількісному вимірюванню при проведенні аналітичних досліджень. Для цього використовують переважно експертну оцінку складових, що дає змогу зважити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання і врахувати їх у стратегічних фінансових рішеннях.

SWOT-аналіз використовується у стратегічному плануванні.

Останніми досягненнями вітчизняного законодавства є застосування SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін Національного агентства з питань запобігання корупції.

Національне агентство з питань запобігання корупції є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, відповідальним за формування антикорупційної політики та запобігання корупції.

Національне агентство утворене відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII (з останніми змінами № 140-IX від 02.10.2019р.).

Створення та успішна діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції була однією з передумов отримання Україною безвізового режиму з ЄС та успішної співпраці з МВФ.

Комунікаційна стратегія спрямована на підвищення рівня довіри до Національного агентства з питань запобігання корупції, покращення іміджу агентства шляхом запровадження системних комунікацій, підвищення обізнаності громадян у сфері антикорупційних реформ, активної участі громадян України, організацій громадянського суспільства, ЗМІ та міжнародних аудиторій в антикорупційних заходах та формування критичного рівня нетерпимості до корупції.

Комунікаційна стратегія Національного агентства з питань запобігання корупції спрямована на надання об'єктивної інформації про діяльність антикорупційного органу, налагодження постійного діалогу з суспільством, формування високого рівня правової свідомості населення, обізнаності громадян щодо відповідальності за корупційні правопорушення та нетерпимості до корупції на будь-якому рівні.

Зміст і структура комунікаційної стратегії визначаються цілями Національного агентства з питань запобігання корупції, завдання стратегії ґрунтуються на нормах Конституції України, Законів України «Про запобігання корупції», «Про політичні партії в Україні», «Про державну службу», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про доступ до публічної інформації», проекту «Антикорупційної стратегії на 2018–2020 роки», Стратегії розвитку Національного агентства на 2017–2020 роки та планів її реалізації, інших національних і міжнародних актах.

Комунікаційна стратегія формується на основі встановленої місії, завдань та розробленої Стратегії розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції. Інформаційною базою для її розробки стали результати проведених досліджень (аналіз внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, аналіз аудиторій, визначення цільових груп).

Ефективність оновлених комунікаційних процесів має оцінюватися за допомогою регулярних досліджень усіх цільових аудиторій. Регулярне вивчення цільових аудиторій – їх інформаційних потреб, пріоритетних каналів комунікації, рівень задоволення отриманою інформацією – один із ключових моментів реалізації комунікаційної стратегії Національного агентства. Написанню комунікаційної стратегії передували стратегічні сесії, фокус-групи та проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу (SWOT-аналіз).

Передбачається, що комунікаційна стратегія активно реалізовуватиметься протягом 2018–2020 років. Завдання, визначені цією Комунікаційною стратегією, впродовж визначеного часу будуть досягнені.

Комунікаційну стратегію Національного агентства з питань запобігання корупції на 2018–2020 роки підготовлено на основі проекту Комунікаційної стратегії, розробленої на замовлення Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу (EUACI), за редакцією Національного агентства.

Одою із складових аналітичного дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції є SWOT-аналіз як аналіз ситуації.

| | |
|--|--|
| <p>Сильні сторони: Широкі повноваження згідно із Законом України «Про запобігання корупції» Формальна незалежність від інших органів та інтересів За рік сформоване «ядро» команди Сформована Громадська рада при Національному агентстві</p> | <p>Слабкі сторони: Погана репутація Відсутність довіри Недосконала структура Нечітке розмежування функцій всередині органу Дублювання функцій з іншими органами Відсутність налагодженої системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій і команди, яка за них відповідає Мала кількість прихильників Брак людських і фінансових ресурсів</p> |
| <p>Можливості: Високий запит суспільства на дієвобороту з корупцією Унікальний мандат Освітня функція Перезапуск повноцінної функції комунікацій Створення нового програмного забезпечення для реєстру корупціонерів, переведення звітності партій в електронний вигляд Посилення співпраці з іншими антикорупційними органами Національне агентство як потенційний драйвер міжнародної співпраці</p> | <p>Загрози: Обмеження самостійності Національного агентства Політизація Національного агентства Бажання опонентів дискредитувати антикорупційні органи Зменшення фінансування Відсутність превентивної антикризової діяльності Ефективність та результативність роботи Національного агентства Технічні недоліки Реєстру декларацій Завищені/некоректні очікування суспільства Негативний інформаційний фон Ототожнення Національного агентства з першою особою Національного агентства</p> |

Рис. 1. SWOT-аналіз Національного агентства з питань запобігання корупції

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу (SWOT-аналіз) має за мету виявити сильні та слабкі сторони Національного агентства як інституції, що здійснює комунікаційну стратегію протягом двох років, та спланувати можливості для покращення комунікативно-інформаційної складової, нівелювання загроз. Таким чином, передбачається посилення нових можливостей у роботі Національного агентства, визначення ймовірних ризиків (внутрішніх та зовнішніх) та їх усунення, використання переваг (сильних сторін) для корекції репутаційної складової органу та виконання ним своїх превентивних функцій повною мірою (рис. 1).

Таким чином, SWOT-аналіз набув широкого застосування у фінансових та антикорупційних дослідженнях в Україні.

Лісіцин В. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ТОВ «ЮГКОМ»

Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників, який характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Продуктивність праці розглядається в економічній науці як самостійна категорія і обчислюється у суспільстві в цілому, в окремих галузях і підприємствах (організаціях, установах, закладах). На продуктивність праці впливають соціально-економічні, матеріально-технічні та організаційно-економічні фактори.

Підвищення продуктивності праці на підприємстві – це частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Програми підвищення продуктивності праці передбачають: вимір і оцінку продуктивності; планування контролю і підвищення продуктивності на підставі інформації, отриманої у процесі виміру і оцінки; вжиття заходів контролю і підвищення продуктивності; вимір і оцінку впливу цих заходів. Для здійснення управління продуктивністю персоналу використовується інформація у таких формах: 2-ПВ «Звіт із праці», 1-П «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також різноманітні звіти підрозділів підприємств.

Запропонований алгоритм дослідження передбачає використання таких специфічних методів: метод економічного аналізу (для оцінювання ефективності діяльності досліджуваного підприємства в сучасних умовах); метод парних порівнянь (для визначення найбільш впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають на рівень продуктивності праці); натуральний та вартісний метод визначення продуктивності праці; метод оцінювання умов праці (для оцінки умов праці персоналу та використання ними робочого часу); методика вивчення мотивації професійної діяльності та методика «Виявлення установок «праця-гроші» (для оцінки характеристик мотивації персоналу до продуктивної праці); методи узагальнення і абстрагування (для розробки системи заходів з удосконалення процесу управління продуктивністю праці персоналу підприємства).

ТОВ «ЮГКОМ» працює на будівельному ринку і є малим за розміром підприємством. Серед основних видів товарів і послуг найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації мають будівництво будівель та споруд і загальнобудівельні роботи. Рентабельність реалізації товарів та послуг у 2018 році по зрівнянню з 2014 роком зросла на 2,7 в. п., що пов'язано з тим, що загальні витрати за цей період зменшились більшою мірою (на 15,3%), ніж доходи від господарської діяльності (14,3%). Кількість робітників з повною вищою і з середньо-спеціальною однаковою – по

39%. Половина працівників має стаж роботи на підприємстві від 5 до 10 років. Жінки становлять 24% від загальної чисельності персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 році збільшився на 8,2 в. п. по відношенню до 2014 року.

Встановлено ранги для чинників зовнішнього та внутрішнього середовища за силою впливу, який вони мають на продуктивність праці робітників підприємства. У якості найбільш впливових чинників зовнішнього середовища виступають: нестабільність економічної ситуації (19,9%), політична ситуація в країні (14,9%), інфляція (13,9%), цінова політика поставальників сировини (13,4%), рівень науково-технічного прогресу (10,8%), рівень розвитку виробничої інфраструктури (10,5%). До групи найбільш впливових чинників внутрішнього середовища належать: умови праці (26%), мотивація робітників (19%), досвід і професійні навички (14%), використання нової техніки (12%). Середній за силою вплив здійснюють кваліфікація персоналу (9,4%) та розподіл і кооперація праці (7%).

Натуральний метод вимірювання продуктивності праці показав суттєве зниження показника у 2018 році в порівнянні з попередніми трьома роками. Аналіз умов праці співробітників підприємства показав, що протягом досліджуваного періоду вони погіршилися на 2%. При цьому показник використання робочого часу завжди був більшим за узагальнюючий показник забезпеченості праці, що свідчить про те, що робітники краще використовують робочий час, ніж цьому сприяють створені умови праці. Дослідження рівня мотивації робітників і керівників підприємства показало, що мотивація робітників є середньою, а мотивація керівників – вища за середню. І керівники, і робітники однаково високо мотивовані прагненням добитися кращих результатів в своїй діяльності та однаково демотивовані рівнем задоволення від роботи, яку виконують, при цьому 89,3% робітників орієнтовано на отримання грошей, а 75,5% керівників – на результати праці.

Відповідно отриманим результатам дослідження серед основних напрямів підвищення продуктивності праці робітників ТОВ «ЮГКОМ» повинні бути: вдосконалення мотиваційної системи для робітників і керівників підприємства; розробка й впровадження документів з регламентації праці та службових обов'язків; підвищення інформованості персоналу.

Для покращення регламентації праці кадровій службі підприємства необхідно розробити та впровадити в практику управління персоналом кваліфікаційні карти, карти компетенцій, професіограми та психограми, що дозволить чітко визначити обов'язки кожного робітника, уникнути виконання ними непритаманних посад і функцій і, як наслідок, підвищити продуктивність праці робітників підприємства.

В якості форм підвищення інформованості персоналу можуть використовуватися: довідник співробітника – брошура, яка містить основну інформацію про організацію; внутрішньо фірмові публікації, які являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне й соціальне життя в компанії; регулярні зустрічі представників

профспілок з керівництвом, на яких обговорюються різноманітні питання функціонування підприємства.

Впровадження вищезазначених новацій у галузі комунікацій на підприємстві дозволить значно знизити рівень недовіри між керівництвом і співробітниками, скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та своєчасність відвантаження продукції.

Напрями вдосконалення мотиваційної системи підприємства повинні передбачати усунення виявлених під час дослідження недоліків чинної мотиваційної системи та включення найбільш цінних мотиваторів, що були зазначені робітниками та керівниками під час опитування. Таким мотиватором для всіх категорій опитаних працівників ТОВ «ЮГКОМ» є прагнення добитися кращих результатів, а отже у робітників є потреба у збагаченні змісту праці. Збагачення змісту праці можна забезпечити шляхом: поєднання робіт; формування комплексних робочих груп, які виконують повний робочий цикл операцій; вертикального навантаження, яке дозволяє робітникам взяти на себе відповідальність, яку традиційно несуть майстри (оперативне вирішення виникаючих проблем, планування праці), і поширює межі їх автономності; постійного підвищення кваліфікації.

Більшість робітників орієнтована на отримання грошей, тому нова система мотивації повинна передбачати заходи з матеріального стимулювання, такі як: участь у прибутках підприємства; використання коефіцієнту трудової участі при визначенні розміру заробітної плати; забезпечення медичного та пенсійного страхування за кошти підприємства.

Мотиваційна система для керівників повинна передбачати створення умов для кар'єрного зростання, а саме – розробку й впровадження чіткої системи атестації, на основі висновків якої будуть прийматися рішення щодо включення працівника до кадрового резерву або посадового підвищення. Також на підприємстві слід розробити чітку систему посадового просування для того, щоб кожен співробітник бачив свої перспективи й можливості.

Літвінов В. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ

Питання стимулювання працівників до продуктивної праці є одним із найважливіших питань в умовах, коли підприємство прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу. Проте, на сьогодні в нашій державі тільки починають з'являтися ефективні системи мотивації персоналу та стимулювання його до праці, що обумовлює необхідність дослідження відповідного закордонного досвіду.

Процес управління мотивацією працівників передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що

передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці; кар'єрний та професійний ріст; соціальні пільги для співробітників тощо.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці у ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні втрати заради добробуту країни.

Американська модель мотивації праці побудована на вселякому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення.

Щодо України, то перехід до ринкової моделі розвитку економіки спричинив за собою істотні зрушення, що відбулися в соціальному становищі і статусі медичних працівників. Це виражається, в першу чергу, в посиленні диференціації медичних працівників за рівнем доходу і підвищеного ступеня соціальної напруженості. Незадовільний стан матеріальної бази не дає можливості медичним працівникам повною мірою реалізувати свої функціональні обов'язки.

У процесі трудової діяльності основними мотивуючими факторами для медичних працівників стають: відчуття корисності і важливості роботи; почуття морального задоволення; різні форми заохочень підвищення кваліфікації та навчання. До мотивів, які утримують медичного працівника у конкретному медичному закладі, можна віднести: приємний колектив; лояльне керівництво; набутий авторитет, значущість у колективі; можливість розвиватись, набувати досвіду, проходити навчання; зручне розташування закладу; сприятливі умови праці (обладнаний кабінет, гарний ремонт тощо).

За даними досліджень основні мотиви трудової поведінки медичних працівників починають формуватися ще з моменту вибору професії. Виявлено, що у більшості медичних працівників при виборі своєї професії в більшості випадків мотивом служить інтерес до даної діяльності (54,1%). Другим за значенням є мотив бажання приносити користь суспільству (29,3%). 13,4% медичних працівників обирає цю професію в силу сформованої сімейної традиції. При цьому відсоток людей, які випадково вибирають цю професію – низький (2%).

У подальшому, у процесі трудової діяльності основними мотивуючими факторами для медичних працівників стають:

- відчуття корисності і важливості роботи (таким чином, вони усвідомлюють соціальну значимість своєї праці в суспільстві);
- почуття морального задоволення (можливість займатися улюбленою справою, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі);
- різні форми заохочень (у першу чергу медичні працівники виділяють оцінку з боку керівництва їх професіоналізму на нарадах, грошову премію, вшанування в зв'язку з значним подією в його житті, вручення пам'ятного подарунка, а також винесення подяки головним лікарем);
- підвищення кваліфікації та навчання (професія медичного працівника відноситься до тієї категорії, якій необхідно постійно підвищувати свій професійний рівень, бути в курсі нововведень у галузі медичної науки тощо).

Основними демотивуючими чинниками у професійній діяльності медичних працівників є низький рівень заробітної плати та несприятливі умови праці. Через матеріальні труднощі багато працівників змушені працювати за сумісництвом, іноді далекому від безпосередньої професійної діяльності, що негативно впливає на їх лікарську кваліфікацію.

Медична реформа передбачає відмову від тарифних сіток, які використовувались дотепер, а також вільне формування ринку заробітних плат у комунальних медичних закладах. Після реорганізації закладів охорони здоров'я у КНП (комунальне некомерційне підприємство) змінилися засади оплати праці медпрацівників. В КНП рівень заробітної плати медпрацівників визначає індивідуальний трудовий договір, згідно з яким працівник отримує заробітну плату у визначеному обсязі. На відміну від установ та організацій, що фінансуються з бюджету, КНП самостійно встановлюють у колективному договорі: форми та системи оплати праці; норми праці; ро-

зцінки; тарифні сітки; ставки; схеми посадових окладів; умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат.

Сучасна система матеріального мотивування працівників закладів охорони здоров'я має відповідати таким вимогам: забезпечення оплати праці медичних працівників на рівні середньої заробітної плати у країні; надання фінансової та соціальної підтримки молодим фахівцям; посилення диференціації оплати праці, підвищення частки її стимулювальної частини (не менше 25–30%); впровадження у закладах охорони здоров'я систем економічного стимулювання з огляду на обсяг наданих послуг та результати лікувально-профілактичної діяльності окремих підрозділів і працівників.

Серед нематеріальних стимулів у закладах охорони здоров'я мають активно використовуватися блага, пільги та заохочення, які можна розділити на три групи: стимули, які не потребують інвестицій закладу (моральні заохочення, чи «виплати вдячності»); постійне підвищення кваліфікаційного рівня фахівців; постійне залучення працівників до процесу обговорення та прийняття рішень; делегування повноважень); стимули, в які здійснюються інвестиції (безадресні стимули, індивідуальні стимули); стимули творчої компоненти у роботі.

У цілому, ефективне управління господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. А вірно підібрані та застосовані стимули зможуть сформувати таку систему мотивів поведінки та діяльності працівника, яка б сприяла досягненню цілей підприємства, в т.ч. зростанню продуктивності, за умови реалізації його власних цілей та задоволення потреб, гармонізації інтересів кожного окремого індивіда й інтересів всього підприємства.

Список використаної літератури

1. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
2. Мотивації медичного персоналу. URL: <http://www.vavilov.com.ua/index.php/-stati/93-business/857-2014-07-13-11-24-04> (дата звернення: 25.10.2019).
3. Оплата праці в КНП. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7578-oplata-prats-derjavn-garant> (дата звернення: 27.10.2019).
4. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.

Марамуха А. А.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління персоналом у єдності своїх різноманітних функцій, суб'єктів і методів виступає предметом науки «управління персоналом».

Одночасно ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти її впливу на підприємство, людину і суспільство є об'єктом аналізу багатьох наук. Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину. Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам.

Антикризове управління має включати систему заходів, які мають подібні: риси до загального управління підприємства, але водночас мають певні відмінності. Оскільки кризовий стан проявляється поступово, фахівці таких підприємств намагаються осмислити і розробити якісь заходи для поліпшення стану підприємства. Як показує практика, такі заходи не завжди можуть бути адекватними і реально здійсненими. оскільки фахівці на підприємствах зайняті переважно поточною роботою, іноді не вистачає необхідних знань, іноді поліпшенню роботи заважають суто людські інтереси, оскільки особисті вигоди можна мати і в умовах кризового стану. Бажано, щоб систему антикризового управління здійснювали окремо виділені фахівці, а ще краще – фахівці з антикризового управління. Кризові явища в економіці, як не банально це звучить, роблять сильних сильними, а слабких усувають з галузей і ринків. Компанії, що розвивалися на ринках України в «до кризовий період», які перебували в перманентній організаційно-управлінській кризі, чекає неминуче банкрутство, якщо найближчим часом вони не зроблять радикальних змін в своїх підходах до управління і ведення бізнесу. Що ж таке організаційно-управлінська криза? Якщо коротко, то організаційно-управлінська криза – це системна неспроможність нарощувати і ефективно використовувати наявні організаційні ресурси, а саме людські, фінансові, часові, маркетингові і інформаційні.

Мотивація та кар'єрні здобутки трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині. На-

самперед ми вважаємо, що необхідно внести деякі зміни до системи управління ТОВ «ІМПЕЛ». З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств. Для виходу з кризового положення можна запропонувати декілька сценаріїв, які відрізняються один від одного ступенем радикальності змін і пов'язаною з цим трудомісткістю, фінансовим навантаженням і тривалістю виконання. Умовно ці сценарії можна назвати – консервативний, компромісний і радикальний. Консервативний сценарій припускає збереження профілю виробництва і поступовість змін. Сценарій складається з чотирьох кроків, кожний з яких має власну мету, тривалість і вартість.

Процес реструктуризації націлений не на рішення окремих простих господарських задач, а на рішення складних, комплексних проблем, здійснення укрупнених операцій. Мета реструктуризації – в тому, щоб усунути, зокрема, ті адміністративно – бюрократичні операції і ланки, ліквідація яких не відобразиться негативно на рівні управління. Але для цього, природно, потрібно дуже зважено, по іншому перепланувати, перебудувати всю управлінську надбудову. В умовах ринкової економіки також дуже важливо вдосконалювати на підприємстві форми організації та оплати праці. Важливо впроваджувати такі системи оплати праці, які дозволять більш ефективно стимулювати мотивацію праці працівників підприємства, підвищити продуктивність праці на підприємстві. Сенс заходів щодо стимулювання збуту полягає не тільки в збільшенні продажів та відповідному підвищенні маси прибутку. Збільшення продажів означає скорочення складських витрат, і цю обставину слід враховувати при визначенні суми знижки, що виникає в результаті того чи іншого заходу.

Для будь-яких організацій і в тому числі підприємству управління людьми має першорядне значення. Без ретельно відібраних, розставлених і професійно підготовлених працівників-фахівців жодна організація не може досягти своїх цілей. Це положення є основним у концепції антикризового управління. Процес роботи з персоналом повинен здійснюватися шляхом узгодження деяких аспектів кадрової політики. В умовах жорстокої конкуренції можна порекомендувати 14 пунктів для менеджерів в управлінні персоналом. Одним з найважливіших інструментів комплексного підходу до планування антикризових напрямків діяльності є програмно-цільове управління. Програмно-цільове управління використовують для вирішення багатьох задач, орієнтованих на вихід з кризи.

Мартиненко Д. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах постійної зміни внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку, тому саме можливості адекватно і своєчасно реагувати на ці зміни й підтримувати відповідність між внутрішнім економічним потенціалом і зовнішнім середовищем визначають рівень адаптації підприємств та результативність їх діяльності. Організаційний розвиток є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. Особливого значення набуває система управління організаційним розвитком промислового підприємства, а саме рівень її сформованості та відповідності сучасним умовам, можливості оптимізації організаційної структури підприємства та організаційної структури управління підприємством як внутрішній фактор стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

Разом з тим сучасна практика свідчить, що визначенню та вирішенню проблем організаційного розвитку не приділяється необхідної уваги при прийнятті управлінських рішень на промислових підприємствах, у тому числі на підприємствах. Наявність традиційних типів організаційних структур підприємств, обмеженість використання сучасних методів оцінки їх результативності та ефективності управління підприємством призводить до зменшення можливостей адаптації організаційних структур до сучасних умов господарювання.

Однак залишаються невирішеними деякі питання управління організаційним розвитком промислових підприємств, а саме вибір методів оцінки результативності організаційної структури управління та її впливу на формування фінансового результату діяльності підприємства, методів оцінки ефективності управління на підприємстві, вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства з використанням одержаних результатів оцінки.

Уточнення поняття «організаційний розвиток» як процесу запланованих послідовних перетворень довгострокового характеру, в результаті якого формується стратегія змін організаційної структури підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу підприємства, уможливорює здійснення системної оцінки організаційного розвитку підприємств. Встановлено, що організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури (об'єкта управління).

Систематизація підходів до оцінки ефективності управління й ефективності організаційної структури управління дозволила встановити, що в сучасних умовах відсутній комплексний підхід із використанням інтегрального показника оцінки.

У процесі дослідження підходів до визначення сутності управління організаційним розвитком підприємства визначено, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, що відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), який здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних та кадрових складових діяльності підприємства.

Систематизовано чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що певною мірою визначають організаційний розвиток підприємства, за групами: політико-правові, економічні, науково-технічні, екологічні та соціальні, що дозволить зменшити вірогідність ризиків функціонування підприємства.

Надано загальну характеристику ДП НАЕК «Енергоатом», основними положеннями якої є: Державне підприємство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» утворено з метою виробництва електроенергії, забезпечення безпечної експлуатації та підвищення ефективності роботи атомних електростанцій та забезпечує понад 55% потреби України в електроенергії; відповідно до Господарського кодексу України ДП НАЕК «Енергоатом» є великим за розміром підприємством; протягом 2013-2017 років майже всі показники, що характеризують розміри підприємства мали позитивну динаміку, однак у 2013-2014 роках господарська діяльність підприємства була нерентабельною, а за останні три роки рентабельність реалізації продукції мала негативну динаміку; для підприємства характерний задовільний стан поточної ліквідності активів, дуже високе значення коефіцієнту фінансової стійкості (що характеризує компанію як недостатньо активну), нездатність погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів та висока частка зношених основних засобів у загальній їх вартості.

Аналіз динаміки інтегрального показника ефективності системи управління ДП НАЕК «Енергоатом» показав, що система менеджменту ДП НАЕК «Енергоатом» протягом 2013-2015 років була не ефективною, в 2016 році було досягнуто високого рівня ефективності, а в 2017 році ефективність відповідала достатньому рівню. Заслужує на увагу низька ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства.

Здійснено функціональну оцінку системи менеджменту підприємства, яка засвідчила, що, відповідно до оціночної схеми загальної оцінки менеджменту, отриманий для ДП НАЕК «Енергоатом» результат (81 бал) відповідає V рівню зрілості менеджменту, який характеризується досягненням максимальних результатів за усіма напрямками управлінської діяльності та еталонною системою менеджменту. В результаті проведення двосторонньої системи оцінки визначено, що уявлення керівників про стан справ в організації не відповідає думці працівників. Отриманий результат потрапляє до зони переоцінки можливостей менеджменту. У цьому випадку більшість управлінських рішень можуть стикатися з внутрішнім опором ко-

лективу, а різного роду перетворення, ініційовані керівництвом, будуть абсолютно неефективними.

Запропоновано методичний підхід до оцінки результативності ОСП на основі індексної оцінки відносних показників, згідно з яким уся сукупність ключових показників у рамках ОСП перетворюється з абсолютних значень на відносні, а саме – на ланцюгові темпи зростання даних показників, використання якого дозволило виявити критичні сфери діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на результативність ОСП і конкурентоспроможність підприємства тощо.

Із використанням запропонованого методичного підходу до оцінки ефективності ОСУП, який ґрунтується на сукупності оцінок непрямого та прямого впливу на результати діяльності підприємства, виявлено загальні недоліки організаційних структур управління підприємствами, їх причини та шляхи усунення.

Запропоновано підхід до оцінки організаційних структур підприємства, заснований на використанні методу системної динаміки та імітаційного моделювання, що надало можливість шляхом ітераційного пошуку встановити результативність управління організаційною системою за окремими складовими (оцінка структуризації управління, оцінка ефективності організаційно-функціональної моделі управління, оцінка персоналу управління, оцінка ефективності організаційного механізму управління).

Досліджено формування системи організаційного розвитку підприємства з використанням інституційного підходу. При цьому ОСУП представлено як мережу послідовних організаційних процесів, які в сукупності інтегровані в загальний процес розвитку організації, що визначає напрями управлінських впливів суб'єкта організаційного розвитку, а також основні складові формування системи.

Меленюк В. О.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Енергодарський інститут державного та муніципального управління
ім. Р. Г. Хеноха «Класичного приватного університету»

СКЛАД ПРИКОРДОННОГО ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВИЗНАЧЕННЯ

У даний момент в нашій країні постала проблема зменшення кількості туристичних потоків. Це питання можна вирішити шляхом підвищення конкурентоспроможності рекреаційно-туристичних прикордонних дестинацій. У багатьох економічних дослідженнях сьогодення з області туризму досить активно використовується так званий кластерний підхід. Кластер є одним із найдієвіших методів для покращення іміджу регіону та отримання переваг над конкурентами. Кластер - це *«група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють у певній сфері, що характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють один одного»*. [2]

Однак специфіка прикордонного туристичного кластера вимагає уточнити склад окремих елементів кластера. Перш за все, слід визначити концептуальні елементи туристичного кластера.

Для розвитку прикордонного туристичного кластера крім традиційних ключових атракторів важлива можливість і простота перетину кордону. У цьому факторі слід виділити безпосередньо спрощені формальності при перетині кордону. Крім того, важливою умовою стає транспортна доступність, тобто кількість і якість доріг між пунктом прикордонних переходів та ключовими об'єктами показу. Не менш значима пропускна здатність прикордонних переходів, які визначають швидкість перетину кордону.

Очевидно, що національний або прикордонний статус туристичного кластера не впливає на кількість постачальників туристичних послуг, до яких слід відносити базу розміщення, транспорт, сферу харчування туристів, екскурсійні послуги. Також ясно, що прикордонне туристичного кластера прямо вплине на зміст цих послуг, перш за все з області мовного супроводу, а крім того, при формуванні та презентації пропозиції послуг.

Аналогічно, постачальники супутніх послуг і організація збуту послуг також відчувають вплив прикордонного. Зокрема, географічна близькість до цільового сегменту, прямо визначає характер і зміст їх діяльності. Така ж залежність виникає і в підтримуючому середовищі. Зокрема, підготовка кадрів та інфраструктура формуються з урахуванням потреб об'єктів індустрії туризму.

Четвертий елемент (середовище регулювання) досить складно чітко відокремити від ключових атракторів (ядра) кластера. На нашу думку, критерієм відмінності повинен бути характер впливу на формування і розвиток турпотoku на місцевому рівні. Так, елементи, які надають безпосередній вплив (митні, прикордонні формальності, стан і наявність пунктів пропуску), слід віднести до ядра кластера. Інші елементи, пов'язані з регулюванням міжнародного співробітництва та туризму, хоча і мають прямий вплив на розвиток туризму, але набувають опосередкований характер при реалізації на місцевому рівні. Тим самим, вони утворюють загальні умови для розвитку прикордонного туристичного кластера. Таким чином, з нашої точки зору, з урахуванням прикордонного статусу туристично-рекреаційного кластера доцільно уточнити його склад, сформувавши такі сукупності ключових елементів (рис. 1).

Розглядаючи випадок формування прикордонного туристичного кластера необхідно відзначити, що до змісту елементів туристичного кластера ставляться специфічні вимоги. Ця специфіка відбивається, перш за все, в області надання туристам сервісу. А основним чинником, що обумовлює формування такої специфіки, виступає географічна близькість до цільового сегменту, його доступність і винятковість. Як правило, туристичний маршрут або дестинації орієнтовані на кілька цільових сегментів, неможливо обмежити список країн / регіонів, звідки приїжджають туристи. Однак для прикордонних туристичних кластерів це не справедливий висновок. Як правило, країна-джерело туристів - одна, а сегментація проводиться не за географічними ознаками.

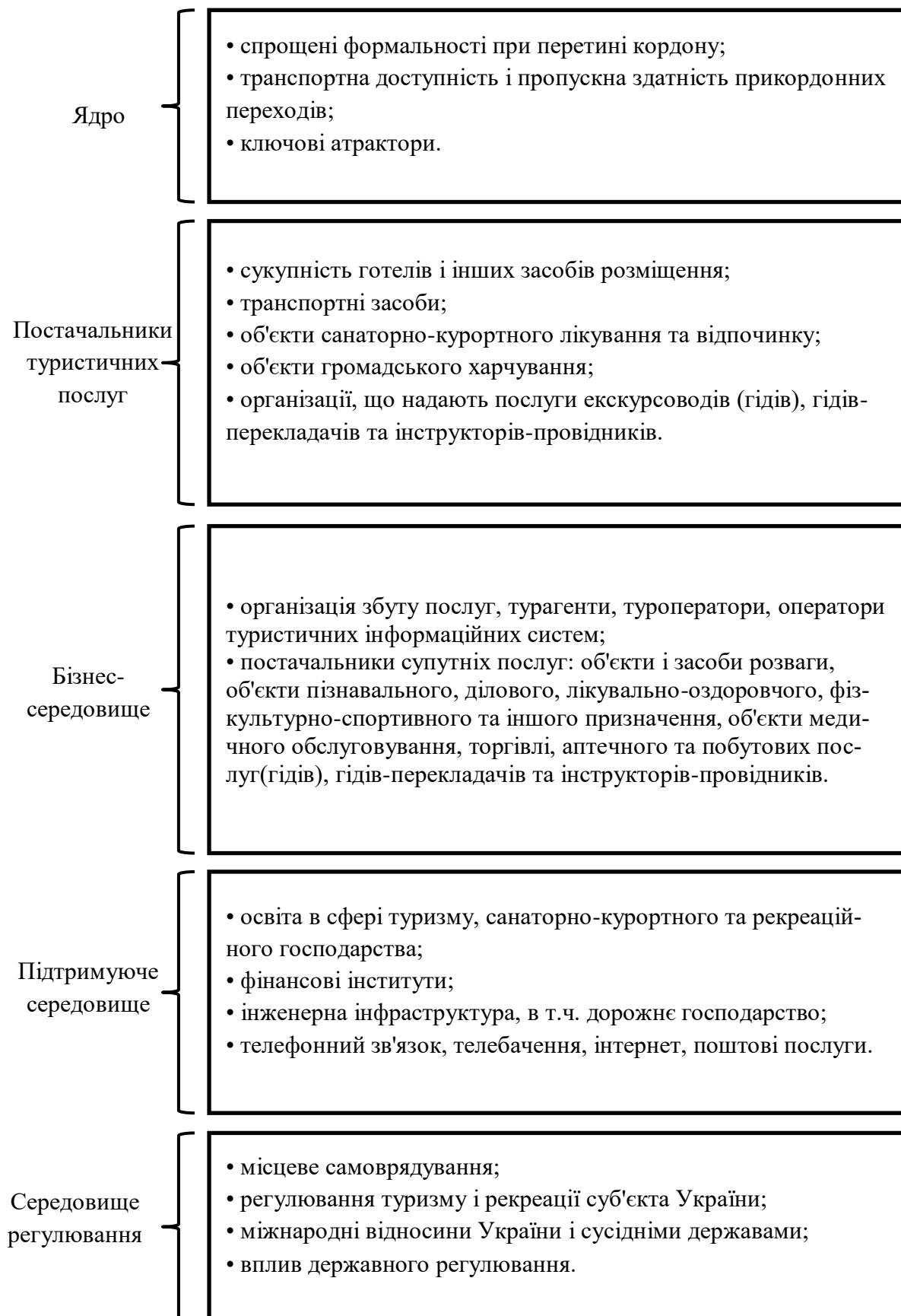


Рис. 1. Типологія основних елементів прикордонного туристичного кластера

Головною особливістю прикордонного туристичного кластера буде виступати спрощене відвідування прилеглої країни, яке стає ключовим ат-

рактором. Безумовно, комплекс туристичних ресурсів, які знаходяться на території суміжної держави, викликають туристичний інтерес, але вони, як показує практика, будуть затребувані тільки при наявності спрощеного порядку перетину кордону і комфортної організації перебування на території цієї країни. Складається специфічна ситуація, коли безпосередньо туристичні ресурси (в формулюванні, що приводиться вітчизняним законодавством) виступають вторинними атракторами.

У зв'язку з цим, основні атрибути послуг, що надаються, їх склад, порядок обслуговування, якість і т.д. повинні відповідати культурі і традиціям суміжної держави. Це стосується, перш за все, використовуваної сировини і матеріалів, зовнішнього оформлення тощо. Безумовно, також важливі супутні комунікації іноземною мовою. Якщо турист відвідує іноземні держави в звичайному порядку, то наявність мовного і культурного бар'єру, переважання національних особливостей країни відвідування сприймаються як даність. Однак в разі відвідування прикордонного регіону туристи не прагнуть повністю відірватися від національної культури і очікують присутності знайомих елементів, у т.ч. мови, їжі тощо в країні відвідування.

Найважливішим фактором стає організація інформаційного супроводу на мові сусідньої держави, це стосується дублювання назв вулиць та ін. географічних об'єктів, меню, прайс-листів, оголошень тощо. Крім того, збут туристичних послуг, вибір каналів поширення туристичної інформації повинні відповідати перевагам і традиціям туристів з суміжної держави. Слід підкреслити, що в прикордонних кластерах важливішу роль починають грати страхові організації.

Для господарчих суб'єктів, особливо що є постачальниками туристичних і супутніх послуг, ключовим фактором успіху виступає вивчення і розуміння культури, традицій, кухні, споживчих переваг туристів з суміжної держави; організація платежів, фінансових операцій з урахуванням звернення дебетових, кредитних карт, валюти, дорожніх чеків та інших платіжних можливостей. Для турагентів, туроператорів важливим фактором стає юридична підтримка міжнародних угод.

Ці фактори можуть стати основними факторами успіху прикордонного кластера, оскільки саме такими угодами регулюються умови перетину кордонів. Таким чином, прикордонний туристичний кластер відчуває потребу в значній державній підтримці, без якої не може бути сформований.

Список використаної літератури

1. Беленький П. Ю., Другов О. О. Регіональна політика збалансованого соціально-економічного розвитку. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 96–106.
2. Портер М. Конкуренція; пер. с англ. Москва: Вільямс, 2006. 608 с.
3. Яворський Ю. М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі. *Український туризм*. 2015. № 2. С. 56–57.

Melnyk A.

professor, Head of the Department of Business Economics and Tourism

Budiakova O.

PhD in Economics, Senior Lecturer of the
Department of Business Economics and Tourism

Vagif M. I.

Master student of the Department of Business Economics and Tourism
Kyiv National University of Technologies and Design

ECONOMIC ASPECTS OF THE MODERN DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST SYSTEMS

The tourism industry in modern conditions significantly affects the development of the global economy. In most countries of the world, a significant part of the welfare of the state is based on income from the organization of tourism activities. Due to economic growth, increasing the cultural and material level of the population, increasing free time, tourism claims to be the leading export industry in the world. For the successful development of the tourism industry, it is necessary to create a competitive tourism industry that provides growing consumer demand and makes a significant contribution to the socio-economic development of countries.

In many countries of the world, tourism is developing as a system that provides all the opportunities to get acquainted with the history, culture, customs, spiritual and religious values of a given country and its people, and gives income to the treasury. Not to mention the fact that this system «feeds» a lot of individuals and legal entities, one way or another connected with the provision of tourism services. In addition to a significant income item, tourism is also one of the powerful factors in enhancing the country's prestige and its importance in the eyes of the world community and ordinary citizens. Today, tourism has become a phenomenon that has entered the daily life of almost a third of the world's population. World tourism in the XX – early XXI century acquired extremely rapid development. Such a trip to the tourism sector requires comprehensive and fundamental research on various aspects of its development.

In modern business conditions, the tourism industry is one of the main driving forces of economic recovery. World experience shows that in order to effectively manage the tourism development process in countries, diagnostics of recreational and tourist territories is necessary.

The diagnostic methodology is based on two approaches: integrated and systemic. Each approach can be represented by a set of methods, and each method is specified by the methods of its implementation in different situations and conditions. In addition, the methodology uses the methods of analysis and modeling to a greater extent in the process of research and the selection of alternative ways to improve the economic system.

The diagnostic methodology organically includes a system analysis of complex business systems. A systematic approach requires taking into account the specific features of regional situations, the use of appropriate tools and the

real possibilities of making appropriate tools and the real possibilities of making managerial decisions to change them (regulation).

It is necessary to determine what is included in the basic properties of the recreational-tourist system, which ensures the formation and satisfaction of the needs of the vacationer, what factors affect this process. What constitutes a recreational and tourist service, what features it has.

With the improvement and market transformation of the economic structure of recreational and tourist activities, it becomes one of the most important sectors in the economy. The industry requires significant funds necessary to create the infrastructure components of the reaction and tourism sectors: roads, vehicles, water supply, sewage and other units. Promotion of recreation and tourism to the rank of priority sectors, based on modern natural, labor and financial opportunities, is extremely necessary. But not only investments are needed, but also time, and, most importantly, a well-thought-out promising program for the development of the recreational complex and stable conditions for its implementation.

It should be noted that the diagnosis of the development of the recreational-tourist territory requires a thorough development of the methodological base, in the process of studying which the theory of diagnostics of the recreational-tourist territory is developed. Recreational and tourist development is a form of private, sectoral and territorial development, reflecting only one aspect (recreation and tourism), which can be adequately described on a fundamental basis. All this dictates the need in the research process to find answers to such questions: what are the initial resources and dynamic qualities of the recreational and tourist territory, what is the capacity of the local services market, will the investment climate for recreational territories be formed in the coming years. Answers to these and other questions can be obtained using diagnostic methods of the recreational area.

The structure of the territory is formed by goals, an object, an object, principles, approaches to determining the essence, categories, factors and functions, which, however, depend on the scientific approach of the researcher to the choice of objects of study. As studies show, two main paradigms can be used according to which a recreational-tourist territory acts, firstly, as a territory, and secondly, as a recreational-tourist system.

Recreational-tourist area as a territory in structure is a combination of land and water surfaces in the areas of regions with specific climatic conditions (land, water, forest, mountains). They are necessary for the development of recreational and tourist activities in this territory, taking into account the demographic, social, historical features of the region and its geographical location.

The main properties of the recreational and tourist territory are the development and saturation of its recreational and tourist facilities, which determine the development of the territory. At the same time, development, on the basis of which the processes of growth and development of recreation and tourism are taking place, determines the degree of saturation of the recreational and tourist territory with the infrastructural elements (objects) of recreational and tourist activities and their connections.

Since the saturation processes depend on the level of intensity of development of the recreational and tourist territory in the region, the processes of development of the territory by the recreational and tourist elements of the productive forces in different recreational territories will have different degrees of saturation (development), which will entail an increase in the differentiation of the quality and standard of living of the population.

A saturated recreational territory is a territory that accommodates many objects of recreational and tourist activity (sanatoriums, boarding houses, recreation centers) and the organization of other industries (hotels, restaurants, cafes, water parks, etc.) that accompany recreational activities. They are in a certain set of economic interests and relations between participants in the production of recreational and tourist services. The more such objects on the recreational and tourist territory and the closer the connection between them, the more developed and mastered it seems.

The development of the recreational-tourist territory is due to the systematic organization of the reproduction of resources in this region of the region – labor, natural, material, organizational, informational, etc. In this context, the recreational-tourist territory becomes a connecting component of the interaction of individual elements of the productive forces of recreation and tourism. The interaction of resource elements of recreation increases reproductive potential, ensures the development of recreational and tourist areas in the region.

The main feature of the recreational and tourist territory is the attraction of local and foreign vacationers and tourists, the involvement of recreation and tourism in public production as: recreational industry of material and intangible production of the region (economic activity for the production of recreational services); recreational production and social infrastructure facilities; creation of new and expansion (development) of recreational objects of natural and artificial origin within the region (creation of new jobs); the formation of new ties and relations for the development of recreation and tourism in the country and region. That is, the involvement of the recreational and tourist territory in the processes of public organization of the reproduction of the productive forces of the region and the country.

The main feature that characterizes a recreational and tourist territory can be its location, which shows where it is located in the region and how the productive forces of recreation and tourism are combined with each other and with the productive forces of the region. As a measure (means of measurement), indicators (indicators) about the depth and nature of the processes occurring in the recreational and tourist area are used. The groups of such indicators should include: indicators reflecting the scale of the recreational and tourist territory; indicators showing the effectiveness of recreational and tourist activities in the economy of the region; indicators that convey the state and reproduction of recreational potential; indicators for assessing the development of recreational and tourist areas; indicators expressing the level of cooperative relations of the recreational and tourist industry in the economic sphere of the region and the country, as well as financial indicators of recreational and tourist activities and their

relationship with indicators of the financial system of the region; indicators for assessing the saturation of the recreational and tourist territory of the region with elements of productive forces.

Recreational and tourist territory is a system of elements of the productive forces of recreation and tourism, which are the material carriers of each element separately and at the same time represent some integrity of interrelated elements: natural potential, material (recreational) potential, labor potential (people employed in the field of recreation and tourism), etc.

The successful functioning of the recreational-tourist system directly depends on the level of productivity of its elements, the variability of the territorial structure of the recreational-tourist territory, the increasing role and volume of the recreational-tourist resource component in the recreational-tourist territory, the significance of the administrative impact in the region on the development of recreational-tourist activities. The development of a regional recreational and tourist system should not violate its resistance to external and internal factors.

The main properties of the recreational and tourist territory as a system are stability, integrity, complexity and vitality, self-regulation, hierarchy. Thus, the recreational and tourism sector is a complex system in the structure of the region's economy. As a system, it functionally acts in three aspects: recreational and tourist activities, the social component, and the environmental component.

Милиця К. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розвиток системи охорони здоров'я є невід'ємною складовою рівня і якості життя населення і виконує найважливішу роль в економічному розвитку країни, забезпечуючи відтворення та якість трудових ресурсів, що створюють базу для соціально-економічного зростання. Подальше ефективне функціонування і розвиток сфери охорони здоров'я в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів є найважливішим завданням органів влади всіх рівнів. Тому питання вдосконалення управління охороною здоров'я з боку держави, особливо в умовах економічної кризи, є як ніколи актуальним.

Інвестування у сферу охорони здоров'я ми розглядаємо з позицій виділення коштів з державного бюджету на здійснення комплексу заходів, що забезпечують ефективне вирішення проблем у цій галузі у рамках розробки і реалізації державних цільових програм.

Цільові програми використовують загальну методологію програмно-цільового підходу. У зв'язку з цим нам видається доцільним розглянути основні риси й особливості програмно-цільового підходу в управлінні складними соціально-економічними проблемами, зокрема проблемами у галузі охорони здоров'я.

На початку ХХІ ст. людство вступило в якісно новий період свого розвитку. Криза у галузі економіки, екології, охорони здоров'я і політики

все більшою мірою фокусується на людині, її знаннях, цінностях і самосвідомості. Суперечність між особистістю і суспільством – одна з причин розбалансованості світу, що криє в собі можливості соціальних вибухів.

Розуміння проблем, виявлення поточних тенденцій розвитку породжують і нові методи їх вирішення. Вони виявляються у сфері управління, мають стратегічний і тактичний характер. Висуваються і нові вимоги до розвитку владного суб'єкта управління – держави. Програмно-цільові і прогностичні методи в управлінні стають нормою управлінської діяльності на всіх її рівнях.

На наш погляд, залежно від виникнення і загострення політичних, соціально-економічних, національних і релігійних проблем, що вимагають для свого вирішення проведення комплексу взаємопов'язаних заходів, використання різних ресурсних джерел, роль програмно-цільового підходу і цільових програм в управлінні зростає.

У широкому розумінні слова програмно-цільова діяльність становить систему намічених заходів, дій, що підлягають здійсненню, проведення яких покликане забезпечити досягнення поставленої мети. При цьому необхідно забезпечити узгодженість постановки програмних цілей і формованих програмних заходів з їх досягнення протягом встановленого часу при заданих ресурсних можливостях і обмеженнях. На нашу думку, подібна узгодженість досягається завдяки тому, що програмно-цільовий підхід спирається на використання логічної схеми формування програм, за формулою: «цілі програми – шляхи досягнення програмних цілей – засоби, необхідні для практичної реалізації». Ця формула відображає основний методологічний принцип, який дає змогу поєднувати принципи цілеспрямованості, ресурсозабезпечення і системного підходу. За своєю суттю програмно-цільовий підхід є однією з форм застосування комплексного, системного підходу до процесів управління об'єктами, процесами.

Характерна межа програмно-цільового підходу в управлінні вирішенням складних соціально-економічних проблем полягає в його пристосованості до пошуку ефективних, економічних варіантів проблемних рішень. Необхідно також враховувати наявність зовнішнього середовища відносно проблеми, що вирішується за допомогою застосування програмно-цільового підходу. Наявність цього середовища накладає ряд обмежень на способи вирішення проблеми, які обрані програмою, та намічені до використання ресурси. Необхідно також брати до уваги законодавчі, нормативно-правові обмеження.

Таким чином, можна виділити такі характерні риси, властиві програмно-цільовому плануванню й управлінню:

- єдність чіткої цільової орієнтації;
- комплексність намічених заходів;
- визначеність термінів здійснення цих заходів для досягнення поставленої мети;
- адресність і вказівка джерел ресурсів для реалізації намічених заходів.

Ми вважаємо за доцільне виділяти таку специфічну ознаку програмно-цільового підходу, як формування системи дій перед встановленням сукупності адресних програмних заходів. Поділ дій на функціональні, що характеризують зміст намічених заходів, і адресні, що визначають виконавців програмних заходів, має принциповий характер і прямо виявляється у виділенні функціональної й адресної структури державних цільових програм.

Операції, процедури, алгоритми практичного втілення програмно-цільового підходу не можуть бути сформульовані, визначені так, щоб поширюватися на будь-яку проблему. Будучи ефективним способом управління вирішенням найрізноманітніших економічних, соціальних, військових, політичних проблем, програмно-цільовий підхід позбавлений універсальності в тому розумінні, що втілює загальну методологію управління вирішенням проблем, відображає методичні підходи і містить методичні рекомендації загального характеру. Проте, застосовуючи програмно-цільовий підхід до вирішення конкретної проблеми, спираючись на його принципи, методологію, доводиться розробляти методику і технологію визначення програмних цілей, шляхів і засобів вирішення цієї проблеми з урахуванням її специфіки, індивідуальності, яку не здатна відобразити загальна програмно-цільова методологія.

Для програмно-цільового підходу характерним є те, що він забезпечує реалізацію одночасно двох типів інтеграції соціально-економічних і науково-технічних процесів: просторової, коли потрібно об'єднати зусилля суб'єктів, що належать до різних галузей, регіонів або форм власності, і тимчасової, коли потрібно домогтися чіткої послідовності і єдності різних етапів (стадій) загального процесу руху до конкретної мети, передбаченої програмою.

Моїсєєва К. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільності економічних відносин, різкого коливання характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємств відбувається процес трансформації управлінських та виробничих функцій, що потребує проведення змін в системі управління персоналом і, зокрема, у її складовій – технології управління. Технологія управління персоналом підприємства раціоналізує процес управління завдяки вибору оптимальних методів, операцій та процедур для досягнення мети. Технологія управління дозволяє виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства. Формування технології управління персоналом підприємства набуває в сучасних умовах дедалі більшого значення як один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, у тому числі управлінського.

Розповсюдження та стрімкий розвиток новітніх технологій, активне використання автоматизованого устаткування тощо не завадило людині залишитись на підприємстві невід'ємним провідним складовим елементом процесу виробництва. Слід зауважити, що без людської праці неможлива взаємодія між засобом і об'єктом виробництва, з яким працюють, як неможливе досягнення поставленої мети та виконання завдання. З огляду на актуальність та багатоаспектність проблеми технологізації управління персоналом необхідно здійснити уточнення категоріального апарату та структури об'єкта дослідження для подальшого визначення шляхів дослідження та вибору інструментів управління.

Розвиток теоретичних та методичних основ управління персоналом здійснено в роботах багатьох видатних вітчизняних вчених: С. Гончарової, В. Гриньової, А. Кібанова, А. Колота, М. Новікової, С. Мочерного, В. Онікієнка, В. Пономаренка, І. Швець та ін., а також зарубіжних вчених: В. Весніна, П. Друкера, М. Пула, М. Уорнера та ін. Теоретичні та прикладні аспекти проблем формування управлінських операцій, процедур та технологій управління знайшли відображення в роботах таких українських вчених: О. Ареф'євої, С. Вінницького, Н. Гавкалової, О. Гудзинського, Й. Завадського, Г. Назарової, Б. Мізюка, В. Шарапова та ін., а також зарубіжних вчених: П. Журавльова, С. Карташова, О. Яхонтової, М. Чіжова, М. Кляйнманна та ін.

Слід зазначити, що на теперішній час розроблено лише загальні концептуальні підходи щодо операцій і процедур управління персоналом на рівні господарюючих суб'єктів. Проте динамізм та складність процесів управління, що відбуваються на вітчизняних промислових підприємствах машинобудівної галузі, з урахуванням існуючого економічного становища, обумовлюють необхідність розвитку технології управління персоналом, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані. Зокрема, потребують удосконалення визначення сутності та переліку складових технології управління персоналом, підходи до оцінки результатів формування та використання технології управління персоналом підприємств.

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 промис-

лових 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 прийняттого переліку часткових технологій управління підприємством, до якого входять: технологія набору та відбору персоналу, технологія оцінки персоналу, технологія навчання персоналу.

Формування складових технологій 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 технологій 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.

Некрасова Н. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Формування соціально орієнтованої економіки та активна інтеграція України в європейський економічний простір потребує пошуку новітніх підходів до ефективного використання та відтворення трудового потенціалу країни. Водночас процес реформування в державі супроводжується не-

гативними явищами у сфері організації та оплати праці персоналу. Це призводить до зниження вартості робочої сили, посилення диференціації оплати праці між різними категоріями працівників, втрати їх кваліфікаційного рівня, скорочення сукупних доходів зайнятих. Внаслідок цього відбулася зміна пріоритетів у мотивації трудової діяльності й джерелах формування доходів, втрачено зв'язок між мотивуванням та отриманням кінцевого результату.

Під мотиваційними механізмами слід розуміти сукупність засобів переконань, способів інформування, настанов, розпоряджень, інструкцій, вимог, санкцій тощо, які в єдиному динамічному процесі взаємодії націлені на формування очікуваної поведінки персоналу і окремих працівників. В практичних умовах підприємств мотиваційні механізми виступають у формі конкретних систем мотивування (стимулювання, винагородження тощо) і ґрунтуються на таких важелях, як форми і системи оплати праці, способи преміювання, участь в прибутках і доходах, індивідуальні винагородження та інших.

Існуючі механізми мотивування персоналу підприємства мають певні особливості: по-перше, мотивування працівників найбільше залежить від соціально-економічних умов, в яких діє підприємство. По-друге, механізми мотивування завжди виступають елементом чинної системи менеджменту, нічого не змінюють в структурі, в якій вони застосовуються. Таким чином, впровадження мотиваційного механізму вимагає одночасних необхідних змін в системі менеджменту підприємства. Сучасні методики створення мотиваційного впливу повинні передбачати тісний взаємозв'язок між рівнем заробітної плати, доходами, продуктивністю та ефективністю праці, а також бути пов'язаними з системою менеджменту підприємства.

Формування ринкових відносин найперше висуває проблему створення нових мотиваційних механізмів зацікавлення працівників в успішному функціонуванні підприємства, розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності. В практиці управління керівник повинен обов'язково враховувати інтереси різних груп і категорій працівників, тобто дію певних стимулів, які забезпечують їх цілеспрямований вплив на ефективність трудової поведінки.

Ефективна система мотивації у сучасних умовах має ґрунтуватися на таких принципах:

- диференційованості – індивідуальний підхід до стимулювання різноманітних верств і груп працівників, залежно від умов праці, трудових досягнень, оплата лише залежно від кількості та якості праці;
- доступності кожного стимулу для всіх працівників, демократичності і зрозумілості умов стимулювання;
- тісного зв'язку стимулювання з конкретними результатами праці;
- гнучкості та оперативності – постійний перегляд стимулів залежно від змін, які відбуваються в суспільстві та колективі;
- відчутності стимулу, так як існує певний поріг дієвості стимулу (мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити більше та краще те, що зумовлено трудовими відносинами);

- зрозумілості критеріїв оцінки кількості та якості праці всьому персоналу підприємства і кожному окремому працівнику;
- комплексності – поєднання позитивних і негативних, моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів з урахуванням їх цілеспрямованої дії на кожного працівника, залежно від місця, часу і об'єкта впливу;
- надання переваги застосуванню позитивних стимулів (задоволення потреби приносить працівнику моральне задоволення, покращує настрій, позитивно відображається на результатах діяльності);
- постійного поступового підвищення матеріальних стимулів в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства (підрозділу) та перспективи зростання протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці (стимули повинні застосовуватись послідовно, заслужено, адекватно до ситуації, у повній відповідності з вчинками людей, згідно з відомою формулою «від простого до складного», або «від менш значущого до більш значущого»);
- мінімізації розриву в часі між результатом праці і її оплатою («краще менше, але відразу», щотижнева оплата);
- відсутності надпереваг і пільг для одних працівників за рахунок решти;
- система мотивації не повинна сприяти виникненню і розвиткові таких ситуацій, за яких інтереси працівників можуть суперечити цілям організації.

В залежності від категорії персоналу слід застосовувати різні мотивації поведінки, наприклад: для робітників – допомога у вирішенні особистих проблем, стабільність зайнятості, справедлива оплата праці, сприятливі умови праці, безпека та захист трудової діяльності; для службовців – право самостійно приймати рішення в рамках повноважень, сприятлива форма оплати праці, визнання в колективі, просування по службі; для керівників лінійного рівня – досягнення відповідного соціального статусу, відповідність грошової винагороди роботі, службове просування, сприятливі умови для ефективної трудової діяльності, почуття причетності до справ організації; для керівників середньої ланки – право самостійно приймати рішення в рамках повноважень, повне визнання та адекватне оцінювання виконуваної роботи, змістовна, цікава праця, сприятливі умови праці; для керівників вищої ланки – повне визнання виконуваної роботи, дисципліна праці, усвідомлення суспільної корисності праці, цікава, змістовна праця, матеріальна мотивація.

На сучасному етапі у країнах з розвиненою ринковою економікою використовується значна кількість різноманітних систем мотивування, які відображають особливості розвитку національних економік, традиції населення, характер економічних зв'язків, рівень кваліфікації робочої сили тощо. Важливу роль на західних підприємствах відіграють оцінки результатів праці та особистих якостей у формі періодичної атестації. Особливого розповсюдження набула концепція гнучкого тарифу, при якій розмір тарифу ставиться у залежність від результатів праці. В багатьох країнах вико-

ристовуються премії за відвідування, які виплачуються кваліфікованим робітникам підприємств. Особливе значення для зарубіжних підприємств мають програми участі у прибутках. Реалізація мотиваційних механізмів у зарубіжних організаціях здійснюється за двома основними напрямками: створення преміальних систем, що забезпечують високу якість продукції, і надання різноманітних пільг, які відповідають потребам працівників. В Японії для більшості фірм традиційною є модель, згідно з якою роботодавець пропонує мотиви у формі економічних стимулів і оплати внесків за робочу поведінку, що регламентується управлінськими психологічними угодами між працівниками і організацією. На італійських підприємствах структура заробітної плати включає, крім галузевої тарифної ставки, персональні і колективні надбавки, надбавки в зв'язку з ростом вартості життя і за стаж, регулярні і нерегулярні премії тощо.

У цілому, мотивація праці є однією з основних функцій управління персоналом, оскільки сприяє підвищенню активності працівників до досягнення певних цілей. А сучасні методики створення мотиваційного впливу повинні передбачати тісний взаємозв'язок між рівнем заробітної плати, доходами, продуктивністю та ефективністю праці, а також бути пов'язаними з системою менеджменту підприємства.

Список використаної літератури

1. Бардакова Т. В., Дарченко Н. Д. Зарубіжний досвід мотивації праці: актуальність і доцільність застосування у вітчизняній практиці. URL: http://www.rusnauka.com/-14_NPRT_2010/Economics/66869.doc.html (дата звернення: 12.10.2019).

2. Касян А. О. Стратегія мотивації персоналу підприємства. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/1820/kasyanaostrategiyamotivaciyipersonalupidpriemstva.pdf> (дата звернення: 12.10.2019).

Нерянов К. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

Визначення особливостей інноваційного процесу на фармацевтичному ринку за відповідними моделями медицини (страхова, приватна, бюджетна) надало змогу деталізувати ролі учасників фармацевтичного ринку на різних етапах інноваційного процесу та з'ясувати, що модель інноваційного процесу в межах фармацевтичної галузі визначає взаємовідносини між учасниками ринку, зазнаючи найбільшого впливу з боку попиту на інновації, насамперед для таких продуктових інновацій як ЛЗ, попит на які формують пацієнти, забезпечуючи аптечний сегмент фармацевтичного ринку, та створює держава в його госпітальному сегменті. Особливості інноваційного процесу у фармацевтичній галузі полягають у наступному:

– диференціація продукції на експериментальні, генеричні, інноваційні та традиційні ЛЗ визначає особливості етапів впровадження оригінальних ЛЗ та дифузії інновацій у створенні генеричних аналогів;

– найвищі витрати на ДіР при розробці оригінальних ЛЗ визначають домінування ТНК як основного джерела розробки інноваційних ЛЗ у моделях приватної та страхової медицини, за бюджетної моделі медицини створення оригінальних ЛЗ забезпечують державні науково-дослідні інститути; ТНК володіють значними фінансовими ресурсами та власними ДіР-підрозділами, що зумовлює їх конкурентні переваги високого порядку на глобальному ринку ЛЗ;

– високий контроль з боку держави на всіх етапах інноваційного процесу у фармвиробництві створює додаткові бар'єри для впровадження оригінальних ЛЗ;

– страхова модель медицини передбачає розподіл видатків пацієнтів на ЛЗ між державою, роботодавцем і пацієнтом, що визначає домінування рецептурних ЛЗ над безрецептурними у структурі продажів на фармринках розвинених країн;

– домінування на вітчизняному фармацевтичному ринку глобальних тенденцій до збільшення частки ЛЗ – бренданих генериків.

Визначені особливості обумовлюють необхідність розвитку теоретичних положень і методичних засад стратегічного управління з урахуванням довгострокових тенденцій таких факторів макроекономічного середовища фармацевтичних підприємств, як демографічні та науково-технічні, на відміну від акцентування уваги на динаміці факторів їх мікроекономічного середовища.

Представлення еволюції концепцій стратегічного управління у контексті розвитку таких її складових, як форма інноваційного товару, форма організаційної структури підприємства, концептуальні засади формування системи управління, головні методи управління, домінуючий інструментарій управління, організаційні наслідки та інноваційний розвиток надало змогу унаочнити трансформацію концепцій стратегічного управління у контексті відображення причинно-наслідкових зв'язків з еволюцією товарних форм і пріоритетністю інноваційного розвитку підприємства у процесі стратегічного управління. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності категорій «стратегічне управління», «інновації», «стратегічне управління інноваціями» та «конкурентні переваги» у фармацевтичній галузі надало змогу врахувати такі особливості сегментування фармацевтичного ринку, як поділ на аптечний та госпітальний сегменти, диференціацію товару ЛЗ на рецептурну та безрецептурну продукцію, що визначає відмінність маркетингових та інноваційних стратегій виробників ЛЗ. Просування ЛЗ у сегменті рецептурних препаратів спрямоване, в першу чергу, на лікарів, тоді як безрецептурні ЛЗ спрямовані також на провізорів і пацієнтів, у результаті чого зазнає змін процес стратегічного управління інноваціями на фармацевтичних підприємствах.

Розкриття сутності системи стратегічного управління інноваціями на підприємствах фармацевтичного ринку України надало змогу з'ясувати, що залежно від орієнтації фармацевтичного підприємства на виробництво інноваційних або генеричних ЛЗ диференціюються підходи до стратегіч-

ного аналізу і розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств, що визначають формування конкурентних переваг високого чи низького порядку. Існуючі методи стратегічного аналізу не враховують високу соціальну відповідальність фармацевтичного бізнесу, зокрема, матричні методи аналізу портфеля бізнесів високо диверсифікованих фармацевтичних підприємств потребують змін у контексті врахування довгострокових демографічних тенденцій і прогнозів попиту на ЛЗ.

Проведений аналіз сучасного стану і проблем розвитку вітчизняного фармацевтичного ринку надав змогу з'ясувати, що лідируючі позиції за обсягами продаж у грошовому еквіваленті посідають іноземні фармацевтичні виробники, тоді як за обсягами продаж ЛЗ у натуральному вимірі лідирують вітчизняні фармацевтичні підприємства. Відтак конкурентні переваги високого порядку у сегменті дорогих інноваційних ЛЗ закріплюються за іноземними фармвиробниками, українські виробники ЛЗ спеціалізуються на випуску генериків, що на тлі негативних демографічних тенденцій зменшення чисельності і постаріння населення України створюють нові виклики для розвитку фармацевтичної галузі України. Відтак актуальним завданням менеджменту вітчизняних лідерів фармацевтичного ринку є врахування довгострокових тенденцій при розробці стратегії та виборі напрямку розвитку підприємств. Лідери фармацевтичного ринку України спеціалізуються на випуску та продажу генеричних препаратів високої якості під власним брендом. Домінування генеричної спеціалізації вітчизняних лідерів фармацевтичного ринку (компанії «Фармак», «Артеріум», «Дарниця», «БХФЗ») визначає нестабільність конкурентних позицій підприємств на ринку загалом і за окремими СЗГ. Лідируючі позиції вітчизняних підприємств у сегментах ЛЗ, які не входять до групи найбільш дохідних СЗГ, обумовлені історичною спеціалізацією підприємств.

Вітчизняні виробники не володіють необхідними ресурсами для створення інноваційних ЛЗ, єдиним центром їх створення у плановій економіці були галузеві науково-дослідні інститути, які фінансувалися за рахунок загальносоюзного бюджету. Нині науково-дослідні інститути не можуть на рівних конкурувати у частині фінансування ДіР з дослідницькими підрозділами ТНК, наукові бюджети яких сягають десятків млрд. дол. США, а власні ДіР-підрозділи вітчизняних лідерів фармацевтичного виробництва не мають відповідного досвіду, належного фінансування і науково-технічної бази для активізації роботи щодо створення інноваційних ЛЗ. Відтак вітчизняні підприємства не можуть сформувати конкурентні переваги високого порядку у сегменті дорогих інноваційних ЛЗ, що актуалізує проблематику об'єднання зусиль вітчизняних фармвиробників у створенні оригінальних ЛЗ через інноваційні альянси.

Удосконалення методичного інструментарію оцінювання інноваційної привабливості СЗГ фармацевтичних підприємств у частині ідентифікації критеріїв оцінювання інноваційної привабливості з використанням методів аналітичної ієрархії (АНП) і TOPSIS та методології налагодження і тестування стратегічних припущень (SAST) надало змогу визначити пріор-

ритетні сегменти та сформувані стратегічні рекомендації щодо посилення конкурентних переваг підприємств на фармацевтичному ринку. Методику оцінювання конкурентної позиції СОБ на фармацевтичному ринку уніфіковано з моделлю оцінювання інноваційної привабливості СЗГ, що дає змогу розглядати вищенаведені методики стратегічного аналізу як окремі інструменти оцінювання у прийнятті управлінських рішень, що в комплексі дозволяють сформувані двовимірну матричну модель визначення положення СОБ на ринку, яка дає змогу оцінити розташування бізнес-одиниць підприємства у відповідному сегменті фармацевтичного ринку України й обрати стратегію розвитку підприємства. Розроблена методика оцінювання конкурентоспроможності СОБ та інноваційної привабливості СЗГ враховує унікальність ринку ЛЗ загалом та критерії інноваційної привабливості вітчизняного ринку ЛЗ зокрема. Шкала оцінювання інноваційної привабливості СЗГ для підприємств фармацевтичного ринку враховує як стандартні економічні критерії оцінювання сегментів, так і демографічні тенденції, що набуває особливого значення для розробки стратегії виробників ЛЗ.

Сформовані методичні рекомендації до оцінювання положення підприємства в обраному сегменті фармацевтичного ринку та розробки комплексної інноваційної стратегії його розвитку з урахуванням ситуації на ринку ЛЗ на основі матриці оцінювання привабливості СЗГ підприємств фармацевтичного ринку України дають змогу розробити пропозиції щодо створення стратегій інноваційного розвитку лідерів вітчизняного фармацевтичного ринку та організаційних заходів їх реалізації, які враховують особливості визначених пріоритетних СОБ у процесі розробки комплексної стратегії інноваційного розвитку вітчизняних фармацевтичних підприємств для формування їх стійких конкурентних переваг на фармацевтичному ринку України.

Нестеренко Д. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На підставі теоретичного узагальнення наукових підходів здійснено уточнення поняття ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства. У дисертації ресурсний потенціал розглядається як система взаємопов'язаних видів ресурсів, що знаходяться в розпорядженні машинобудівного підприємства або можуть бути збільшені для здійснення місії та досягнення стратегічних цілей розвитку за його відповідністю до потреб конкурентного середовища в результаті ефективної комбінації складових. Визначення природи та сутності ресурсного потенціалу дозволило розробити таку комбінацію складових у вигляді ромба, де на кінцях діагоналей відображаються виробничі, фінансові, трудові й інформаційні ресурси та їх різноспрямований вплив.

Встановлено, що стратегічне управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства є безперервним процесом прийняття рішень щодо його нарощування з метою забезпечення такої позиції на ринку, яка створює переваги порівняно з конкурентами за рахунок ефективної комбінації ресурсів і застосування способів управління ними та вибору стратегії для одержання достатнього для розвитку прибутку. У запропонованій концепції як один з основних об'єктів виокремлено рівень ресурсного потенціалу через аналіз і оцінку стану його складових з метою створення відповідних умов та нових можливостей для розвитку машинобудівного підприємства.

Для аналітичного супроводу процесів стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства розроблено організаційно-економічний механізм, який включає структурні компоненти, що забезпечують ефективне управління. Серед компонентів, що найбільше впливають на результати діяльності підприємства, визначено оцінку ресурсного потенціалу.

Проведений аналіз існуючих методик оцінювання ресурсного потенціалу підприємства став підґрунтям для встановлення пріоритетного серед них методичного підходу, що за матрицею рівнів управління підприємством, складових ресурсного потенціалу та рівнів діяльності дозволяє оцінити ресурсний потенціал за допомогою інтегрального показника, який базується на поєднанні відносних характеристик виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні потенціалу та індексної форми аналізу. Одержана оцінка дозволила провести типологізацію підприємств за рівнем ресурсного потенціалу (високий, середній і низький) та виділити типи машинобудівних підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові), що дає можливість аналізувати та прогнозувати дії підприємства щодо визначення і збереження рівня ресурсного потенціалу для забезпечення ефективного функціонування.

Виявлено, що сформований у стратегічному управлінні майбутній бажаний стан машинобудівного підприємства залежить від його позиції на ринку. Кількісний аналіз конкурентної позиції досліджуваних у роботі підприємств проведено за SPASE-методикою, методом мережі пріоритетів, SWOT- та PEST-аналізом. Результати дослідження позиції машинобудівних підприємств Дніпропетровської області у форматі графічної моделі дозволили встановити їхні конкурентні переваги за рахунок сильних сторін, виявити слабкі сторони діяльності, визначити напрями удосконалення стратегічного управління їхнім ресурсним потенціалом.

Встановлено, що одним із суттєвих факторів забезпечення ефективності функціонування машинобудівного підприємства є інформаційні джерела про найбільш перспективні сегменти ринку машинобудівної продукції, обґрунтування вибору яких підвищує ресурсні можливості підприємства. Проведено оцінку перспективних ринків реалізації продукції машинобудівного підприємства на підставі використання експрес-аналізу, компле-

ксної оцінки з урахуванням коефіцієнтів вагомості, лінійного програмування і на цих засадах обґрунтовано оптимізаційну модель вибору сегмента ринку для досліджуваних машинобудівних підприємств.

Сформульовано науково-теоретичні аспекти формування подвійної стратегії управління ресурсним потенціалом, двоїста характеристика якої дозволяє максимізувати очікувані результати поточного періоду і забезпечити в майбутньому спроможність системно нарощувати наявні ресурси, можливість подальшого використання та збільшення їх з метою виконання місії та досягнення стратегічних цілей.

Новікова Л. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вирішальним причинним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація. Головні важелі мотивації – стимули і мотиви. Під стимулом, зазвичай, мається на увазі матеріальна винагорода певної форми, наприклад заробітна платня. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні установки та ін.

Мотивація – це «зовнішня або внутрішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи її стимулювання, спонуки». Поведінка людини визначається потребою, яка домінує в даний момент часу.

Мотивація, що розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести наступних одна за одною стадій: виникнення потреби, пошук варіантів усунення цієї потреби, визначення мети (напрямку) дії, здійснення дії, здобуття винагороди за здійснення дії, усунення потреби.

Змістовні і процесуальні підходи до мотивації, розроблені теоретиками менеджменту і психології, досить близькі. На практиці вони доповнюють один одного і тісно переплітаються один з одним. Американський філософ Д. Дьюї звертає увагу на те, що якнайглибшим прагненням, властивим людській природі, є «бажання бути значним». Якнайглибшою властивістю людської природи є пристрасне прагнення бути оціненим по гідності з боку інших людей. Тому, керівник має велике «мотиваційне поле» впливу на людину, виходячи з такого розуміння основної потреби людей при їх спільній роботі в колективі.

Проаналізувавши результати анкетування, психологічного тестування і проблеми, виявлені методом спостереження, можна зробити наступні висновки про основні проблеми, маючи безпосередній вплив на мотивацію співробітників служби охорони:

Незадоволеність розміром ЗП. Шляхом часткового вирішення даної проблеми можуть стати впровадження культури виробничої захищеності і розробка нової схеми преміювання працівників групи режиму за підсумками роботи за місяць.

Відсутність перспектив професійного і службового зростання, невідповідність роботи особистим здібностям, одноманітність роботи. Найбільш перспективним працівникам надати програму підготовки кадрового резерву на вищестоящу або керівну посаду. Контроль за виконанням даної програми необхідно безпосередньо покласти на відділ кадрів. Дану групу працівників можна піддати усесторонньому практичному навчанню, аналогічно японської школи управління. А саме, кожен працівник, що показує добрий рівень знань і практичних навиків, повинен пройти всі нижчі і вищі сходинки (посади) в даному підрозділі (повномасштабне стажування).

Незадоволеність санітарно-гігієнічними умовами і параметрами мікроклімату (освітленість, вологість, вентиляція, ергономіка робочого місця). Дана проблема може бути вирішена жорстко і кардинально шляхом підвищеної уваги з боку служби охорони праці, наприклад, почастилими перевітками, і штрафами осіб відповідальних за дотримання норм і правил охорони праці на робочому місці.

Відсутність чіткого розмежування прав і обов'язків між співробітниками служби охорони, відсутність чіткої уяви співробітниками своїх посадових обов'язків. Дана проблема вирішується шляхом розробки нового положення про службу, зважаючи на неспроможність старого, або розробляється доповнення до посадових інструкцій служби охорони, в яких чітко будуть прописані основні права і обов'язки співробітників служби охорони, а також можливі санкції за недотримання вимог даних інструкцій.

Також необхідно проводити щоденні 15-ти хвилини на початку робочого дня, з метою підвищення інформативності співробітників. Необхідно розвивати тісніше неформальне спілкування за межами роботи, наближаючи тим самим рівень корпоративної культури до японської моделі управління.

Як підсумок виконаної роботи хотілося б відзначити наступний висновок.

Відсутність розробленої системи стимулювання якісної і ефективної праці створює передумови зниження конкурентоспроможності, що негативно позначиться на заробітній платі і соціальній атмосфері в колективі.

Оскільки наймані робітники рівновіддалені від власності працедавця, то виникає потреба зацікавити працівників через результати праці, здобуття ними благ, необхідних для життя.

Детально розроблена система стимулювання ефективності і якості праці дозволить: мобілізувати трудові потенціали, створити необхідну зацікавленість працівників в зростанні індивідуальних результатів, проявити творчий потенціал, підвищити рівень їх компетентності, що у результаті виразиться в зниженні питомої ваги живої праці на одиницю продукції і підвищенні якості виконуваних робіт.

Система стимулювання, вбудована в загальний господарський механізм, дає додаткову можливість впливати на конкурентоспроможність підприємства.

Трудова мотивація стимулює окремого виконавця або групу людей до діяльності, направленої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

До основних завдань мотивації відносяться:

- формування у кожного співробітника розуміння єства і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Необхідно відзначити, що керівники повинні завжди усвідомлювати необхідність спонуки людей працювати на організацію. Вони не повинні думати, що для цього досить простої матеріальної винагороди. Необхідно розсіяти цю помилку, оскільки гроші не завжди спонукали людину працювати старанніше.

Дійсні спонуки, які заставляють людину віддавати роботі максимум зусиль, важко визначити, і вони надзвичайно складні. Але, опанувавши сучасні моделі мотивації, керівник зможе значно розширити свої можливості в залученні освіченого, забезпеченого працівника сьогодення до виконання завдань, направлених на досягнення цілей організації.

Овчаренко В. І.

слухач магістратури
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність сучасного підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб клієнтів, а також в проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координуються можливості виробництва і розподіл товарів і послуг, а також визначається, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві.

Суть і зміст маркетингової діяльності сучасного підприємства відображають об'єктивні умови розвитку ринку, які певною мірою втрачають хаотичність і підпадають під регулюючий вплив заздалегідь встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться споживачу. Споживач висуває свої вимоги до продукту, його техніко-економічними характеристиками, кількістю, термінами поставки і, тим самим, створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це змушує виробників ретельно і глибоко вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який пред'являє високі вимоги до якості і конкурентоспроможності продукції.

Якщо підприємницький клімат дозволяє підприємству успішно діяти в обраній галузі бізнесу, то маркетингова діяльність повинна бути зосереджена на товарному ринку, на якому буде або вже працює підприємство.

Визначаючи основні напрямки політики щодо виходу підприємства на ринок зі своєю продукцією, необхідно мати на увазі наступні варіанти:

- приріст частки на ринку;
- збереження частки, встановленої раніше;
- зменшення частки [1].

Вибір того чи іншого напрямку залежить від рішення багатьох питань, і перш за все від внутрішніх можливостей підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції. Але щоб перейти до з'ясування своїх можливостей, господарюючий суб'єкт повинен знати, як буде складатися попит на неї, яка буде його еластичність в зв'язку зі зміною ціни і як вплине еластичність на виручку підприємства, а також, яким буде пропозиція.

По-перше, маркетинг створює новий образ мислення в управлінні підприємством (фірмою). Він формується як система мислення, тобто комплекс розумових установок, спрямованих на оптимальне пристосування конкретних цілей до реальних можливостей їх досягнення, на активний пошук системного вирішення виникаючих проблем. Це спроба оптимально використовувати наявні ресурси і весь потенціал підприємства (фірми) з урахуванням вимог ринку. Зміни, що відбуваються в способі мислення, наочно ілюструє еволюція концепцій маркетингу на різних етапах його розвитку.

По-друге, маркетинг створює і новий образ дії підприємства на ринку. Формується цілісна методологія ринкової діяльності підприємства, яка розкриває її принципи, методи, засоби, функції та організацію. Складається і розвивається система просування товарів, в якій використовується багатий набір різних прийомів: вдосконалення функцій товару, вплив на споживача, гнучка цінова політика, реклама, ефективність каналів руху товару і т. п. [2].

Таким чином, маркетингова діяльність сучасного підприємства спрямована на те, щоб:

- встановлювати конкретні поточні і головним чином довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності;
- визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.

Іншими словами, виробник повинен випускати таку продукцію, яка знайде збут і принесе прибуток. А для цього потрібно вивчати суспільні та індивідуальні потреби, запити ринку як необхідна умова і передумову виробництва. Тому все більше поглиблюється розуміння того, що виробництво починається не з обміну, а з споживання.

Список використаної літератури

1. Кеглер Т., Доулінг П., Тейлор Б. Реклама и маркетинг в Интернете. Москва: Альпина Паблішер, 2012. 562 с.

2. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> (дата звернення: 01.10.2019).

3. Примак Т. О. Маркетинг. URL: <http://readbookz.com/book/146/4103.html> (дата звернення: 01.10.2019).

Островський К. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Аналіз теоретичних підходів та наукових поглядів вчених дозволив уточнити зміст основних понять мотивації персоналу. На основі комплексного дослідження соціально-економічної сутності поняття «мотивація персоналу» запропоновано розглядати її як довготривалий процес спонукання людини до певної активності трудової діяльності, в основі якої лежить необхідність задоволення актуальних потреб, в умовах наявності зовнішніх стимулюючих впливів. Розроблена структурна схема процесу мотивації поведінки персоналу, яка включає запропоновані автором підходи до визначення основних елементів мотивації персоналу, враховує індивідуальні й типологічні особливості працівників при формуванні потреб, орієнтує на досягнення очікуваних результатів діяльності та задоволення потреб персоналу за умови узгодження цілей підприємства з особистими цілями.

З урахуванням специфіки діяльності підприємств визначені загальні тенденції розвитку мотивації персоналу за сучасних умов господарювання. Обґрунтована необхідність вивчення взаємозв'язків та взаємозалежностей підприємства із зовнішнім середовищем, що обумовлює формування нової моделі поведінки персоналу, орієнтованої на постійний розвиток в процесі трудового життя, підвищення якості корпоративної культури, ефективності соціальної взаємодії.

Аналіз досліджень у сфері мотивації персоналу показав необхідність удосконалення існуючих класифікацій факторів впливу на мотивацію персоналу машинобудівних підприємств. В роботі здійснено групування різноспрямованих факторів впливу на мотивацію персоналу машинобудівних підприємств шляхом поділу на організаційні, техніко-технологічні, соціальні, економічні, професійні та особисті. Відмінністю запропонованого підходу від існуючих є акцент на корпоративних факторах, що обумовлено зміною структури потреб працівників у напрямі вищих, зростанням ролі нематеріальних засобів мотивації та значних можливостей впливу корпоративної культури на мотивацію персоналу. Представлення факторів у вигляді причинно-наслідкової діаграми дає можливість виявити особливості їх системної взаємодії та вплив на мотивацію персоналу, а також сформулювати напрями впливу на поведінку працівників.

Зміни, які відбуваються в промисловості України, обумовлюють розвиток кризових явищ на підприємствах, зокрема у сфері управління персоналом та системі мотивації. Аналіз факторів, які стримують економічний розвиток машинобудівних підприємств та впливають на мотивацію персоналу дозволив автору згрупувати за їх змістом і поділити на: макроекономічні, соціально-демографічні, організаційно-технологічні, професійні, управлінські та культурні. В процесі статистичного аналізу даних, які ха-

рактикують кожену групу факторів, виявлені сучасні тенденції в розвитку машинобудівних підприємств, обґрунтовані можливі негативні наслідки впливу демотивуючих факторів, які викликають зміни у трудовій свідомості персоналу, знижують привабливість праці, посилюють вимушену мотивацію та негативно позначаються на якості праці.

Для своєчасного виявлення проблем в мотивації персоналу підприємств, причин їх виникнення та обґрунтування заходів з їх усунення необхідним є періодичне проведення оцінки стану мотивації різних категорій персоналу. З метою виявлення впливу факторів на мотивацію персоналу підприємств доведено доцільність застосування експертного методу, у зв'язку з чим визначено етапи його проведення, обґрунтовано мотиваційні фактори для різних категорій працівників та методика визначення їхньої вагомості. Отримані показники інтегральної оцінки вагомості факторів дозволяють зосередити увагу на недостатньому розвитку окремих мотиваційних факторів, відсутності механізмів, засобів та методів для активізації мотиваційних факторів, що буде сприяти підвищенню результативності управління персоналом.

За результатами експертної оцінки визначені найбільш вагомі фактори впливу на мотивацію різних категорій персоналу, що дозволило зробити обґрунтовані висновки щодо ступеня важливості кожного з факторів. Запропонований підхід має практичне значення та може бути використаний для визначення напрямів мотивації персоналу на основі впливу на найбільш значимі фактори.

Удосконалено методичні підходи до аналізу впливу соціально-економічних факторів на результативні показники діяльності. Для вирішення цієї задачі застосовані методи стохастичного факторного аналізу, які дозволяють виявити взаємозв'язок оцінюваних факторів, визначити найбільш впливові та встановити існуючі тенденції в системі управління мотивацією персоналу підприємства.

В результаті побудови регресійних моделей для окремих підприємств визначені найбільш впливові соціально-економічні фактори на результативні показники їх діяльності, якими є: середньомісячна заробітна плата, віковий склад персоналу та витрати на навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Удосконалена система управління мотивацією персоналу машинобудівного підприємства, основними елементами якої є: суб'єкт, об'єкт, предмет мотивації, методи матеріального і морального стимулювання, внутрішньоособова сфера особистості, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Обґрунтовано основні наукові положення щодо розробки системи управління мотивацією персоналу машинобудівного підприємства у вигляді алгоритму, що забезпечує реалізацію стратегії підвищення мотивації персоналу, більш повне задоволення актуальних потреб працівників та досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Здійснено класифікацію основних елементів корпоративної культури, які мають значення в мотивації персоналу машинобудівного підприєм-

ства. Основною відмінністю запропонованого підходу є виділення елементів, які характеризують духовність особистості та дозволяють активізувати її емоційний, інтуїтивний, соціальний, інтелектуальний розвиток. Запропонована модель формування позитивної корпоративної культури, яка дозволяє обґрунтувати нематеріальні засоби впливу на персонал, котрі зумовлюють інтенсифікацію корпоративних, синергетичних, духовних процесів. Відповідно до запропонованих положень здійснюється цілеспрямований вплив на внутрішні атрибути корпоративної культури шляхом структуризації діяльності особистості (інтелект, переконання, свідомість, цінності, потреби, мотиви, поведінкові стереотипи), системи моральних і матеріальних стимулів, які у сукупності надають виробничій діяльності інтелектуально-морального змісту та забезпечують високий рівень мотивації персоналу.

Обґрунтовано необхідність удосконалення механізму мотивації персоналу сучасних машинобудівних підприємств для ефективною реалізації ними соціально-економічних цілей. В роботі удосконалено структурологічну модель мотивації персоналу машинобудівного підприємства, яка завдяки взаємозв'язку та взаємодії її елементів: законів поведінки людини, принципів, методів, важелів та інструментів впливу, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, ціннісних орієнтацій забезпечує зацікавлене ставлення до праці, досягнення високих результатів діяльності. Відмінністю запропонованого механізму від існуючих є те, що він містить в якості інструментів впливу на трудову поведінку розроблені автором науково-методичні підходи та теоретичні положення щодо напрямів мотивації персоналу підприємства.

Ostrohliad O.

assistant of the Department of Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**TOOLS IMPROVING THE QUALITY OF LIFE
OF THE POPULATION OF THE CITY**

The current state of economic infrastructure of the sphere of life support of the cities of Ukraine does not correspond to the world level. According to O. Dumchenko, successes in the development of the sphere of life support in each country were achieved by different ways, methods, modeled in dependence on the state of economy, the culture of production and other important factors.

The basis for implementing the concept of growth should be the implementation of quality management systems in enterprises.

It should be noted that the ISO 9004-2000 model should be followed at the stage of development of QMS in the enterprises of the sphere of life support of the city, then a model that is being developed will be an effective form of quality management implementation that implements the principles of TQM.

The construction of such a system is carried out in such a sequence:

I stage. Organization of development work and implementation of quality system:

1.1. The orientation and methodology of work are determined, social and psychological barriers are given, controversial issues are resolved.

1.2. Policy in the sphere of quality is formed in such a sequence:

a) the establishment of strategic goals in the field of quality;

b) identifying specific tasks in the area of quality;

c) determination of ways of achievement in realization of tasks and means of achievement of goals.

1.3. Formation of a new organizational structure and determination of powers and responsibilities of the contractors and units with the QMS elements.

II stage. Engaging and preparing the staff. The management of the enterprises of the sphere of life support of the city should increase the efficiency and effectiveness of the organization, including the quality management system, through the involvement of their recipients.

III stage – formation of the plan (programs of works and steps from the development and implementation of the quality system on the basis of the implementation of the comparative analysis and evaluation of the operating system.

IV stage – development of quality system design. At this stage, in essence, the mechanism of realization of the whole quality system is being created and the system of management of the organization in the whole through the process of documenting the processes and the improvement of the system is improved. Strict documentation of construction and operation of the quality system is an excellent feature of the quality system, which meets the requirements of international standards of the 9000 series.

V stage – implementation of the quality system design. It is envisaged that the order will be issued upon the entry into force of the revised documents and the extension of the validity of the revised ones; implementation of measures for the implementation of quality system documents; making adjustments to the quality system and conducting internal audits of the quality system.

VI stage – quality system audits (preparation for certification). A complex evaluation of the formed and then put into effect by the system of quality is carried out by translating the precertification of the auditing by the organization itself. The final stage in all the work on the development and implementation of a quality system is its certification by independent representatives for compliance with the ISO 9000 requirements.

When developing policy in the field of quality, senior management should take into account: the level and type of future reversals necessary for the successful organization; the expected or planned level of consumer satisfaction; development of employees of the organization; the expectations of other interested parties; resources; a potential contribution from suppliers and partners.

Quality policy and strategic planning provide the basis for organizing the whole in the area of quality. When developing these entire guidelines, the following should be taken into account: the actual and future needs of the organization; market situation; relevant results of the conducted analysis; factual product features and performance indicators; the degree of satisfaction of the interested parties by the production and services; self-esteem results; comparison

with the best achievements in the sphere, the results of the analysis of competitors, the possibilities for the promotion; resources needed to reach the goals.

Higher management formulates the overarching goal and ways of achieving it (quality policy), which are communicated to employees of all levels of government. The main purpose of the QMS is the enterprise of the sphere of life-sustaining a large city lies in the securing of the minds of living, which meet the standards of quality in the environment. The goal in the area of quality assurance is to bring to the attention of the employees of the organization. Further, it is concretized depending on the problem and the specifics of the housing stock, the status of the population living on each territory. Thus, for the central district, the city has a high degree of wear and tear on the housing stock and a low population density. The main goal of the housing and communal services enterprises of this territory is to improve the technical condition of the housing stock.

In the implementation of QMS for large-scale enterprises in the sphere of the life-sustaining of a large city, this sphere must begin a fundamentally new progressive development. In the minds of the quality system in this area, development, production and the permanent promotion of the quality of the utility service are carried out in accordance with the demands and expectations of the consumers. Only in this case the activity of the enterprises of the sphere of life support will contribute to creation of reliable, safe services, increase of satisfaction of consumers and interested persons (workers of the organization, owners, suppliers; state structures), as well as realization of one of the main directions of regional reforms - reduction of cost and improvement of quality of services of the enterprises sphere of life support of the city.

List of references

1. Житлово–комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія / за заг. ред. О. В. Димченко. Харків: ХНАМГ, 2009. 356 с.
2. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Харків: вид-во ХарРІ НАДУ, 2004. 188 с.
3. Дробишева В. В., Герасимов Б. И. Интегральная оценка качества жизни населения региона: монография / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. Тамбов: изд-во Тамб. гос. техн. Ун-та, 2004. 108 с.
4. Калашнікова Х. І. Методика комплексної оцінки тенденцій і динаміки соціально-економічного розвитку великого міста. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2012. Вип. 31. Ч. II. Т. 2. С. 215–218.

Паталах Ф. В.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

На основі узагальнення та синтезу наукових розробок з управління персоналом запропоновано визначення стратегії управління персоналом

підприємства – це прийняті керівництвом шляхи та способи діяльності щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його роботи, що, у свою чергу, надало можливість узагальнення понятійно-категорійного апарату ролі людських ресурсів у виробничому процесі на кожному етапі розвитку підприємства.

Виходячи із сутності та узагальнення дефініцій, автором визначено сутність стратегії управління персоналом підприємства, а саме – прийняті керівництвом шляхи і способи діяльності з формування, використання та розвитку персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. Оскільки кінцеві результати діяльності підприємства на ринку визначаються його конкурентною стратегією, можна обґрунтовано стверджувати, що використання традиційної стратегії управління персоналом не забезпечує необхідну підтримку реалізації конкурентної стратегії, яка обрана підприємством. Внаслідок цього запропоновано використовувати іншу – інтегровану стратегію розвитку персоналу. Принципова відмінність цієї стратегії – це поєднання поведінкових і професійно-кваліфікаційних ознак робіт та відповідних характеристик працівників в процесі їхньої діяльності.

Обґрунтовано характеристику людського капіталу, як «найціннішого ресурсу», набагато важливішого, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Виявлено, що основу концепції управління людськими ресурсами підприємства сьогодні становить особистість працівника, як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням підприємства, методам і принципам управління людськими ресурсами.

На основі узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств, сформульовано сутність головної мети системи управління людськими ресурсами, яка полягає у забезпеченні кадрами, організації їхнього ефективного використання, професійному і соціальному розвитку. Визначено, що основу концепції управління людськими ресурсами підприємства складають: зростаюча роль особистості працівника, володіння ним його особистісними компетенціями, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед підприємством.

В ході дослідження процесу планування, як провідної стадії процесу управління підприємством, автором визначено, що використання методології та принципів планування дозволяє формувати стратегічний набір підприємства – реальний інструмент управління та дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обраною підприємством стратегією розвитку та його складовими й ресурсною базою.

Обґрунтовано, що мета стратегічного управління розвитком людських ресурсів полягає в забезпеченні підприємства персоналом, який володіє необхідним комплексом компетенцій, що є актуальним для поштового зв'язку. Це є запорукою стійкої конкурентної переваги, тобто довготривалого успіху підприємства на ринку зв'язку.

Результати здійсненого аналізу характеризують ринок послуг національної пошти як комплексний, що складається з декількох сегментів, си-

туація в яких суттєво відрізняється. Наведені особливості зумовили потребу диференційованого підходу в процесі SWOT-аналізу. Автором запропоновано як зовнішню складову стратегічного аналізу розглядати цільовий ринок, на якому реалізується певна послуга, а як внутрішню – відповідний напрям виробничо-господарської діяльності підприємства.

Процеси планування, формування, використання й ефективності розвитку персоналу УДППЗ «Укрпошта» показали, що для підприємства є характерною досить висока плінність кадрів. Виявлено, що стратегічне планування у сфері роботи з персоналом на регулярній основі в УДППЗ «Укрпошта» здійснюється недостатньою мірою, що свідчить про необхідність удосконалення стратегії управління персоналом.

Розроблено методичні підходи зі стратегічного планування розвитку людських ресурсів підприємства, сутність яких полягає у обов'язковому урахуванні ключових компетенцій персоналу, а також визначені склад і місце відповідних робіт в загальному процесі стратегічного планування.

Автором запропоновано форми професійного розвитку персоналу двох напрямів: підготовка (перепідготовка) зі спеціальності та/або підвищення кваліфікації з відповідними видами та методами професійного розвитку персоналу, а також розроблено методичний підхід з формування комплексу стратегій розвитку персоналу з використанням компетентнісного підходу. В роботі визначено, що форми, види та методи професійного розвитку, а також програми навчання для різних категорій персоналу значною мірою визначаються цілями і стратегією організації, а також аналізом професійної діяльності працівників, в ході якого виявляються і набуваються знання, навички необхідні для виконання відповідних професійних завдань.

З метою здійснення всебічної оцінки персоналу, в дисертації запропоновано розробляти профілі посад, які включали б актуальну професійну та особистісну складову. Таким чином, обґрунтовано і сформовано ключові компетенції працівника підприємства поштового зв'язку (на прикладі начальника відділення зв'язку).

Автором систематизовано і визначено вісім діапазонів оцінки та виявлено, що найбільша кількість працівників (79,05 %) знаходяться в перших трьох діапазонах оцінки, що свідчить про необхідність комплексної роботи з персоналом, оскільки майже 80 % досліджуваних респондентів із рівнем власної компетентності не можуть виконувати роботу без втрат як відносно аналогічну роботу, що була б виконана іншими 20 % працівників. Також в результаті здійснених досліджень було встановлено, які із визначених ключових компетенцій здійснили найбільший вплив на формування загальної оцінки компетентності працівника. Для цього було побудовано регресійну модель, яка складається з сімох ключових компетенцій (професійна, інформаційна, компетенція розвитку, лідерства, організаційна компетенція, інноваційна та якості особистості), що є складовими у методичному оцінюванні компетентності працівників.

Науково-методичний підхід щодо оцінювання ключових компетенцій персоналу підприємства зв'язку стосується специфіки поштової сфери.

Визначено, що між розрахованим рівнем компетентності і такими показниками ефективності використання трудових ресурсів, як продуктивність праці і середня зарплата, існує щільний взаємозв'язок.

У віднайдених зв'язках відкрито ще один аспект – зв'язок компетентності персоналу та результатів діяльності оператора поштового зв'язку. Виявлено, що з одного боку, між продуктивністю праці і доходами підприємства є прямий функціональний зв'язок, з іншого, – було встановлено кореляційний зв'язок продуктивності праці з компетентністю працівників.

Аналіз теоретичних положень стратегічного управління розвитком людських ресурсів підприємства визначив необхідні передумови щодо розробки науково-практичних рекомендацій з формування і реалізації стратегії управління персоналом підприємства зв'язку на засадах формування ключових компетенцій персоналу та формалізував їх у вигляді структурно-логічної схеми процесу розробки стратегії управління персоналом підприємства поштового зв'язку.

Автором запропоновано нове визначення поняття «стратегія управління персоналом підприємства зв'язку», яке зводиться до прийнятих керівництвом шляхів і способів діяльності щодо формування, використання та розвитку персоналу, та ґрунтується на обов'язковому урахуванні рівня ключових компетенцій працівників підприємства зв'язку.

Визначено залежність між рівнем компетентності працівників підприємства і рівнем їхньої інвестиційної привабливості. Автор дійшла висновку, що при збільшенні продуктивності праці та індивідуальних дивідендів від людського ресурсу, які визначаються під впливом формування рівня компетентності працівників, посилюються стимули інвестування в людський ресурс, що обумовлює екстенсивне зростання людського ресурсу за допомогою залучення більшої кількості працівників в процес інвестування і, приводить зрештою, до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запровадження результатів, отриманих у дисертації, сприятиме: вирішенню проблем методичного характеру, виникаючих у результаті недосконалої існуючих підходів з оцінювання рівня компетентності працівників, надасть можливість побудувати ефективну стратегію розвитку підприємства, що, у свою чергу, дозволить створити стійку конкурентну перевагу і досягти кращих результатів діяльності підприємства поштової сфери.

Пашкова А. Ю.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом – це системний, комплексний підхід, що враховує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність функціонування організації (компаній, підприємств).

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів (економічні,

адміністративні, соціально-психологічні) у комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт удосконалювання з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Завданням управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки є формування виробничого поведіння співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Бажане виробниче поведіння визначається двома основними факторами - бажанням (мотивацією) і здатністю співробітника виконати необхідні функції.

Організація управління персоналом підприємства провадиться на основі концепції розвитку підприємства, що складається із трьох частин: виробничої, фінансово-економічної і соціальної концепції.

Кадрова політика реалізується на базі положень в області здійснення політики зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту і політики виробничих відносин. Вона являє собою цілісну кадрову стратегію і тактику, що поєднують різні форми роботи з персоналом, стиль її поведіння в організації і плани по використанню робочої чинності. Сукупність властивостей кадрової політики підприємства визначається її зв'язком зі стратегією, орієнтацією на довгострокове планування, значимістю ролі кадрів, колом взаємозалежних функцій і процедур у роботі з персоналом.

Мінливе господарське середовище ставить і досвідчених керівників підприємства перед необхідністю по-іншому будувати свої відносини з персоналом і управляти їм, прораховуючи всі майбутні кроки. Якщо керівник розраховує на процвітання і успіх своєї справи, то повинен уміти використати в керуванні ті методи, форми і стиль пропонованих у даній роботі.

Рішенню багатьох завдань і покликана допомогти ця робота, тому що тут розкрита концепція управління персоналом організації в умовах ринкових відносин. Керівникові необхідно знати, як вирішувати проблеми, як уміло і доречно використати відповідні технології і методи управління персоналом. І якщо вмільсть має на увазі практичне оволодіння відповідними навичками, то під доречністю розуміють адекватність використовуваного методу ситуації в організації. У цьому змісті відомі на сьогодні методи, технології і процедури управління персоналом можуть бути об'єднані в три підгрупи: методи формування кадрового складу; методи підтримки працездатності персоналу; методи оптимізації кадрового потенціалу і реорганізації.

Практичну значимість роботи може скласти впровадження пропозицій: управління персоналом повинне здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником; однозначні і ясні цілі, які по можливості повинні обговорюватися і узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їхньої діяльності; облік здатностей співробітників при затвердженні робочих цілей; пояснень зв'язку між цілями працівника; цілями підрозділів і цілями підприємства в цілому.

Пропонується більш широко впроваджувати в життя ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів для закріплення тенденції стабілізації кадрового складу на підприємстві.

З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу з урахуванням потреб підприємства. Доцільним буде впровадження в практику підприємства принципу полівалентності персоналу, тобто усередині підприємства організувати роботу з вивчення основ суміжних спеціальностей.

Потрібно приділити більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Варто також розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей: виконання плану (виробничого, плану з подання звітності, запланованих обсягів реалізації продукції тощо); результати діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу, самого працівника; врахування кваліфікації співробітника (за розрядом роботи, що виконується, за категорією тощо); застосування диференційованого підходу в залежності від посади (керівник, заступник керівника, підлеглий); нематеріальні механізми мотивації (занесення подяки до трудової книжки).

Дуже важливим і корисним нововведенням стане практика, що нині не застосовується підприємством, створення при необхідності спеціальних груп для рішення конкретних завдань.

Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності. На основі вивчення стану управління кадрами підприємства можна зробити висновок, що в цілому система управління кадрами відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства.

Петровська О. Д.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сформовано власне визначення кадрового менеджменту, як ієрархічне управління потребами підприємства у висококваліфікованих кадрах, засноване на ефективному врівноваженні ініціативи, комунікації та мотивації персоналу, його контролю з метою забезпечення конкурентоспроможності та досягнення власних цілей у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Здійснено аналіз наукових підходів та основні концепції становлення ефективного кадрового менеджменту підприємств також класифікацію основних груп законів, принципів, методів та підходів кадрового менеджменту.

Розглянуто основні підходи кадрового потенціалу підприємства (маркетинговий, функціональний, відтворювальний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний та оптимізаційний), розгля-

нуто систему управління кадрового потенціалу підприємства (формування кадрового потенціалу, управління використанням кадрового потенціалу, управління соціальним розвитком та управління розвитком кадрового потенціалу) та визначено основні компоненти кадрового потенціалу (професійно-кваліфікаційні, психологічно-фізіологічні, виробничі та трудові компоненти), розглянуто оцінку та види оцінки кадрового менеджменту (показники професійної поведінки, результативності праці та показники особистих якостей), процес її проведення: аналіз ситуації та збір інформації, організація оцінки персоналу, проведення оцінки персоналу згідно обраних процедур та методики, обробка результатів та підбиття підсумків та основні її ознаки: за об'єктами, за джерелами, за суб'єктами та за показниками.

Визначено основні фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища відносять: природно-кваліфікаційні, соціально-економічні, техніко-організаційні, соціально-психологічні, організаційні та особисті фактори, до факторів внутрішнього середовища відносять: цілі і стратегія підприємства, кадрова політика підприємства, маркетингова діяльність, соціально-психологічний клімат у колективі та моральне стимулювання працівників, організаційна культура та управлінська структура та професійно-кваліфікаційні фактори.

Запропоновано вибір факторів впливу на кадровий менеджмент на основі поєднання економіко-математичного апарату із застосуванням методу «головних компонент», що, на відміну від існуючих науково-методичних підходів спрощує вибір останніх та дозволяє підвищити дієвість механізму кадрового менеджменту за рахунок застосування найбільш значущих факторів впливу.

Удосконалено систему показників оцінки активізації персоналу з урахуванням системного підходу, яка має у подальшому входити до структури механізму кадрового менеджменту будь-якого промислового підприємства і включає наступні групи показників: науково-технічні, економічні та структурно-організаційні.

Розглянуто структуру системи активізації діяльності кадрового менеджменту промислового підприємства, яка включає принципи, функції, форми, методи, складові, важелі впливу, зовнішні та внутрішні фактори.

Запропоновано структурологічну модель формування механізму кадрового менеджменту, яка ґрунтується на: принципах – паритетності, об'єктивності, прозорості, системності, комплексності, узгодженості інтересів, ефективності управління, пріоритетності та стимулювання персоналу; складових кадрового менеджменту – техніко-економічній, організаційно-економічній, нормативно-правовій, соціально-психологічній, виховній та інноваційній складові; важелях впливу – економічних, організаційних та технічних, інструментах – економічних, адміністративних та соціальних; методах – адміністративно-розпорядчих, соціально-психологічних та економічних методах; цілях – організаційних, мотиваційних та економічних, законах – централізації управління, децентралізації управління, оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, економії часу в управлінні; системи активізації та системи оцінки кадрового менеджменту.

Визначено основні етапи проведення моніторингу, який складається з 7 етапів: мети моніторингу, відстеження за контрольними точками, конкретизації об'єктів моніторингу, визначення критеріїв, за якими здійснюється моніторинг, формування баз фактичних даних за об'єктами моніторингу, оброблення інформації за об'єктами моніторингу, систематизації та структурування інформації для прийняття управлінських рішень та бальну оцінку кадрового менеджменту, яка включає критерії: ділові якості персоналу, трудову поведінку персоналу та результати діяльності персоналу.

Пилипенко К. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

Одним з основних елементів управлінської діяльності є прийняття управлінських рішень, що являє собою певний вид діяльності управлінця, спрямований на вибір кращої з існуючих альтернатив. У роботі проаналізовано існуючі підходи до тлумачення поняття управлінського рішення та класифікацію їх видів. Найбільш повним та змістовним слід вважати твердження: управлінське рішення - це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану. Процес прийняття управлінських рішень є дуже складним і залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації тощо. Серед найбільш важливих факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень в організаціях, слід визначити такі: ступінь ризику; час, що мається в розпорядженні для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті здібності менеджера; політика організації.

Проведене анкетне опитування керівників підприємств засвідчило, що на їх думку основними причинами прийняття невдалих управлінських рішень на цих підприємствах були об'єктивна складність процедури вироблення та реалізації окремих управлінських рішень та недостатній рівень поінформованості розробників управлінських рішень. Враховуючи, що визначальним чинником якості прийняття цих рішень виступає рівень інформаційного забезпечення процесів їх розробки та реалізації, у роботі було досліджено вплив якості системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємств, що розглядалися, на загальну ефективність цієї діяльності.

У процесі опитування керівників підприємств було отримано перелік проблем інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Основні проблеми функціонування системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах, що досліджувалися, носять переважно організаційний характер, тобто вони зумовлені в основ-

ному недоліками в організуванні збору інформації та руху інформаційних потоків.

Розроблено механізм оцінювання якості управлінських рішень, що приймаються на підприємствах. Даний механізм задовольняє таким основним вимогам: усі управлінські рішення, які ініціюють певну господарську операцію або певний рух чи видозміну виробничих ресурсів підприємства, повинні бути певним чином зареєстровані; при здійсненні реєстрації кожне управлінське рішення ідентифікується за класами та групами залежно від його змісту та мети його ухвалення; результати реєстрації управлінських рішень вносяться у базу даних, що характеризує ці управлінські рішення, які приймаються певним структурним підрозділом чи посадовою особою підприємства, тобто створюються локальні бази даних управлінських рішень; усі локальні бази даних управлінських рішень, що прийняті на певному щаблі управлінської ієрархії підприємства інтегруються, створюючи базу даних про управлінські рішення, які було ухвалено на даному щаблі; усі бази даних про управлінські рішення на кожному щаблі управлінської ієрархії підприємства інтегруються у загальну базу даних про ці управлінські рішення, які було ухвалено на підприємстві; менеджери певної ланки управління, володіючи базою даних про управлінські рішення, які було ухвалено їх підлеглими на нижчих ланках управління, повинні відслідковувати невдалі управлінські рішення та загалом оцінювати рівень їх якості за допомогою формалізованих процедур такого відслідковування та оцінювання.

Запропоновано метод реалізації принципу оберненого зв'язку у випадку горизонтальних потоків руху інформації на підприємстві. Даний метод базується на понятті запасу міцності показника сподіваного прибутку підприємства, тобто резерву перевищення його величини над мінімально припустимим його рівнем. При цьому запас міцності показника прибутку розподіляється між окремими показниками, що формують цей запас. Обчисливши прогнозні запаси міцності за кожним з показників-факторів, що впливають на розмір прибутку від реалізації продукції, відповідальний за це підрозділ підприємства передає отримані значення тим структурним підрозділам, які відповідають за обчислення окремих показників-факторів з тим, щоб вони повторно оцінили обґрунтованість їх обрахунку та надали висновок про рівень імовірності того, що прогнозні значення цих показників будуть задовольняти межі міцності.

Стосовно руху вертикальних потоків інформації у процесі обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо розробки виробничої програми підприємства, то з метою удосконалення їх організації у роботі пропонується створення на підприємстві інституту експертних рад при керівниках середньої та вищої ланки управління підприємством. Тоді залежно від того, в яку групу напрямів виробництва та збуту продукції машинобудівним підприємством у галузевому та регіональному розрізах згідно наведеного у роботі їх групування потрапляє конкретний напрям, обирається

відповідний рівень складності процедури розробки і ухвалення управлінського рішення щодо виробництва та реалізації продукції підприємством.

З метою прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності у роботі запропоновано принцип раціональності. Даний принцип базується на твердженні про те, що в умовах невизначеності намагатися побудувати механізм вибору найкращого (оптимального) рішення серед існуючих альтернатив є неможливим внаслідок обмеженості наявної інформації. Однак, за певних умов можна обрати альтернативу, яка може вважатися раціональною, тобто такою, що у будь-якій ситуації, в якій може опинитися об'єкт управління, є кращою ніж низка інших альтернатив, що розглядалися.

Пименов А. В.

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы»
ЧУ «Академия «Bolashag», г. Караганда, Республика Казахстан

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ИНДУСТРИИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В настоящее время рынок кондитерской продукции является одним из наиболее привлекательных как для казахстанских, так и для иностранных инвесторов, поскольку в Казахстане традиционно высок уровень потребления кондитерских изделий.

Ассортимент кондитерской продукции представлен сегодня огромным количеством ее видов, среди которых основными являются шоколад и изделия из него, мучные кондитерские изделия, карамель, зефир, пастила, мармелад и др. Сегодня проектные мощности казахстанских кондитерских предприятий составляют около 4 млн. тонн продукции в год, однако выпускают примерно в 2 раза меньше из-за большого количества представленной на рынке импортной продукции.

Рынок кондитерских изделий продолжает активно развиваться даже, несмотря на наступающий период насыщения. Производство кондитерских изделий - это важный и ответственный процесс, который может быть выгодным и эффективным только при соблюдении ряда условий. Прежде всего, необходимо ориентироваться на потребности рынка, т.к. от них напрямую зависит динамика продаж.

Производство кондитерских изделий в Казахстане характеризуется большой конкуренцией прежде всего со стороны производителей Украины и России. Жесткие реалии конкуренции на рынке порождают интересные маркетинговые решения со стороны производителей. Актуальными являются мероприятия в области товарной политики, как первооснова успеха на любом рынке. Например, с целью удержания устойчивых позиций на рынке необходимо постоянное расширение ассортимента, предложение новых изделий с новыми вкусовыми характеристиками, которые отличают его от конкурентов, оформление своего фирменного товара в области дизайна упаковки, постоянное поддержание гарантии безопасности выпускаемых изделий и т.д.

Удельный вес кондитерских изделий в объеме продовольственных товаров (в денежном выражении) составляет в настоящее время 8-10%, а объем потребления на душу населения 23,4 кг, в том числе 4,4 кг приходится на импортную продукцию. При этом средняя отраслевая рентабельность производства составляет приблизительно 18–20%. Предприятия Казахстана, выпускающие кондитерские изделия, вносят в бюджеты всех уровней в виде налогов около 17-20 млрд. тенге ежегодно.

Статистические данные показывают, что за последние 3 года рост объема производства по кондитерской отрасли составил в среднем 6,2%. Необходимо отметить увеличение выпуска сахаристых изделий за счет увеличения выпуска конфет, глазированных шоколадной и шоколадно-молочной глазури, а также шоколада и шоколадных изделий при сокращении производства карамели, мучных кондитерских изделий.

Если рассматривать структуру импорта и экспорта, доля отечественного производства в структуре рынка является доминирующей и наблюдается ее рост. В последние десять лет наблюдается тенденция замещения импорта кондитерских изделий продукцией отечественного производства.

Современное производство шоколада и кондитерских изделий в Казахстане не полностью перекрывает объемы потребления, чем объясняются значительные объемы импорта шоколада и кондитерских изделий на территорию государства. Только за 2016 год импорт шоколада (ТНВЭД 1806) составил около 192,5 млн. долл. США, импорт «кондитерских изделий из сахара (включая белый шоколад), не содержащих какао» (ТНВЭД 1704) около 71 млн. долл. США.

Основными странами-поставщиками шоколада и кондитерских изделий в Республику Казахстан являются Россия (около 63 тыс. тонн), Украина (9,2 тыс. тонн) и Турция (6,4 тыс. тонн).

Поставки казахстанского шоколада распределяются следующим образом: Около 66% экспорта шоколада приходится на Российскую Федерацию (16,4 тыс. тонн), 15% - Киргизию (3,6 тыс. тонн) и 6% - Узбекистан (1,4 тыс. тонн). При этом минимальны, но все-таки существуют поставки казахстанского шоколада и кондитерских изделий в Германию и Китай [1].

По данным аудита розничной торговли, 48% объема продаж кондитерских изделий в Казахстане приходится на крупнейших игроков рынка. При этом лидирующие позиции занимают: «Объединенные Кондитеры», Рахат, Баян Сулу, Конфеты Караганды и другие. Если говорить о розничных продажах по категориям, то самые сильные бренды представлены в категории шоколад, топ-5 брендов по объему продаж в тоннаже занимают 40,9% рынка шоколада. И это в ситуации, когда в целом на рынке шоколада представлены более 420 брендов от 38 производителей.

Можно отметить снижение темпов роста среднедушевого потребления кондитерских изделий за счет изменения потребительских предпочтений от традиционных казахстанских к международным вкусам и переключения населения на другие категории продуктов.

Для производителей стоит задача необходимости сокращения издержек при производстве кондитерских изделий. Происходит вытеснение мелких производителей за счет консолидации производителей в крупные компании. Предъявляются более жесткие потребительские требования к качеству и дизайну. Необходимо учитывать проблему использования исходного сырья (около 800 видов основных и вспомогательных рецептурных компонентов) с заданными и стабильными показателями качества, которая решается на основе кооперации и сотрудничества с рядом подотраслей перерабатывающей промышленности. Кондитерская отрасль – наиболее крупный потребитель пищевых добавок. Из 494 пищевых добавок, разрешенных в Казахстане с индексом Е, в кондитерской промышленности применяется свыше 350, а из 27 без индекса – 16. К угрозам и рискам отрасли следует отнести появление конкурентов на региональном рынке, сокращение демократических преобразований в стране, неразвитость данных видов услуг в регионе.

Так же для успешного развития деятельности кондитерская отрасль имеет ряд возможностей – расширение пакета услуг и захват дополнительных ниш на рынке, укрепление позиций компании за счет положительных рекомендаций клиентов, расширение партнерской сети, выход на республиканский рынок оказания данных услуг, при развитии демократических процессов увеличится количество клиентов, нуждающихся в данном виде услуг.

В целом, кондитерская отрасль Казахстана находится в неплохом положении - качество производимой продукции достаточно высокое, чтобы конкурировать с производителями стран Таможенного союза, а макроэкономическая нестабильность вряд ли окажет значительное влияние на объемы потребления кондитерских изделий и шоколада.

Список использованной литературы

1. Kazdata. *Маркетинговый справочник*. URL: <http://kazdata.kz/04/2019-kazakhstan-production-shokolad-konditerskie-izdeliya.html> (дата обращения: 18.10.2019).

Півоваров М. Г.

доктор економічних наук, професор
кафедри фінансів та економічної безпеки
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту ім. В. Лазаряна

Дворний С. С.

слухач магістратури
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту ім. В. Лазаряна

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі економічного розвитку в Україні досить значна кількість нових підприємств не в змозі стабільно функціонувати, оскільки постійно виникають нові економічні, політичні чи екологічні ситуації, що

характеризуються неоднорідністю та загрожують виникненням кризових явищ. Діяльність в таких умовах може призвести суб'єктів господарювання до банкрутства або їхньої тимчасової неплатоспроможності.

Фінансова криза та нестабільний стан економіки нашої країни впродовж останніх років негативно позначився на роботі багатьох підприємств, тому існує стійка тенденція до збільшення кількості збанкрутілих підприємств. Криза, як найгостріша форма прояву конфлікту, охоплює всі сфери життя, і тому виділяють: економічну, соціальну, політичну, фінансову, організаційну, ідеологічну, психологічну, культурологічну, ментальну та інші види криз. Фінансова криза може існувати як вид економічної або в цілому кризи суспільства. Економічний аналіз суб'єктів господарювання потребує розгляду фінансової кризи окремо. Фінансова криза підприємства являється однією з найбільш серйозних форм, яка порушує його фінансову рівновагу, що проявляється циклічно та виникає впродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів суперечностей між фактичним станом його фінансового потенціалу та необхідним об'ємом фінансових потреб, а також несе найбільш небезпечну потенційну загрозу функціонуванню його діяльності [5, 8].

Проблемами фінансового оздоровлення підприємств займалися такі видатні вчені як Т. М. Білоконь [2], О. М. Бондар [1], В. І. Грачов [3], О. А. Грішнова [4], Т. С. Клебанова [1], А. Б. Кондрашихін [5], В. І. Косарева [3], Т. Б. Кузенко [3], В. П. Мартиненко [7], О. В. Мозенков [1], А. О. Нацевич [4], Л. М. Несен [2], Т. В. Пепа [5], В. В. Прохорова [3], В. О. Федорова [5], та інші.

Важливим фактором, що у даний час впливає на всі ланки економіки (підприємства), – це загальносистемна криза державного управління, чи політична криза, що впливає на техніко-технологічний розвиток країни, економіку, соціальну сферу, політику, правову сферу і т.п. Ознаки прояву даної кризи можуть бути визначені через такі явища: тривалим, схованим чи явним паралічем державної влади, повною втратою державними структурними органами можливостей, потенціалу керуючого впливу, стратегічної ініціативи і творчості, частим звертанням владних осіб до популістських обіцянок, зміною курсу; підвищеною критичною активністю, напором з боку незадоволених мас; абсолютним і відносним зубожінням значної частини населення, різким падінням рівня життя, руйнуванням звичного способу життя людей, що позбавилися роботи, достатнього матеріального благополуччя.

Вплив внутрішніх факторів на прибутковість підприємства здійснюється через відсутність маркетингової стратегії; низьку якість фінансового менеджменту; нераціональний розподіл прибутку; низьку ліквідність активів; надмірно високу частку позикового капіталу. Наприклад,

позиковий капітал підприємств України у 2017 р. складав 3 151 253 млн. грн., а у 2018 р. – 3370065, 6 млн. грн.). Також сюди доцільно віднести такі фактори як низька кваліфікація управлінського персоналу та зростання дебіторської заборгованості

Отже, причинами існування кризової ситуації вітчизняних підприємств є не лише вплив факторів зовнішнього середовища, а й низький рівень менеджменту, в першу чергу, фінансового. Крім виявлених причин, криза підприємства може бути спричинена макрокризовими факторами, а саме: міжнародними, інституційними, економічними, політичними, соціальними, науково - технічними та іншими факторами.

Головною метою фінансової санації є мобілізація фінансових ресурсів: для відновлення платоспроможності та ліквідності і задоволення вимог кредиторів та для формування фінансових ресурсів для здійснення інвестицій з санаційною метою. Таким чином, процес реструктуризації підприємства передбачає здійснення необхідного комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру, які відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

З метою покращення фінансового стану підприємства доцільно провести такі основні санаційні заходи: терміново провести внутрішній аудит з метою проведення поглибленого аналізу наявності майна, формування чистого доходу і собівартості реалізованої продукції та провести заходи по зменшенню витрат підприємства: адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Крім того, потрібно провести аналіз наявності виробничих запасів і вилучити чи реалізувати ті матеріали і сировину, які на даний момент не доцільно використовувати. Також є потреба у проведенні реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованостей з послідуочим визначенням визначитися з термінами погашення непокритих збитків, що накопичилися за період кризи.

З метою постійного контролю за фінансовим станом підприємства потрібно створити службу маркетингу, яка б відслідковувала фінансові результати та стежила за ринками збуту, попитом і пропозицією на різні види продукції. У відповідності з попитом на продукцію потребують внесення змін до асортименту продукції. Існуючі технології на підприємстві застарілі і їх слід замінити на сучасні, при яких продукція матиме нижчу собівартість і підприємство отримуватиме більшу суму прибутку. Керівникам і спеціалістам підприємства доцільно пройти перепідготовку.

Реалізація визначених і запропонованих санаційних заходів дасть можливість підприємству вийти з кризи, зміцнити фінансовий і ресурсний потенціал та фінансовий стан в цілому і стабілізувати подальший його розвиток.

Список використаної літератури

1. Клебанова Т. С., Бондар О. М., Мозенков О. В., Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / за ред. О. В. Мозенкова. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2005. 272 с.
2. Білоконь Т. М., Несен Л. М., Санація підприємств: організаційно-економічний механізм: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 152 с.
3. Грачов В. І., Косарева В. І., Прохорова В. В., Кузенко Т. Б. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2006. 208 с.
4. Грیشнова О. А., Нацевич А. О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 214–220.

5. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В., Федорова В. О., Кондрашихін А. Б. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

6. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 387 с.

7. Мартиненко В. П. Функції санації промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*: наук. зб. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т, 2011. Вип. 7. Т. 2. С. 87–91.

Подлужний С. Г.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні умови глобального ринку висувають нові вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Забезпечення високої якості продукції підприємств машинобудування є визначальною умовою розвитку інших галузей промисловості, що може відбуватися лише за умов підвищення якості трудової діяльності працівників, яке в свою чергу потребує застосування нових технологій та методів управління персоналом. Ефективне впровадження таких методів має ґрунтуватися на здійсненні комплексної оцінки управління персоналом з метою забезпечення їх дієвості, результативності та якості. У той же час відсутність зацікавленості керівників в забезпеченні якості процесів управління персоналом стримує впровадження сучасних систем управління якістю.

Необхідність формування комплексної оцінки якості управління персоналом обумовлена: по-перше, вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей; по-друге, потребою прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації про ефективність кадрових процесів; по-третє, потребою керівництва підприємства у забезпеченні поточними даними щодо якості управління персоналом для організації матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів.

Незважаючи на значні доробки вчених з питань управління персоналом на промислових підприємствах, існуючі методи оцінки якості управління персоналом потребують вдосконалення на підставі подальшого розвитку системи відповідних показників та критеріїв їх оцінки з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості.

Загальні тенденції глобалізації та інтернаціоналізації економіки країни, розвитку інформаційних технологій, посилення конкуренції та співробітництва свідчать, що необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є дотримання міжнародних стандартів якості. Обґрунтовано, що система управління персоналом, в умовах реалізації процесного підходу до управління якістю, має бути спрямована на дотримання загальних принципів та положень міжнародних стандартів якості. Доведе-

но об'єктивну необхідність врахування особливостей формування трудового менталітету працівників вітчизняних підприємств за умов впровадження нових ідей сучасного менеджменту якості в системі управління персоналом.

Реалізація політики якості на підприємстві передбачає формування такої системи управління персоналом, впровадження якої забезпечить реалізацію основних принципів системи управління якістю. На основі дослідження вимог принципів управління якістю та напрямків їхньої реалізації в системі управління персоналом, обґрунтовано виокремлення загальних та часткових принципів якості, що дозволить забезпечити дієвість та результативність функціонування системи управління персоналом при дотриманні міжнародних стандартів якості. Визначено взаємозв'язок елементів системи управління персоналом із принципами управління якістю на підставі ретельної регламентації функціонування всіх рівнів управління персоналом, що сприяє досягненню ефективності системи управління якістю.

Узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «якість управління персоналом», під якою розуміється сукупність властивостей процесів системи управління персоналом, що характеризує рівень її розвитку на підставі наявного розподілу функцій управління персоналом та створює умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що висока якість управління персоналом забезпечується ефективною співпрацею працівників служби управління персоналом і керівників структурних підрозділів підприємства. Із метою розв'язання проблеми оцінки якості управління персоналом запропоновано науково-методичний підхід до формування механізму матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом, що дозволяє врахувати рівень відповідальності керівників структурних підрозділів підприємства за якість управління персоналом в системі загального управління якістю.

Оцінка результативності системи управління якістю є важливим управлінським інструментом, який характеризує ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів в сфері якості. Обґрунтовано необхідність формування науково-методичного підходу щодо оцінки результативності процесів та всієї системи управління якістю, що дозволяє одержати адекватну та об'єктивну оцінку відповідних процесів системи управління якістю. Запропоновано метод оцінки системи управління якістю для умов машинобудівного підприємства, який дає змогу отримати сумарний підсумковий показник результативності системи управління якістю, визначити ступінь виконання запланованих заходів та досягнення поставлених цілей.

Доведено, що проведення оцінювання результативності функціонування системи управління персоналом, як одного із найвагоміших процесів системи управління якістю, є основною передумовою забезпечення результативності всієї системи управління якістю. На підставі аналізу теоретичних та практичних підходів щодо оцінки ефективності управління персоналом запропоновано систему показників комплексної оцінки системи

управління персоналом, із врахуванням системного підходу щодо управління персоналом, на основі визначення показників, що характеризують якість процесів управління персоналом, обсяги та структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом.

Результати дослідження систем стимулювання забезпечення якості управління персоналом промислових підприємств свідчать про недосконалість визначення та систематизації чинників, які сприяють досягненню оптимального рівня управління персоналом. Доведено необхідність формування системи стимулювання, спрямованої на підвищення якості управління персоналом, поліпшення якості трудової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності кожного працівника.

Розроблено науково-методичні підходи щодо комплексної оцінки якості управління персоналом в умовах машинобудівного підприємства, що дозволяє визначити ті показники оцінки системи управління персоналом, що мають суттєвий вплив на загальні показники якості управління персоналом. Результати моделювання, на основі використання методу множинного регресійного аналізу, дозволяють виявити внутрішні закономірності підвищення якості управління персоналом шляхом удосконалення розрахованих впливових показників. Визначення характеру їх впливу на загальні показники, що характеризують якість управління персоналом дозволяє конкретизувати заходи цілеспрямованого впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом задля досягнення результативності всієї системи управління якістю.

Визначення шляхів ефективного управління персоналом підприємства обумовлено необхідністю формування оцінки якості управління персоналом тих працівників, по яких результат діяльності має прямий та безпосередній вплив на остаточний загальний результат діяльності підприємства, що має забезпечувати його конкурентоспроможність та життєздатність.

Познанська Н. К.

слухачка магістратури

Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці. Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації.

Соціально-психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може відрізнятися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види: з позитивною, негативною, та нейтральною спрямованістю.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню сутність:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість в групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску керівників на підлеглих, достатня проінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й приналежністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі;
- бажання зробити посильний внесок у розвиток колективу;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права приймати важливі для колективу рішення;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника.

Такий внутрішній соціально-психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні показники:

- високі результати діяльності;
- міцна трудова дисципліна;
- низька плинність кадрів;
- відсутність напруженості, конфліктності в колективі (між рядовими членами колективу, та між керівником і підлеглими).

Конфлікт виникає за умови усвідомлення протилежності інтересів і активної протидії окремих індивідів (чи груп). В багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем. Це робить процес ухвалення рішення групою ефективнішим, а також дає можливість людям висловити свої думки, задовольнити свої особисті потреби в пошані та власті. Це також може призвести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи відбувається до їх фактичного виконання.

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Усунення наслідків конфліктів вимагає значної кількості засобів, сил, енергії. Для цього здійснюється робота з профілактики конфліктів, яка уявляє собою сукупність напрямів і методів управління організацією, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

Через те, що існують суб'єктивні та об'єктивні причини виникнення конфліктів, передбачається наявність відповідно двох підходів у профілактиці конфліктів: усунення, якщо можливо, об'єктивних причин; управління поведінкою співробітників, навчання нормам поведінки, які прийняті в організації.

Запобігати конкретним конфліктам можна, змінюючи ставлення працівника до проблемної ситуації, а також поведінки в ній, а також впливаючи на психіку й поведінку опонента. До основних способів і прийомів змі-

ни особистої поведінки в передконфліктній ситуації можна віднести: уміння визначити, що спілкування стало передконфліктним; прагнення глибоко й різнобічно зрозуміти позицію опонента; толерантність до інакомислення; зниження своєї загальної агресивності; уміння оцінювати свій актуальний психологічний стан; постійна готовність до неконфліктного розв'язання проблем; здатність не чекати від інших людей занадто багато; щира зацікавленість у співрозмовникові; конфліктостійкість; почуття гумору тощо.

До основних способів і прийомів впливу на партнера можна віднести наступне: вміння не вимагати від співрозмовника неможливого; не прагнути швидко і значною мірою перевиховати людину; оцінювати психічний стан партнера; розуміти його міміку, жести, пози; інформувати про обмеження своїх інтересів; бути твердим стосовно проблеми, але м'яким до людей; заздалегідь інформувати всіх навколо про свої рішення, що стосуються їх інтересів; давати опоненту висловитися; не розширювати сферу протидії; установити особистий контакт; уникати категоричних оцінок і т.п.

Приймання оптимальних управлінських рішень є найважливішою умовою запобігання конфліктам усіх рівнів: від внутрішньоособистісних до міжнародних. Рішення буде більш обґрунтованим і менш конфліктогенним, якщо під час його підготовки та прийняття усуваються наступні проблеми: максимально глибоко, різносторонньо й об'єктивно оцінюється стан об'єкта управління, виявляються тенденції його динаміки; розкривається система причин, із дії яких об'єкт керування опинився в такому стані, визначаються рушійні сили його розвитку; дається варіативний прогноз змін в об'єкті управління; будується модель цілей управління; приймається змістовне рішення, приймається технологічне рішення, визначається, якими силами, засобами, часом ми володіємо для виконання змістовного рішення.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі необхідно:

- створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, заохочувати активність, ініціативу, креативність;
- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу;
- формувати традиції колективу;
- заохочувати працівників проводити разом вільний час;
- прагнути до залучення у життя колективу кожного робітника;
- примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу;
- прислухатися до інтересів кожного, зупинитися на спільному, компромісному рішенні;
- створювати умови для підвищення комфортності самопочуття та збереження позитивних відносин між керівниками та робітниками;
- розвивати комунікативну культуру та навички спілкування;
- проводити спеціальні тренінги для підвищення згуртованості колективу та виробітку навичок праці у команді.

З метою попередження розвитку синдрому емоційного та психічного вигорання працівників та зменшення конфліктності у колективі можна за-

стосовувати такі заходи: нормування обсягів виробничих завдань для кожної посади з метою уникнення перевантаження працівників; забезпечення достатньої фінансової та психологічної винагороди за виконані роботи; скорочення кількості конфліктів та підтримка сприятливого морального клімату в колективі; ротація кадрів; розробка ефективної системи адаптації до організаційних змін; створення умов для відпочинку та харчування на робочому місці; забезпечення постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Список використаної літератури

1. Левченко О. Формування позитивного соціально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/29948/1/425.PDF> (дата звернення: 10.11.2019).

2. Нагаєв В. М. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 198 с.

Попова Д. Ю.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підприємство знаходиться в складному середовищі і схильне до впливу багатьох чинників: економічних, правових, політичних, соціальних.

Нові умови діяльності в Україні вимагають переглянути традиційний погляд на планування, як в державному управлінні, так і в організаціях – підприємствах і установах. Планування, як провідна інтегруюча функція менеджменту, як гнучкий системний інструмент передбачення і управління майбутніми змінами, як спосіб зниження ринкової ризику, при використанні нових можливостей є корисним і необхідним в якій-небудь системі соціально-економічних стосунків.

Життя в сучасних умовах вимагає звернення до сучасного арсеналу планових методів, який був накопичений світовою теорією і практикою і який обов'язково базується на маркетинговому інструментарії і підходах.

Під стратегією прийнято розуміти комплексну програму дій, що забезпечує здійснення місії (генеральній меті) фірми і досягнення її множинних цілей. Як економічний термін стратегія характеризує логічну побудову програми перспективних заходів, спираючись на яких підприємницька структура чекає успішного досягнення поставлених цілей. Об'єктами стратегії можуть бути: продукція, максимізація прибули, поведінка на ринку, конкурентоспроможність і інші елементи ринкової системи господарювання.

Від інших планів і програм стратегію відрізняють: комплексний характер; практична спрямованість; орієнтація на використання переваг фірми. Вибір ринкової стратегії визначає напрями діяльності фірми. Уміння грамотно, а головне, ефективно торгувати – це мистецтво, в якому поклатися тільки на невеликий практичний досвід, здоровий глузд і інтуїцію зараз вже недостатньо. Процес насичення споживчого ринку товарами і зростання конкуренції вимагає від підприємств роздрібної торгівлі глибоких і всебічних знань його основ в розрізі різних аспектів торгової діяльності.

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, так званої його філософії, яка в поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює цілі фірми. Значення стратегічного аналізу в тому що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, то можна думати про те, які кроки робити, що необхідно поміняти, як використовувати ті або інші можливості, переваги, компетенції. Підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище.

Дослідження змісту та структури стратегічного планування на підприємстві вказує на те, що система стратегічного планування представлена тільки оперативними планами.

Стан системи управління підприємством є незадовільним. Система керування у її нинішньому стані працює на межі (а у визначених аспектах і за межами) своїх можливостей. Без перебудови системи управління неможливо забезпечити подальший розвиток підприємства.

Стратегія ресурсозбереження ПАТ «ЗЗМК» складається з комплексу заходів та методів, які забезпечують зниження витрачання сукупних ресурсів на одиницю корисного ефекту продукту. При розробці стратегії ресурсозбереження треба звертати увагу на комплексне використання певних ресурсів для виробництва різних продуктів. Економія, що може бути притаманна одному продукту, можливо, буде дефіцитом ресурсу для іншого продукту. Тому економія таких ресурсів повинна розглядатися системно в цілому по підприємству та постачальниках.

Організаційна структура ПАТ «ЗЗМК» управління може бути удосконалена за рахунок лише зміни змісту окремих функцій та кількості підрозділів. Процес удосконалення може належати до таких функціональних напрямків. Процес планування орієнтується на зменшення витрат та покриття недостачі в обігових коштах.

У сфері виробництва аналізуються основні види діяльності, нерентабельні відтинаються, об'єкти соціального призначення скорочуються такими методами: продаж; передача муніципальній владі; передача в оренду. В області трудових ресурсів проводяться такі заходи: скорочення чисельності управлінського апарату, а також працівників основного виробництва; скорочення фонду заробітної плати. В області товарної політики: відмова від нерентабельних видів продукції; відмова від застарілих видів продукції; часткова модифікація продукції; розширення наявного асортименту та послуг, не пов'язаних з основним виробництвом; підвищення контролю якості продукції; сертифікація товару.

В області маркетингу: організація підрозділів збут та маркетингу; проведення рекламних кампаній; після продажне обслуговування; пошук ринків збуту для морально та технічно застарілої продукції; налагодження прямих зв'язків з потенційними покупцями; збір інформації про основних конкурентів.

Стратегічна реструктуризація стосується усіх організаційних структур ПАТ «ЗЗМК». Усі структури організації зазнають істотних перетворень і спрямовані на задоволення потреб ринку. В напрямку товарної політики: постійне вивчення споживчого попиту; оновлення продукції; інноваційні розробки; підвищення якості; швидкості задоволення потреб; отримання міжнародного сертифікату якості. Соціальна структура та трудові ресурси ПАТ «ЗЗМК» потребують: підвищення частки кваліфікованих працівників; підвищення частки працівників, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

Отже, стратегічний реінжиніринг бізнес-процесів передбачає революційні удосконалення існуючих технологій та усіх організаційних структур ПАТ «ЗЗМК». Ризик проведення реструктуризаційних заходів високий. Тут використовуються як технічні, так і ринкові інновації. Від підготовки та швидкості проведення заходів із реструктуризації буде залежати успіх та майбутня доля організації.

Попович А. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗА РАХУНОК УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Виходячи з узагальнення існуючих підходів до забезпечення ефективності діяльності підприємства та аналізу еволюції концепцій менеджменту персоналу, запропоновано розуміння поняття «ефективність менеджменту персоналу» як багатоаспектної категорії, що виступає підсистемою ефективності діяльності підприємства і відображає ступінь віддачі від понесених витрат на персонал, міру досягнення поставлених цілей, спроможність підприємства розвиватися шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін у функціонуванні підприємства. Установлено, що ефективність менеджменту персоналу формується сукупністю складових і реалізується через підсистеми менеджменту персоналу.

Здійснивши виокремлення специфічних транзакційних витрат, які виникають у сфері менеджменту персоналу, було запропоновано їх класифікацію на основі таких підсистем: кадрова політика (соціальне партнерство), набір, відбір персоналу, адаптація (соціалізація), оцінка і розвиток персоналу, рух персоналу (кар'єра), винагорода персоналу і комунікації. Проведена класифікація транзакційних витрат дозволила проаналізувати характер впливу окремих видів витрат на ефективність функціонування економічної системи та результативність діяльності підприємства.

Аналіз існуючих досліджень у сфері ефективності менеджменту персоналу дозволив удосконалити визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на основі чотирьох складових: науково-технічної, економічної, соціально-психологічної і структурно-організаційної, які відобража-

ються групами показників. Використовуючи метод екстремального групування параметрів, було визначено щільність зв'язку між показниками однієї групи. У результаті аналізу із зазначених чотирьох груп показників було отримано п'ять нових груп: соціально-психологічних, економічних, витрат на персонал, виробничо-організаційних і нематеріальних активів. Узагальнене значення даних груп показників було отримано у вигляді факторів. Таким чином, рівень ефективності менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах встановлювався на основі отриманих значень факторів. Шляхом проведення кластерного і дискримінантного аналізів було визначено, що значний внесок у розподіл підприємств здійснюють економічний і соціально-психологічний фактори, що дає підстави стверджувати – ефективність менеджменту персоналу переважно залежить від цих складових.

Дослідивши динаміку формування трансакційних витрат і рівень ефективності менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах, було визначено характер взаємозв'язку між зазначеними категоріями шляхом побудови моделі канонічних кореляцій між двома групами змінних. До першої увійшли розраховані обсяги трансакційних витрат відповідно до сфер їх виникнення: загальновиробничі, адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати. Другу групу було сформовано зі значень факторів, які відображають складові ефективності менеджменту персоналу, отримані в результаті екстремального групування параметрів. У результаті аналізу було підтверджено позитивний вплив сукупних трансакційних витрат підприємства на ефективність менеджменту персоналу, що відповідає висновкам, отриманим у результаті аналізу трансакційного сектору на макрорівні, – збільшення обсягу ВВП супроводжується збільшенням питомої ваги зазначеного сектору.

З метою вдосконалення методичного підходу до управління ефективністю менеджменту персоналу було запропоновано відповідну концептуальну схему, яка включає: матрицю функціональних процесів; стратегію і цілі у сфері менеджменту персоналу; часткові показники функціональних процесів ефективності та їх цільові значення; бюджети запропонованих процесів і комплекс заходів щодо вдосконалення останніх. Основою концептуальної схеми виступає матриця функціональних процесів, виділених з використанням компетентнісного підходу, яка сформована на перетині управлінських функцій і підсистем менеджменту персоналу. Послідовність розроблених функціональних процесів була подана у вигляді загальної архітекτονіки на основі процесного підходу. Запропоновано розрахунок узагальнюючого коефіцієнта ефективності менеджменту персоналу як середнього значення коефіцієнтів ефективності відповідних підсистем, що обумовлюють вибір конкретних заходів із забезпечення ефективності менеджменту персоналу для окремих підприємств.

Провівши класифікацію досліджуваних підприємств за рівнем ефективності менеджменту персоналу, було сформовано три групи: з високим, середнім і низьким рівнем ефективності менеджменту персоналу. Визначивши репрезентантів даних груп, було запроваджено розроблений мето-

дичний підхід до управління ефективністю менеджменту персоналу на конкретних підприємствах. Узагальнення отриманих результатів практичної апробації даного підходу дозволило стверджувати, що найбільшого вдосконалення вимагає підсистема розвитку персоналу. Виходячи з цього, було розроблено організаційне забезпечення у формі програми розвитку персоналу на базі навчальних програм, які включають комплекс конкретних форм і методів розвитку, освіти і навчання персоналу, обумовлених необхідними компетентностями. В основі запропонованого організаційного забезпечення лежить принцип відповідності компетентностей, які потрібно розвивати працівникам, і компетенцій, що важливі для забезпечення високої результативності діяльності у ключових сферах відповідальності.

Теоретичне узагальнення існуючих наукових досліджень щодо когнітивного моделювання дозволило розробити сценарії підвищення ефективності менеджменту персоналу за рахунок управління трансакційними витратами, що формуються у процесі функціонування системи менеджменту персоналу на підприємстві. Концептами було обрано трансакційні витрати за відповідними підсистемами менеджменту персоналу й отримані в результаті екстремального групування параметрів складові ефективності менеджменту персоналу. У результаті сценарного моделювання визначено, що позитивний вплив на рівень ефективності менеджменту персоналу мають усі трансакційні витрати менеджменту персоналу, крім витрат опортуністичної поведінки, судових позовів з питань трудового законодавства, витрат, що виникають при несумлінному виконанні завдань, порушенні дисципліни і при невідповідності посади рівню компетентності. На основі отриманих результатів було запропоновано управління трансакційними витратами в менеджменті персоналу, яке полягає у збільшенні тих видів витрат, які підвищують ефективність менеджменту персоналу, що, в свою чергу, обумовлює зниження трансакційних витрат, які зменшують ефективність менеджменту персоналу.

Приходько Я. М.

старший викладач кафедри менеджменту та економіки
Енергодарський інститут державного та муніципального управління
ім. Р. Г. Хеноха «Класичного приватного університету»

ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ У ВИЩИХ ПРИВАТНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

На сьогодні, однією з найважливіших складових ринкових відносин залишається система оплати праці, вона є вираженням ефективності економіки і соціальної політики держави, а також показник якості та результативності реформ. Оплата праці, як багатоаспектна категорія, покликана відігравати значну роль у житті суспільства.

Організувати оплату праці працівників – означає розробити, задіяти і постійно підтримувати в працездатному стані інструментарій, який забезпечує грошову оцінку виконаної роботи, нарахування і виплату заробітної плати у відповідності з цією оцінкою.

Заробітна плата – це винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості та умов виконуваної роботи, а також виплати компенсаційного і стимулюючого характеру. Вона включає: оклад та додаткові матеріальні заохочення.

Приватні навчальні заклади вищої освіти мають свободу вибору у розробці основної та змінної частини заробітної плати, і все частіше обирають грейдингові системи, тобто процедуру або систему процедур по проведенню оцінки й ранжування посад, у результаті яких, посади розподіляються по групах, або, грейдам, відповідно до їх цінності для компанії.

Системи грейдів передбачають широку лінійку критеріїв, що включають такі показники оцінки посад, як управління, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та врахування кваліфікації, професіоналізму, компетенцій і результативності працівників у процесі досягнення цілей підприємства. Грейдинг припускає перетин частин двох найближчих грейдів, оскільки універсальної системи грейдів не існує. Система грейдів оцінює усі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним інструментом у формуванні структури оплати праці.

Серед найбільш відомих і широко використовуваних розробок в галузі оцінки та грейдування праці можна назвати методики консалтингових організацій Уотсон Уайетт (Watson Wyatt) і Хей Груп (Hay Group).[5]

При розробці оплати праці у вищих приватних навчальних закладах для професорсько-викладацького складу вважаємо, що більш виправданий є підхід з впровадження грейдевої системи в декілька етапів.

Обсяг самостійності і відповідальності та інші параметри залежать не від посади, а від кваліфікацій та здібностей викладачів. Отже, до персоналу вишів пред'являються високі вимоги щодо рівня освіти і кваліфікацій, кожен викладач певною мірою унікальний, і виконувані ним функції та завдання можуть розглядатися як окрема посада. Тому на першому етапі рекомендується визначити всі види діяльності (фактори) викладачів згруповані за рівнем їх значущості у досягненні цілей навчального закладу.

Найбільш значущими та мають практичне застосування є такі види робіт:

- педагогічна, яка складається з викладацької і методичної;
- наукова, яка, в свою чергу, складається з інноваційної та іміджу викладача;
- виховна робота.

На другому етапі визначається чисельність робочих функцій за кожним видом діяльності. Результатом ефективної викладацької роботи є студентська наука: це участь і перемога в наукових конкурсах, олімпіадах, публікації студентів тощо. Враховуються також, наприклад:

- здобуті патент на винахід або корисну модель, промисловий зразок, виконана наукова робота міжнародного рівня або взято участь у фінансованому науковому проекті;
- викладач організував і проводив конференції, студентські олімпіади, симпозиуми, конкурси наукових робіт.

Показниками методичної роботи є підготовка навчальних посібників, хрестоматій, підручників, електронних видань і комп'ютерного забезпечення навчальних дисциплін тощо.

З метою розвитку науки викладачі мають підвищувати власний імідж та займатись інноваційною діяльністю. Імідж, ми розглядаємо та розуміємо як зміст дослідницької діяльності викладача, а саме:

- присвоєння вченого звання доцента, професора;
- присвоєння звання почесного професора вітчизняного чи зарубіжного університету;
- обрання до Національної академії наук України або галузевої академії наук;
- опанування дисертацій;
- членство в експертній раді Вищої атестаційної комісії України та ін.

Основними формами виховної роботи, які розробляються і реалізуються, є такі:

- проведення конкурсів, фестивалів;
- проведення «Брейн-рингів», «Інтелект-шоу»;
- робота з талановитою молоддю;
- проведення круглих столів;
- екскурсії визначними історичними місцями України та відвідування музеїв, театру, виставок;
- вечори відпочинку викладачів та студентів;
- проведення виховних заходів під час лекційно-практичних занять;
- проведення зустрічей з цікавими людьми (керівниками підприємств, підприємцями, банкірами, економістами та ін.);
- проведення кураторами бесід зі студентами на морально-етичні теми;
- письмовий та телефонний зв'язок зі студентами та їх батьками та ін.

За кожним етапом визначається число балів, а сумарна бальна оцінка виду роботи дозволяє перейти до наступного кроку – грейдування посади. Залежно від отриманої оцінки позиції роботи викладача зараховуються в конкретний грейд, який гарантує отримання певної заробітної плати.

У сфері вищої освіти одним із головних завдань є підвищення якості освіти. Реалізація завдання визначається якістю педагогічних методів навчання, які, можуть бути сформовані на основі результатів вузівської науки. Якість освіти і створення умов для розвитку творчого потенціалу наукової діяльності полягає у пошуку ефективних фінансово-економічних інструментів стимулювання наукової та інноваційної діяльності професорсько-викладацького складу. Стимулювання діяльності професорсько-викладацького складу безпосередньо залежить від їх матеріального заохочення адміністрацією вишу.

Таким чином, впровадження грейдової системи оплати праці у приватних вищих навчальних закладах засновано на формуванні єдиного підходу до нарахування заробітної плати залежно від компетенцій кожного працівника вишу та результатів його праці і внеску в реалізацію стратегії

вузу. Система грейдів, дозволяє пов'язати оплату праці і цілі вузу, а також розв'язати проблему матеріального стимулювання професорсько-викладацького складу. Формування ефективної системи винагороди персоналу, заснованої на обліку внеску працівника в загальний результат, є одним із стратегічних напрямків в організації праці у виші, оскільки саме від ступеня досягнення цілей залежить його конкурентоспроможність та економічна безпека.

Список використаної літератури

1. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. Стандарт третьего поколения. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 208 с.
2. Олійник О. Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. *Управління розвитком*. 2008. № 16. С. 50–52.
3. Сосновий А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов. *Менеджер по персоналу*. URL: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf> (дата обращения: 11.10.2019).
4. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник аграрника*. 2009. № 2 (80). С. 86–98.
5. Whiddett S., Holliforde S. *The Competencies Handbook*. Москва: изд-во ГИППО, 2008. 228 с.

Прокопенко І. О.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ІНДИКАТОРИ ТА РЕЙТИНГИ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні ефективної діяльності працівників і формуванні робітників як особистостей, що володіють високою відповідальністю, колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям ділового партнерства, корпоративною та організаційною культурою. Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом. Основу концепції управління персоналом організації на даний час складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до задач, що стоять перед організацією.

Критерії оцінки – це основні вимоги, що їм повинен відповідати працівник, вони виражають лише загальні вимоги до працівників і потребують конкретизації. Можна виділити 5 основних критеріїв оцінки: кількість праці; якість праці; ставлення до роботи; старанність у роботі; готовність до співробітництва всередині підприємства. Оцінювання професійного рі-

вня працівника повинно бути інтегральним і включати: оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника); оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків); оцінку особистих якостей працівника; оцінку (висновки) останньої атестації. Показники і критерії оцінювання в моделі компетентності представляються такими категоріями: ключові компетентності – це компетентності, необхідні для кожної посади в організації; компетентності посади, або функціональні компетентності – це характеристики, які вимагаються від працівника, що обіймає певну посаду; компетентності завдання – це характеристики, які стосуються специфіки роботи на певній посаді залежно від фахової спеціалізації.

Вітчизняна й зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробуваний термін. Методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоdnішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань.

Умовно всі існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування. Сучасними новими методами оцінки персоналу є: метод центрів оцінювання; метод ділових ігор; метод оцінки досягнення цілей; метод оцінки на основі моделей компетентності.

Експлуатаційний підрозділ (ЕП) є самостійним структурним підрозділом, що входить до складу Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція» (ВП «ЗАЕС»), діє на правах виробничої одиниці та знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації; ЕП призначений для створення умов оперативної експлуатації обладнання енергоблоків і вироблення електроенергії безпечним способом; організаційна структура ЕП є лінійно-функціональною; чисельність персоналу підрозділу у 2018 році становила 670 осіб, з яких 59,1% мали повну або базову вищу освітою, а 69,3% осіб знаходилися у віці від 28 до 50 років.

В процесі побудови рейтингів професіоналізму, ділових і організаційних якостей управлінського персоналу ЕП ВП «ЗАЕС» за результатами опитування підлеглих отримано такі показники: найбільшу кількість балів отримав провідний інженер з комплектації обладнання – 70,1 бали,

другий результат у інженера з охорони праці – 67,6 балів, третій у економіста – 67,1 бали. Ці фахівці є безперечними лідерами рейтингу комплексної оцінки. Комплексні оцінки двох інших керівників мають суттєвий відрив від лідерів. Не дивлячись на наймолодший вік заступника начальника ЕП по роботі з персоналом, він займає останню позицію, тобто п'яте місце з результатом 62,3 бали. На четвертому місці начальник блоку з результатом 63 бали. В порівнянні з еталонними значеннями провідний інженер з комплектації обладнання, інженер з охорони праці та економіст виконують свої професійні обов'язки на високому рівні (37-38 балів з 40 можливих), начальник блоку та кадровик – на середньому рівні (32-33 бали з 40 можливих); ділових й організаторські якості всіх оцінюваних менеджерів відповідають середньому рівню (22-25 балів з 30 максимальних).

В результаті опитування керівників визначено, що найгірше розвинутими якостями оцінюваних менеджерів є здатність до вироблення й впровадження оригінальних рішень, вміння створювати в колективі нормальний психологічний клімат та ініціативність. Тільки два з п'яти менеджерів виказують прагнення до професійного зростання та до постійного підвищення кваліфікації, а здатністю оперативно оцінювати ситуацію і приймати вдалі рішення володіють лише три з них. Привертає увагу деяка розбіжність в оцінках особистих і професійних характеристик економіста – третє місце в рейтингу на основі думок підлеглих та п'яте – за оцінками керівників. Також якості начальника блоку та заступника начальника ЕП по роботі з персоналом оцінено керівниками більш високо, ніж підлеглими.

Запропоновано напрями вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації менеджерів низової ланки управління ЕП ВП «ЗАЕС», серед яких: 1) моніторинг потреб у навчанні з метою охоплення всіх управлінців відповідними навчальними курсами та запровадження уніфікованих систем оцінювання професійної майстерності за основними напрямками управлінської діяльності з використанням професіограм, анкетування, коефіцієнтного аналізу якості праці менеджерів; 2) удосконалення методів навчання, що здійснюється за основним місцем роботи завдяки запровадженню тренінгів, ділових ігор, моделювання, рольових ігор, розгляду практичних ситуацій та методів навчання, що здійснюється поза робочим місцем у формах лекційних занять, самостійного та дистанційного навчання.

В якості заходів з удосконалення мотиваційної системи підприємства запропоновано: 1) з метою розвитку здібностей менеджерів до нововведень: розробити систему надбавок за раціоналізаторські пропозиції; запровадити матеріальні винагороди найбільш активним в творчому плані співробітникам; надавати додатковий час для відпочинку; створити дошку пошани для раціоналізаторів; запровадити курси з обміну досвідом; 2) з метою підвищення ініціативності менеджерів: удосконалити систему кар'єрного зростання; надавати свободу дій в межах конкретного завдання; використовувати систему оплати праці, що складається з постійної та

змінної частин; 3) з метою стимулювання прагнення менеджерів до самовдосконалення: забезпечити безперервну підготовку; аналізувати потреби працівників; відкрито обговорювати потреби підвищення якості виконання робіт; чітко визначити повноваження та відповідальність; управляти процесом поліпшення й оцінки результатів праці.

Пуліна Т. В.

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри менеджменту

Сичов М. О.

слухач магістратури
Національний університет «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Щодо сказаного вище влучно висловився Бенджамін Франклін: «Добре виконане завжди краще, ніж добре сказане» [2, с. 34]. Кожне підприємство характеризується особливостями діяльності, ставить перед собою специфічні цілі, а кожен працівник має свої цінності й установки. Крім того, зовнішнє середовище, в якому функціонують підприємства, постійно змінюється, як і показники, що характеризують його персонал. Отже, доцільним є формування такої системи управління персоналом, яка враховувала б особливості діяльності саме науково-дослідницького підприємства [1, с. 121].

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації.

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [2, с. 343]. Основним базисом даної концепції стає вимога такого використання трудового потенціалу, який би відповідав зовнішнім та внутрішнім оточуючим вимогам підприємства, для досягнення в довгостроковій перспективі економічних благ та комерційного успіху.

Основні проблемні аспекти з управління персоналом на сьогоднішній день:

- незадоволеність працівниками рівнем своєї заробітної плати;
- низький рівень кваліфікації працівників через так звані «пільгові» умови прийому на роботу (знайомство, родинні зв'язки та інші фактори);

- гендерна неспівставність та нерівність, що викликає дисбаланси в трудовому колективі;
- сезонність праці, що призводить до збільшення рівня бідності та ускладнює процес кар'єрного планування;
- високий рівень плинності персоналу тощо.

Ураховуючи узагальнені проблемні аспекти з управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання, а також індивідуальні, властиві конкретній організації, слід зазначити, що ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна включати: періодичні інноваційні та капітальні вкладення в розвиток трудового потенціалу працівників для максимізації їх продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації.

Якісна організація управління персоналом повинна враховувати декілька ключових положень, а саме:

- високий професійний рівень та кваліфікованість як управлінського персоналу, так і виконуючого;
- налагоджена система мотивації працівників;
- формування у працівників навичок високої продуктивності праці та відданості підприємству [1, с. 127].

Важливою складовою особливості управління персоналом є створення умов для підвищення продуктивності праці. Продуктивність праці – важливий трудовий показник: від її рівня і динаміки залежить чисельність працівників, рівень і фонд оплати праці, обсяг виробництва продукції тощо.

Таким чином, особливість управління персоналом в науково-дослідницькому підприємстві повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом науково-дослідницьких організацій. Загальновідомо, що вихід науково-дослідницького підприємства на позиції лідера в конкурентній боротьбі можливий лише за умови становлення на інноваційний шлях розвитку. Водночас із практичним застосуванням соціально-економічних резервів ефективного використання робочої сили це матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових ресурсів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств науково-дослідницького сектора.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 229 с.
2. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

Риженко П. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХОДАМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Формування рівня ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод відзначається помітною специфікою, оскільки затрат-

ність 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.

Дослідження показали, що основні виробники мінеральних вод відзначаються різним рівнем ефективності, що пов'язано з доступністю сировинної бази, кон'юнктурними циклами на ринках енергетичних ресурсів, організаційно-правовою формою організації підприємницької діяльності та територіальним охопленням ринку. За період 2010-2018 рр. в динаміці рентабельності продажу мінеральних вод в розрізі основних виробників не спостерігалось чітких тенденцій. Найефективніше виробничі ресурси використовуються на ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод», де рентабельність продажу в останньому році досліджуваного періоду, порівняно з початковим його роком, зросла з 2 до 12 %. Низхідний тренд в динаміці рентабельності продажу за аналогічний період спостерігається на ТзОВ «КП-Горизонт» та ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Встановлено, що пріоритетними напрямками 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.

Росіяньська Є. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

**ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ЗАПОРІЗЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ
ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СКЛАДСЬКЕ
ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА
КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ»**

Соціально-психологічний клімат є сукупністю стійких рис, які притаманні даному колективу, він є сталим явищем, яке визначає характер міжособистісних відносин, відношення людини до своєї справи і до колег;

розглядає предметний і емоційний аспект даних відносин. В структурі соціально-психологічного клімату виокремлюють соціологічний, психологічний та моральний, а також наголошують на важливості міжособистісних відносин. Серед детермінант соціально-психологічного клімату виокремлюють морально-технічні та організаційно-управлінські, надаючи останнім більш важливого значення. Це пов'язано з впливом мікроструктури колективу на наявні в ньому взаємовідносини, а також врахування демографічних і соціальних ознак членів колективу, які сприяють або справляють негативну дію на процеси спілкування і взаємовідносини в цілому.

Основними видами соціально-психологічного клімату, беручи за ознаку його спрямованість є позитивний та негативний. Відповідно до цього критерію соціально-психологічний клімат може бути сприятливим, несприятливим та нейтральним. Перший позитивно впливає на колектив, сприяє покращенню виробництва, створює атмосферу для взаємної поваги, мінімізації конфліктів, плідної співпраці, розвитку творчих навичок, самореалізації і ініціативи. Несприятливий клімат породжує високий рівень конфліктності, знижує згуртованість і стійкість до стресу, гальмує розвиток особистості, негативно впливає на виробництво. Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується нестійкістю, невизначеністю ознак і може в будь-який час перетворитися на сприятливий або несприятливий.

Виокремлюють дві великі групи чинників, які впливають на соціально-психологічний клімат: глобальні і локальні. До глобальних чинників відносять зовнішні умови (політичні, економічні), тоді як локальні включають мікросередовище, наявне в організації. До локальних чинників належать стиль керівництва, моральні норми, психологічну сумісність, згуртованість, групову динаміку, культуру організації праці і управління, культуру людських відносин і спілкування, задоволеність працею, співвідношення формальної і неформальної структури організації.

Не існує єдиної універсальної методики для дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Вивчення соціально-психологічного клімату потребує комбінування різних методів для отримання більш чітких і точних результатів. Найпоширенішим є метод соціометрії, який дозволяє отримати інформацію про структуру колективу, рівні згуртованості й психологічної сумісності, а також визначити статус кожного члена колективу з точки зору характеру міжособистісних відносин. При цьому увага до співпрацівників розподіляється нерівномірно, що обумовлює наявність в кожному колективі «зірок», «тих, яким віддають перевагу», «знехтуваних», «ізольованих», «тих, якими зневажають».

Для проведення дослідження ми обрали такі методи: експрес-методику з вивчення соціально-психологічного клімату в колективі О. Михалюка та А. Шалита – для висвітлення характеру особистісних взаємовідносин в колективі підрозділу; методику діагностики психологічного клімату в малій виробничій групі В. Шпалінського та Е. Шелеста – для визначення оптимальності психологічний клімат у колективі на момент прове-

дення дослідження; тест «Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті» – для визначення рівня володіння членами колективу навичками раціональної поведінки в конфлікті та оцінки ступеня конфліктності в колективі; тест «Стійкість до стресу» – для визначення стійкості до стресу кожного з членів колективу та групи в цілому.

Запорізьке відділення ВП «Складське господарство» є підрозділом ВП «СГ» ДП «НАЕК «Енергоатом» і тому не є самостійним платником податків та обов'язкових платежів, але має круглу печатку й відповідні штампи. Основним завданням відділення є приймання, зберігання, облік руху (відпуск у виробництво, списання, продаж, інше вибуття) ТМЦ для потреб експлуатації, ремонту, модернізації та будівництва, централізованого запасу; мобілізаційного і матеріального резерву на випадок надзвичайних ситуацій. Організаційна структура відділення належить до лінійно-функціонального типу. Загальна чисельність персоналу у 2018 році становила 83 особи, з яких 43,3% мають вищу освіту, 39,8% – середньо-технічну освіту, 66,3% працівників належать до середньої вікової категорії, 61,4% працівники працюють на підприємстві від п'яти до десяти років, жінки складають майже 23% від загальної чисельності персоналу.

Оцінювання стану соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою Експрес-методики О. Михалюка та А. Шалита показало, що чинний соціально-психологічний клімат є суперечливим, тобто таким, що характеризується як позитивними, так і негативними рисами. Результати тестування за В. Шпалінським та Е. Шелестом визначили соціально-психологічний клімат у Запорізькому відділенні ВП «Складське господарство» як недостатньо сприятливий. Середній рівень володіння працівниками навичками раціональної поведінки в конфлікті свідчить про те, що існують можливості виникнення конфліктних ситуацій, які негативно впливають на відносини між колегами, погіршують загальну атмосферу в колективі. Під час тестування з метою визначення рівня стійкості до стресу було визначено, що більшість респондентів (52,6%) мають вищий за середній рівень стійкості до стресу.

Аналіз ступеню задоволеності співробітників відділення чинними умовами праці показав, що з дванадцяти оцінюваних чинників шість чинників здійснюють негативний вплив на рівень задоволення роботою працівників та стан соціально-психологічного клімату, п'ять – позитивний, один – нейтральний. Напрямами покращення стану СПК в досліджуваному колективі можуть бути: заходи з формування емоційної ідентифікації та зближення працівників, встановлення дружніх взаємин, оздоровлення психологічної атмосфери; покращення умов праці шляхом оновлення обладнання, підвищення якості організації роботи, забезпечення оптимальних умов для підвищення кваліфікації робітників; вдосконалення стилю керівництва менеджерів відділення.

Удосконалено методи й принципи формування організаційної культури підприємства, які передбачають реалізацію таких заходів: формування базових елементів організаційної культури, вибір організаційних захо-

дів щодо забезпечення розвитку організаційної культури, визначення основних напрямів, цілей та стратегії формування організаційної культури. Управління організаційною культурою пропонуємо здійснювати за такими принципами: орієнтації на досягнення результату, залежності від результату, децентралізації при прийнятті рішень, невтручання контролю у процес. Пропонований механізм створення й подальшого вдосконалення організаційної культури ЗВ ВП «СГ» включає: розробку інформаційного забезпечення декларації стратегічних цілей розвитку, впровадження прогресивного стилю управління та лідерства, мотивацію та стимулювання працівників, створення командного духу, створення системи внутрішнього інформування, періодичне проведення тренінгів для персоналу.

Напрямами вдосконалення організації праці персоналу досліджуваного підприємства повинно бути: автоматизація функціонування складського господарства шляхом впровадження систем управління Warehouse Management System, підвищення ефективності використання складських площ, вдосконалення системи підвищення кваліфікації працівників.

Підвищення кваліфікації працівників ЗВ ВП «СГ» може бути організовано за такими напрямами: посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному й технічному рівні; формування резерву кадрів для висування на керівні посади; підвищення кваліфікації фахівців за профілем базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання; цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців. При цьому цілями такого вдосконалення повинні бути: забезпечення індивідуального підходу до професійного розвитку працівників; усунення формального характеру навчання; забезпечення динамічності змісту навчання в системі підвищення кваліфікації.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління товаром та схемами його пакування; роботою співробітників складу (використання робочого часу, різноманітність операцій, розподіл трудових ресурсів, зменшення кількості помилок персоналу, створення комфортних умови праці); підвищити якість операцій з закупівель та поставання.

В якості напрямів удосконалення стилю керівництва менеджерів відділення визначено: інтеграцію керівників з трудовим колективом; формування гнучкого стилю керівництва, що передбачає використання залежно від ситуації різних методів керівництва, пошук підходу до кожного із співробітників, справедливе ставлення до всіх членів колективу, запобігання назриваючим конфліктам і розв'язання вже виниклих з найменшими збитками, ведення регулярної роботи з оцінки і створення позитивного морально-психологічного клімату; орієнтацію керівника на врахування інтересів підлеглих шляхом створення умов для самореалізації працівників та підвищення їх особистої відповідальності.

Росіянянський І. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання, які характеризуються тенденціями до швидких змін, вимагають від підприємств підвищення ефективності діяльності та рівня конкурентоспроможності. Одним з основних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, є створення ефективної системи управління персоналом, одне з центральних місць в якій займають аспекти мотивації і стимулювання персоналу. Саме тому дослідження мотивації набуває важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе тільки за умови створення належної системи мотивації та застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності та продуктивності її праці.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У сучасних умовах розвитку країни з розвиненою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню сучасних методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Але більшість українських підприємств, головним чином, використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці.

Засновники теорії менеджменту людських відносин обґрунтували необхідність створення соціально-економічних умов для максимального застосування здібностей працівників та організації мотивованої трудової діяльності, що впливає на продуктивність праці та визначається ставленням до праці індивідуального працівника. Інші вчені показали, що поліпшення умов праці є ще недостатнім важелем у формуванні у працівників зацікавленого й творчого ставлення до праці, необхідним є також врахування таких мотивів, як: зміст праці, підвищення відповідальності й самостійності працівника, оцінка результатів його діяльності, можливість кар'єрного зростання тощо.

У багатьох працях українських вчених вивчаються механізми встановлення взаємозв'язку мотивації і результатів праці через застосування мотиваційних чинників та формування на підприємстві мотиваційного середовища, що сприяє зацікавленості персоналу у розвитку здібностей та досягненні якісних результатах праці. Але багато українських підприємств використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, які зводяться у більшості випадків до видачі фіксованої заробітної плати, одноразових премій та інших надбавок, не використовуючи повною мірою досвід застосування сучасних методів мотивації персоналу підприємствами країн розвинутої ринкової економіки.

Визначено сутність понять «мотивація», «мотив», «потреба», «стимул» та їх взаємозв'язок, а саме: мотивація – це процес впливу на людину з метою стимулювання її до певних дій за допомогою певних мотивів – упредметнених потреб; потреба – відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення й підтримання нормальних умов життя і функціонування людини. Коли зміст потреби і можливість її реалізації добре усвідомлюються людиною, вони набувають форму інтересу цієї людини до різноманітних благ. Потреба та мотив тісно пов'язані між собою у процесі мотивації та мають схожу сутність, зміст мотивів є найбільш істотною характеристикою спрямованості особистості та рівня її вихованості. потреба орієнтує людину на об'єкт її задоволення, а інтерес – на ставлення до тих умов, від яких залежить задоволення цієї потреби. Усвідомлення потреб та інтересів зумовлює внутрішнє спонукання людини до конкретних дій задля задоволення своїх потреб.

Розглянуто сучасні підходи до формування мотивації праці, як передбачають, що система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника; система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінюваною; основними складовими системи мотивації праці повинні бути: система оплати праці, соціальні гарантії (оплата листків непрацездатності, гарантія зайнятості, програми страхування тощо), надання пільг (будівництво житла, безпроцентні позики, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати тощо), участь працівників у власності підприємства та в управлінні підприємством, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, покращення умов праці, особисте та публічне визнання, формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

Розвиток мотивації праці як такої, залежить від підрозділів підприємства, які реалізують усі функції в системі управління персоналом, а не займаються лише стимулюванням праці. Щоб система оцінки персоналу підприємств була ефективною, при її здійсненні необхідно проводити оцінку ділових якостей працівників, складність виконуваних ними функцій та результати праці тощо.

Надано загальну характеристику ВП «Запорізька АЕС», основними положеннями якої є: ВП ЗАЕС входить до складу ДП «НАЕК «Енергоатом», не має статусу юридичної особи, але має свій баланс та організаційну структуру, здійснює господарську діяльність та діяльність у сфері використання ядерної енергії на підставі дозволів та ліцензій. Щорічно станція генерує п'яту частину загально річного виробництва електроенергії в країні. Невисокий показник (19,9%) прийому на роботу «по вільному найманню» свідчить про неефективно проведену роботу з пошуку й залученню кандидатів для роботи у ВП ЗАЕС. Протягом 2013-2017 років спостерігалось скорочення прийому робітників за всіма категоріями персоналу. Середня заробітна плата станом на 01.11.2017 року по ВП ЗАЕС становила

14 457 грн, при цьому заробітна плата керівника перебільшувала заробітну плату службовця в 3,5 рази.

Надано загальну характеристику досліджуваному підрозділу, основними складовими якої є таке: хімічний цех є самостійним структурним підрозділом Запорізької АЕС, яка, в свою чергу, є Відокремленим підрозділом Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». Середня заробітна плата станом на 01.11.2018 року по ВП «ЗАЕС» становила 15 460 грн, при цьому заробітна плата керівника перебільшувала заробітну плату службовця в 3,7 рази. Хімічний цех в адміністративному відношенні і господарській діяльності підкоряється директору, а у виробничо-технічній діяльності – головному інженеру електростанції. Безпосередню координацію його діяльності здійснює заступник головного інженера із загальностанційних об'єктів. До складу хімічного цеху входять: експлуатаційна ділянка (оперативний і загально цеховий персонал); хімічна лабораторія; санітарно-промислова група. Більшість (54%) робітників – це особи віком від 35 до 50 років. Чисельність працівників предпенсійного віку становить 5,3%. Основними завданнями підрозділу є підтримка оптимального водно-хімічного режиму енергоблоків електростанції та здійснення хімічного контролю якості води, пари, палива, масел, газів, якісного контролю шкідливих викидів в оточуюче середовище.

За результатами оцінювання мотивації праці працівників хімічного цеху ВП «ЗАЕС» визначено, що обраний керівником стиль управління є директивним з приділенням більшої уваги організаційно-технічній стороні справи, ніж окремим людям і колективу в цілому, що не задовольняє робітників підрозділу; середнє значення загальної бальної оцінки рівня організаційної культури ХЦ ВП «ЗАЕС» дорівнює 126 балів з 290 можливих, що відповідає середньому рівню; середні показники в балах по секціях «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» знаходяться в інтервалі від 3,6 до 5,3 бала, що відповідає стану «занепад» та «помітний смуток» відповідно; найбільш вузьким місцем організаційної культури є мотивація і мораль, які за оцінками працівників знаходяться в стані занепаду.

Функціонування комплексного механізму оцінки персоналу сприяє здійсненню мотиваційних очікувань працівника, у тому числі найвищого порядку, тобто зв'язаних з безперервним інтелектуальним і емоційним удосконаленням його особистості. Цьому сприяє формування в організаціях корпоративної культури інноваційного типу. Подальше дослідження варто направити на оцінку внутрішнього змісту трудового життя, як складову частину комплексного механізму оцінки персоналу.

Запропонована система індикаторів та критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів на всіх рівнях економічного аналізу, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці.

Визначено основні мотиваційні стимули щодо підвищення ефективності праці на ВП ЗАЕС. Так, 32% працівників прагнуть високого заробітку, 42% – цікавої корисної роботи, 38% – визнання заслуг, 35% – самовдо-

сконалення. При цьому низький рівень мотивації досягнення мають 17% респондентів. Це пов'язано із слабо вираженою зацікавленістю до роботи, відсутністю цілей в роботі та власній професії, заниженою самооцінкою, або підвищеним мотивом агресії. Середній рівень мотивації досягнення характерний для 33% респондентів, а високий – для 50% респондентів.

В якості заходів з підвищення рівня мотивації працівників запропоновано: використовувати прийоми матеріального та нематеріального стимулювання; створити комфортні психолого-педагогічні й матеріальні умови для здійснення професійної діяльності; покращити матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу; створити умови для творчої самореалізації в професійній діяльності; застосовувати сертифікацію працівників, результатом якої буде зростання заробітної плати.

Ротко В. П.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІН НА МЕДИЧНІ ПОСЛУГИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

На сьогоднішній день цінова політика підприємства є найважливішою частиною загальної господарської політики, яка забезпечує його адаптацію до економічних умов. Процес вироблення цінової політики включає в себе визначення пріоритетних цілей підприємства в галузі ціноутворення, розроблення цінової системи, обґрунтування цінових ринкових стратегій, вибір методу ціноутворення та інші аспекти.

Ціна характеризує економічні відносини між продавцями і покупцями з приводу купівлі-продажу будь-яких товарів, в тому числі товарів медичного призначення і медичних послуг. Ціна медичної послуги – це грошовий еквівалент економічних відносин, які виникають в процесі практичних заходів, метою яких є визначення, лікування й попередження хвороб, збереження та зміцнення здоров'я і працездатності людей, продовження життя.

Основний перелік платних медичних послуг: у стаціонарах – койко-день; в амбулаторно-поліклінічних установах – відвідування; у стоматологічних установах – умовна одиниця трудомісткості; у лікувально-допоміжних установах – умовна одиниця; тощо.

Методи ціноутворення залежать від поставлених конкретною організацією охорони здоров'я цілей, до яких можуть відноситися: забезпечення виживаності установи охорони здоров'я, максимізація поточного прибутку, завоювання частки ринку, дослідження додаткових коштів на розвиток, стимулювання праці, перехід на самофінансування, забезпечення доступності медичної допомоги для більшості населення регіону.

При визначенні ціни медичної послуги враховують такі чинники, як: собівартість послуги, ціни на аналогічні послуги в інших лікувально-профілактичних установах, рівень попиту на цей вид послуги, стимулюючий розмір оплати праці працівників. Виходячи з поставлених цілей, ціна може формуватися як: середні витрати + прибуток, беззбитковість + ну-

льовий прибуток, встановлення ціни, виходячи з цінності послуги, що відчувається, встановлення цін на рівні цін інших установ, встановлення ціни на договірній основі. Вартість однієї послуги складається з: витрат на оплату праці, нарахувань на заробітну плату, прямих матеріальних витрат, накладних витрат. Таким чином, ціна платної медичної послуги як правило складається з двох основних показників: собівартості і прибутку.

Найрозповсюдженішими методами ціноутворення на ринку медичних послуг в Україні є такі: витратне ціноутворення, в основу якого покладено фактичні витрати лікувально-профілактичного закладу чи приватно-практикуючої фізичної особи на виробництво та реалізацію медичної послуги; ціннісне ціноутворення, в основі якого дотримання оптимального співвідношення «ціна/витрати» для забезпечення отримання прибутку; наслідування конкурента, тобто використання методів ціноутворення конкурентів, які є найуспішнішими на цьому ринку.

Процес вироблення цінової політики включає в себе визначення пріоритетних цілей підприємства в галузі ціноутворення, розроблення цінової системи, обґрунтування цінових ринкових стратегій, вибір методу ціноутворення та інші аспекти. Існують кілька основних цілей політики підприємства в галузі ціноутворення: збереження стабільного становища на ринку, розширення частки ринку, максимізація поточного прибутку, забезпечення виживаності. Принциповими альтернативними типами їх цінової політики можуть бути такі: політика низьких цін, політики середньоринкових цін, політика високих цін (по відношенню до середньоринкових).

У системі охорони здоров'я сьогодні спостерігаються два основні методичні підходи до визначення вартості і ціни медичної допомоги: визначення ціни окремої медичної послуги чи маніпуляції; визначення вартості і ціни кожного окремого випадку медичної допомоги, тобто пролікованого окремого пацієнта.

Для приватних медичних закладів доцільним буде використання таких методів ціноутворення, як:

- визначення ціни на основі рівня існуючих цін, орієнтуючись на конкурентів;
- визначення ціни на основі цільового прибутку, що забезпечить бажаний обсяг прибутку;
- визначення ціни на основі відчутної цінності послуги, коли медичний заклад впевнений в ексклюзивності та потрібності даної послуги.

На рівень цін впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори: власні витрати на виробництво та реалізацію послуги, ступінь конкуренції, економічна ситуація, місцезнаходження клініки тощо. Але основними з них слід вважати:

- собівартість послуг чи продукції;
- наявність унікальних властивостей послуг;
- ціни на послуги конкурентів;
- можливості отримання достатнього прибутку.

З огляду на викладене можемо зробити висновок про те, що ціна на платну послугу складатиметься:

– із собівартості послуги (обґрунтовані затрати закладу за кожним видом видатків на послугу, подані у грошовому виразі);

– податку на додану вартість за ставками чинного законодавства на послуги у галузі охорони, операції з надання яких закладами охорони здоров'я, що мають на це спеціальний дозвіл, не звільняються від обкладення ПДВ (додаток до постанови КМУ від 05.10.98 р. № 1602);

– граничного рівня рентабельності (прибутку), який не може перевищувати розмір, установлений місцевим органом виконавчої влади.

Ціноутворення в системі охорони здоров'я має низку особливостей, які в свою чергу безпосередньо впливають на собівартість і, відповідно, ціну медичної послуги:

– по-перше, з точки зору оцінки витрат. Витрати на діагностику та лікування різні, як і різні затрати в поліклініці та стаціонарі, також різні затрати в стаціонарах різних лікувально-профілактичних закладів тощо.

– по-друге, є певні проблеми з оцінкою інтелектуальної праці лікарів. Сьогодні практикується платити лікарю визначену ставку і його робочий час обліковувати певною кількістю годин. При такій системі винагороди лікар мало зацікавлений у результатах своєї роботи. В системі охорони здоров'я складною є саме кількісна оцінка роботи лікаря, як, зрештою, і решти медичного персоналу.

– по-третє, складність полягає в оцінюванні ризику роботи медичного персоналу. Незважаючи на засоби індивідуального захисту, професійний ризик для медичного персоналу існує у всіх країнах, незалежно від рівня їх розвитку. Безперечно, що даний ризик медичного персоналу також відіб'ється на вартості надання медичної допомоги. Отже, ціни на медичні послуги зростатимуть залежно від ступеня небезпечності захворювання.

– по-четверте, індивідуальність пацієнта і змінність його стану як предмета праці. Динамічність поведінки організму кожного пацієнта практично не дає можливості точно визначити затрати, які необхідні будуть для його лікування. Калькуляцію можна буде провести лише після завершення його лікування.

Для підприємств галузі охорони здоров'я основними передумовами ефективної цінової політики в умовах ринкової економіки є орієнтація на споживачів, врахування їх цінової чутливості, визначення конкурентоспроможності послуг підприємства, моніторинг цін конкурентів, дослідження факторів, які впливають на ціну. Для більшості видів медичних послуг, доцільно використовувати стратегію середнього рівня цін. Крім того, ефективним може виявитись застосування широкого спектру знижок для споживачів, а також установлення рівня ціни на послуги, орієнтуючись на етапи їх життєвого циклу.

У цілому, виважена цінова політика закладу охорони здоров'я забезпечить виживаність установи, збільшення прибутку, а також переваги перед конкурентами. Цінова стратегія закладу охорони здоров'я не може бути сталою й він має контролювати ринкову ситуацію, оцінювати міцність своїх позицій і при необхідності вносити зміни в стратегію формування цін.

Список використаної літератури

1. Богацька Н. М., Гарах О. М. Цінова політика підприємств і проблеми, що її супроводжують. URL: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32959.doc.html (дата звернення: 12.11.2019).
2. Кудренко Н. В., Редзюк Т. Ю., Муравська Т. М. Обґрунтування цінової політики підприємства. *Мукачівський державний університет. Серія «Економіка і суспільство»*. 2017. Вип. 13. С. 210–214.
3. Сисюк С., Зорій Н. Визначення вартості платних медичних послуг та їх облікове забезпечення. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2. С. 181–186.
4. Сорока С. В. Розробка цінової політики медичного закладу з врахуванням собівартості медичної послуги. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 171–177.
5. Ціни на медичні послуги. URL: <http://kingmed.info/> (дата звернення: 02.11.2019).
6. Шапоренко О. І. Ціноутворення медичних послуг як об'єкт державного регулювання охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2016. Вип. 44. С. 47–52.

Руденок Є. А.

слухач магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування. Підприємство в процесі своєї діяльності за допомогою планування має можливість вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Дослідження процесу побудови та підходів до вибору моделі стратегічного планування допоможе суб'єктам господарювання впровадити ефективну систему стратегічного планування.

Обґрунтування необхідності розробки стратегічного планування на підприємстві та визначення його ролі в розробці перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства актуальна на сьогоднішній день.

Найважливішим компонентом менеджменту підприємства повинен бути стратегічний менеджмент, який забезпечує проектування і впровадження стратегічних змін в різні сфери і рівні діяльності підприємства, здійснює розробку стратегічного плану та бюджету. Він бере на себе повну відповідальність за реалізацію і контроль їх виконання, підтримує двосторонній зв'язок з бізнес-процесами оперативного і довічного менеджменту, втягнутими в сферу стратегічних нововведень.

Стратегічний менеджмент обґрунтовує вибір концепції управління бізнесом, орієнтуючись на ідеї і методи стратегічного планування, управління можливостями, управління проблемами. Стратегічний менеджмент

створює концептуальні моделі бізнесу на найближчу (до 3 років) і віддалену (від 5 до 7 років) перспективи.

У сферу дії стратегічного менеджменту потрапляють персонал підприємства, клієнти і партнери по бізнесу. Працівники підприємства, безпосередньо зайняті поліпшенням стратегії бізнесу, несуть особливу відповідальність за майбутнє підприємства, за успіх реалізації програми стратегічного розвитку, ефективне використання власних і залучених ресурсів.

Стратегія підприємства визначається його стратегічною позицією по шести головних напрямках розвитку:

- стратегічна конкурентна позиція розрахована на оптимізацію прибутковості фірми в найближчій перспективі (1 рік).

- виробнича позиція виражає відношення до проблем собівартості продукції і трудомісткості виробництва.

- виробнича і конкурентна позиції разом характеризують можливості і зобов'язання за гарантіями прибутковості від реалізації виробів і послуг підприємства на вже освоєних ринках.

- інноваційна позиція визначає тематику НДДКР і проектів впровадження по новій продукції, нових технологій, нововведень в маркетингу та менеджменті на всіх інноваційному полі підприємства в повному обсязі його стратегічних зон господарювання.

- підприємницька позиція встановлює на тривалий термін умови досягнення прибутковості, економічної і фінансової стабільності за рахунок балансування стратегічних зон господарювання, раціонального використання активів, ефективного планування стратегічних ресурсів, врахування інтересів клієнтів, стратегічних партнерів і груп впливу.

- адміністративна позиція говорить про готовність, активності і відкритості всього персоналу і вищого керівництва підприємства до стратегічних змін та ефективному забезпеченню конкурентної, виробничої, конкурентної + виробничої, інноваційної та підприємницької складових стратегії розвитку бізнесу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, стратегічне планування як найбільш важливий елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але в сучасних умовах, у посткризовий період постає проблема реалізації стратегічних планів, в свою чергу виникає проблема доцільності стратегічного планування як такого. Така ситуація спричинена рядом факторів, найголовнішим з них можна виділити постійну мінливість середовища. Така проблемна ситуація постала і перед українськими підприємствами, які знаходяться ще у більш несприятливому середовищі, зважаючи на нестабільність економічного та політичного становища в країні. А отже, основним способом вирішення цієї проблеми є постійне коригування стратегічних планів відповідно до зовнішніх умов, орієнтація на середньострокові цілі.

Рудченко Д. В.

слухач магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проблема організації праці залишається предметом наукового інтересу та щоденною потребою у практичній діяльності керівництва підприємства, відділів та HR-менеджерів. Це пов'язано з важливістю такого ресурсу як персонал підприємства та, водночас, з його вагомим впливом на результат господарської діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає забезпечення творчого, продуктивного, інтелектуального ставлення працівника до праці, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Мотивація людини до більш ефективної праці, більш відповідального ставлення до своїх обов'язків, інтенсифікація зусиль, прагнення до професійного та особистісного самовдосконалення є основним напрямком роботи з персоналом. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями.

Організація праці забезпечує відповідність характеристик персоналу потребі підприємства у цьому ресурсі. Однак наявність персоналу з конкретними фізіологічними можливостями, освітою, знаннями, досвідом та іншими характеристиками, ще не означає, що співробітники будуть працювати максимально результативно. Засобом забезпечення оптимального використання людського ресурсу є мотивація персоналу.

Мотивацією прийнято вважати заходи, що спрямовані на підвищення інтересу персоналу до своєї професійної діяльності. Прагнення зрозуміти, що саме спонукає людину до дії знаходиться у полі зору тривалий час. До сьогодні практиками та науковцями обґрунтовано два напрямки мотивації, які знайшли вираження у різних теоріях: змістовні теорії мотивації (теорія ієрархій потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорія потреб Д. МакКлеланда та інші); процесні теорії мотивації (теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера – Лоулера). Серед факторів, які спонукають робітника до дій в науковій літературі виділяють наступні: мотиватори – чинники, що спонукають людину до дії; мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність до трудової віддачі; багатство мотивації праці – різноплановість мотивів, які є результатом значимих для робітника мотивів; - направленість мотивації – спрямованість на досягнення потреб, для чого вибирається певний вид діяльності; сила мотиваційної поведінки – інтенсивність намірів робітника.

Промислові підприємства України, зокрема в галузі машинобудування мають неефективні відділи управління персоналом, які характеризуються наявністю лінійно-функціональну структури управління, яка є досить простою, але одночасно викликає багато проблем, що потребують вирішення. Притаманні таким структурам чисельні служби, бюро та відділи

створюють високий рівень бюрократизації процесів управління персоналом та не відповідають сучасним умовам ведення бізнесу. Часто на промислових підприємствах працюють люди похилого віку, які з одного боку володіють високою кваліфікацією та значним досвідом, а з іншого нездатні пристосовуватися до швидкого ритму сучасного ділового середовища. Молоді ж робітники часто залишають підприємства через низький рівень заробітної плати та відсутності інших важелів мотивації, при цьому підприємства втрачають значні кошти, які спрямовуються на прийом працівників на роботу, їх навчання та розвиток. Молоді працівники не мають прихильності до підприємства і заходяться у постійному пошуку кращих пропозицій.

Для підвищення рівня вмотивованості персоналу та його прихильності керівництво промислового підприємства може застосовувати такі заходи:

- на стратегічному рівні: підтримуючі організаційні стратегії, цінність прихильності для вищого керівництва, ефективна участь персоналу у створенні стратегій та управлінні;
- на функціональному рівні: набір персоналу, що ґрунтується на постійній зайнятості, інвестиції у навчання та розвиток, додаткові винагороди;
- на робочому рівні: відбір, що ґрунтується на високих стандартах, широке коло обов'язків та командна робота, залученість робітників до вирішення проблем, атмосфера співробітництва і довіри.

Для підвищення ефективності мотивації праці на промисловому підприємстві доцільно запровадити «Модель робочих обов'язків». Ця модель посилює прихильність персоналу до організації шляхом реалізації таких моментів: інтерес та складність, поставленого завдання – то наскільки робота є цікавою, і то наскільки вона дає можливість персоналу розвиватися; різноманітність роботи; автономія – свобода та незалежність, якими володіє робітник, який виконує роботу; ідентичність завдання – то, наскільки виконання тих чи інших робочих обов'язків пов'язано з виконанням закінченого та ідентифікованого етапу роботи; важливість завдання - якій мірі робота окремого робітника вносить внесок у загальний результат.

Зростанню рівня мотивації персоналу промислового підприємства сприятиме і формування його HR-бренду, а саме образу компанії-роботодавця, базисом якого є корпоративні цінності й внутрішнє корпоративне життя. Саме у них полягає унікальність компанії, її «несхожість» з іншими, відмінність від конкурентів, а також образ компанії як роботодавця, сформований з відгуків і вражень теперішніх та колишніх співробітників.

HR-бренд це сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретне підприємство від інших. Саме таке визначення дозволить відійти від однобокого розгляду HR-бренда як бренду роботодавця й урахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-спеціалістів, що працюють в організації, HR-технологій та HR-проектів, котрі вони реалізують (одним з них є пошук і найм нових співробітників, до якого застосовується поняття «бренд компанії як роботодавця (employee brand)»). Задоволеність персоналу організації існуючими кадровими тех-

нологіями та проектами формуватиме позитивний внутрішній HR-бренд і забезпечуватиме конкурентні переваги у зовнішньому середовищі (особливо за рахунок неформальних інформаційних потоків).

Саричев А. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ

Потреба підвищення ефективності діяльності підприємств України вимагає якнайшвидшої адаптації їх до роботи в умовах ринку. Нестабільність економічного стану більшості з них здебільшого пов'язана з проблемами просування виробленої продукції, наслідками яких є збитки, відсутність обігових коштів, заборгованість перед бюджетом. В таких умовах теоретичною та практичною основою діяльності підприємств має бути маркетинговий підхід, який виконує система міжнародної політики комунікацій.

Запорукою успіху підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках стає її спроможність оптимально організовувати взаємодію багаточисельних елементів системи комунікаційної політики, визначати найбільш дієві та ефективні види управління маркетингових комунікацій.

Вивченню маркетингових комунікацій було присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних авторів. Серед них У. Уеллс, Дж. Бернет, С. Моріарті, Дж. Р. Россітер, Л. Персі, Ф. Котлер, Ч. Сендидж, Дж. М. Лэйхифф, Х. Анн, Дж. М. Пенроуз, Г. Л. Багієв, В. М. Тарасевич, Д. Доті, Є. Голубкова, О. Феофанов, А. Зверінцев, А. П. Дурович та багато інших. Аналізували ці проблеми й такі українські науковці, як А. Войчак, Т. Лук'янець, Г. Почепцов, Є. Ромат, В. Сахаров, Т. Примак. Однак нині ще недостатньо розкрито питання комплексного підходу до застосування різних елементів системи маркетингових комунікацій та необхідності врахування особливостей управління такою системою.

Аналіз вітчизняної економічної літератури засвідчив, що управління міжнародною комунікаційною політикою на вітчизняних підприємствах складається з таких основних засобів маркетингового впливу на чітко визначений ринок або конкретну його частину: реклама; стимулювання збуту; участь у виставках; формування суспільної думки; ділове листування; пряма поштова реклама та інтернет; представницькі заходи.

Аналіз зарубіжної економічної літератури свідчить про те, що оцінка значущості та ступінь залучення підприємства до процесу маркетингових комунікацій відбувається поступово і тісно пов'язаний зі специфікою функціонування того чи іншого бізнесу.

Так Т. Гріфін здійснив дослідження, метою якого було дослідити специфіку сприйняття маркетологами різних елементів маркетингових комунікацій і порівняти відношення та використання різних елементів на підприємствах різних типів господарювання: агенції (сфера послуг), роздрі-

бні продавці, підприємства, що виготовляють продукцію промислового призначення. Результати досліджень засвідчили, що для підприємств, які діють на промисловому ринку, насамперед належать чинники сегментації цільової аудиторії та точного донесення інформаційного повідомлення.

З огляду на віддаленість від кінцевого споживача, засоби маркетингових комунікацій меншою мірою персонально орієнтовані, а отже, актуальними є публікації на правах реклами, участь у виставках, комплексна рекламно-іміджева підтримка продукції. Своєю чергою, зазначені елементи відіграють мінімальну роль для підприємств, задіяних у роздрібній торгівлі, які найчастіше використовують рекламу в засобах масової інформації, оформленні місця продажу, акційних заходах різного характеру. Результати досліджень засвідчили, що якщо умовно поділити всі види комунікацій на «посередницькі» (реклама, упакування, стимулювання збуту) та «особисті» (прямі продажі, участь у виставках, ярмарках, директ-маркетингу), то значення останніх для підприємств, що діють на промисловому ринку, є особливо високими.

Маркетингові комунікації з'явилися у практиці бізнесу наприкінці ХХ ст. та замінили те, з чого в епоху масового продажу товарів складався маркетинговий комплекс – так звані чотири «р» (product – продукт або товар, price – ціна, promotion – просування продажу, тобто стимулювання їхнього продажу, physical replace – місце, тобто фізичне пересування товару від виробника до споживача).

У наші дні існує теорія marketing mix, яка складається з п'яти «р» (і навіть більше). До тих елементів, що їх було вже перелічено вище, додалася робота з громадськістю (public relation).

До маркетингових комунікацій із загального комплексу маркетингу відійшли такі елементи, як рекламування товару, стимулювання продажу, персональний продаж і робота з громадськістю. Вибір тієї чи іншої форми комунікації залежить від товару або послуги. Найчастіше для просування товару застосовуються всі перераховані форми в комплексі.

Комплекс маркетингових комунікацій (communication mix) включає такі основні складові: рекламування, стимулювання продажу, роботу з громадськістю («паблік рилейшнс») та персональний продаж. Окремі зарубіжні фахівці з маркетингових комунікацій додають до цих чотирьох ще такі: прямий маркетинг, виставки та ярмарки, реклама (показ) на місці продажу, упаковка товару. Це значно розширює та поглиблює перелік заходів маркетингу, призначених не тільки для ширшого інформування клієнтів про підприємства та їхню продукцію, а й для безпосереднього впливу на поведінку клієнтів та наукового обґрунтування дій на цільових ринках.

Маркетингові комунікації – один з елементів комплексу маркетингу, являють собою сукупність різних видів діяльності по донесенню інформації про переваги продукту до потенційних споживачів і стимулюванню виникнення в них бажання його купити. У цьому змісті маркетингові комунікації тотожні комплексу просування продукту. Проведення маркетингових

заходів дозволяє підприємствам вижити в умовах складної економічної ситуації. Однак не всі підприємства в змозі застосовувати весь комплекс маркетингових досліджень. Тому найчастіше застосовується тільки комплекс заходів, що формує й стимулює збут, тобто комунікаційна політика. Маркетингові комунікації з'явилися у практиці бізнесу наприкінці ХХ ст. і означають процес передачі інформації між людьми за допомогою знакових систем (сигналів): комунікант – інформація – реципієнт.

Основною характеристикою для підприємства за сучасних умов є залучення передових засобів комунікацій, тому комунікаційна політика має відігравати передову роль. Під міжнародною комунікаційною політикою розуміють систему загальних настанов, критеріїв та орієнтирів сфери взаємовідносин між підприємствами та організаціями, з одного боку, та їхніми клієнтами, з другого, з метою досягнення маркетингових цілей на міжнародному ринку. До комунікаційної політики відносять: рекламу, стимулювання збуту, роботу із громадськістю й особистий продаж. Вибір тієї чи іншої форми комунікації залежить від товару або послуги. Найчастіше для просування товару застосовуються всі перераховані форми в комплексі. Також просування продукту здійснюється шляхом використання в певній пропорції реклами, методів стимулювання збуту, персонального продажу й методів зв'язку із громадськістю.

Саричева А. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Важливість туризму для більшості країн світу важко спростувати. Його значення було офіційно визнане у Манільській декларації про світовий туризм 1980 року як «діяльність, що має істотний прямий вплив на соціальні, культурні, та економічні сектори націй та на їх міжнародні відносини».

Туристична галузь є специфічним складним об'єктом управління, ефективне управління яким ґрунтується на врахуванні галузевого характеру й проблем трансформації економіки, на формуванні конкурентних переваг, що надають змогу, з одного боку, забезпечити широкі можливості для задоволення потреб вітчизняних і іноземних громадян, а з іншого – зробити значний внесок у розвиток національної економіки.

Уперше термін «туризм» було використано приблизно 1800 року, коли в опублікованій словник французької мови було включено визначення туриста, як мандруючого з цікавості або з ціллю «вбити час». Погляди на туризм як прояв міжнародних економічних відносин еволюціонували. Одним із перших категорію туризму визначив австрійський економіст Герман фон Шулард у 1910 році, як «усі види діяльності, в основному еконо-

мічного характеру, які безпосередньо відносяться до в'їзду, перебування і переміщення осіб всередині і поза деякої країни або регіону».

Туризм як об'єкт управління і розвитку має певні характеристики, що відрізняють його від інших видів діяльності, тому у нашому випадку категорію «туризм» будемо розглядати з економічної точки зору.

Категорія «туризм» – це складне соціально-економічне явище, що характеризується наявністю значної кількості підходів до визначення, які постійно змінюються та удосконалюються.

Загалом, слово «туризм» походить від виразу «великий тур» (Grand Tour), що означало спочатку ознайомчу поїздку. Її робили в XVII-XVIII ст. молоді представники дворянства, а в XIX ст. такі поїздки стали популярні і серед інших верств населення.

Згідно Закону України «Про туризм» туризм визначається як тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа відїжджає.

Якщо систематизувати визначення категорії «туризм», то можна виділити визначення туризму як діяльність, як відносини, як галузь, як система. Гаазька декларація по туризму надає наступне визначення: «Туризм – це вид діяльності, який має найважливіше значення для життя людей і сучасних суспільств, що перетворився на важливу форму використання вільного часу окремих осіб і основний засіб міжособистісних зв'язків і політичних, економічних і культурних контактів, що стали необхідними в наслідок інтернаціоналізації всіх секторів життя націй ... є одночасно наслідком і вирішальним фактором якості життя в сучасному суспільстві»

У міжнародному туризмі виділяють дві складові – в'їзний і виїзний, що розрізняються за напрямком туристського потоку. Той самий турист може бути класифікований як такий, що в'їжджає і виїжджає одночасно залежно від того, стосовно якої країни стосується його переміщення. Розрізняють країну походження туриста, яку він залишає, і країну призначення, куди він прибуває.

У першому випадку мова йде про виїзний, у другому – про в'їзний туризм. Ці терміни використовують стосовно до закордонної подорожі на початку поїздки.

З точки зору управління туристичний комплекс являє собою систему, що складається з технічних, економічних і соціальних, організаційно пов'язаних між собою елементів, і підрозділяється на дві великі підсистеми – керовану (об'єкт управління) і керівну (суб'єкт управління), які пов'язані інформаційними каналами. Керована підсистема – це внутрішня структура туристичної індустрії, в свою чергу це єдність технічних, технологічних, організаційних, економічних елементів і зв'язків між ними. При цьому кожен об'єкт керований, але лише в єдності і у взаємозв'язку всіх складових цього об'єкта. Керівна підсистема в туристичному комплексі є

вже сукупність факторів, що впливають на об'єкт управління, і складається з органів управління і забезпечуючих їх засобів оргтехніки. позицій системного підходу управління туризм розглядається як система діяльності, основними елементами якої є різні види діяльності, розподілені між суб'єктами, які беруть участь в управлінні галуззю: здійснюють зовнішнє управління (держава), управління комерційними підприємствами та їх спілками (професійне управління і самоменеджмент). Системний підхід дозволив довести, що тільки організація (координація) діяльності суб'єктів управління забезпечує реалізацію соціальної спрямованості функціонування туристичної галузі.

Специфіка управління в туристичній галузі знаходить своє вираження в співвідношенні функцій управління, які виконує органи влади і туристичні організації, і самоврядування на рівні споживачів туристичних послуг, внаслідок чого на практиці мають місце різні системи управління в туризмі.

Кожна система управління характеризується певною системою комунікацій діючих в галузі суб'єктів управління. Суб'єкти управління знаходяться в стані постійної взаємодії з фірмами, які беруть участь у виробництві туристичних послуг та споживачами. Така взаємодія має бути організованою, що є умовою функціонування та розвитку туристичної галузі.

Використання програмно-цільового підходу в туризмі, який є найбільш дієвим методом управління, як на державному так і на місцевому рівнях, реалізується через цільові програми та забезпечує прямий взаємозв'язок між розподілом бюджетних ресурсів та фактичними чи запланованими результатами їх використання відповідно до встановлених пріоритетів державної політики.

Сектименко В. С.

слухач

Дніпровський державний технічний університет

СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Ринок праці є важливою складовою всієї ринкової системи. Саме на ринку праці здійснюється взаємодія продавця і покупця робочої сили, які досягають згоди на основі правових та економічних важелів й укладають відповідні угоди. Із становленням ринку праці змінюються характер, способи відтворення робочої сили. Його регулювання здійснюється державою та профспілками. Для сучасного ринку праці в нашій країні характерними є наявність суперечностей між попитом і пропозицією, територіальні й галузеві диспропорції в розміщенні робочої сили, а також невідповідність існуючих механізмів регулювання збалансованості ринку. Слід визнати, що ринок праці у більшості регіонів України знаходиться нині в кризовому стані.

Основні тенденції формування ринку праці в Україні наведені на рис. 1:



Рис. 1. Тенденції формування ринку праці

Особливістю функціонування ринку праці в Україні є те, що становлення ринкових відносин супроводжується виникненням ряду проблем: висока зайнятість населення на тлі прихованого безробіття; нерівномірний розподіл трудових ресурсів по території країни; існування неофіційних форм зайнятості (тіньовий ринок праці). Безумовною проблемою ринку праці, наслідки якої виходять далеко за його межі, є низький середній рівень заробітків і відповідно низька питома вага витрат на робочу силу у собівартості виробництва та оплати праці найманих працівників у ВВП. Сучасний стан ринку праці формується під впливом політико-економічної ситуації, яка характеризується триваючим спадом виробництва, фінансовою розбалансованістю економіки, недостатнім реформуванням господарського механізму, збільшенням обсягів внутрішньої міграції в умовах військового конфлікту на сході країни та тимчасової окупації Автономної Республіки Крим. Як свідчать дані Державної служби статистики України [2], ситуація на ринку залишається напруженою та супроводжується скороченням зайнятості та зростанням безробіття. Чисельність зайнятого населення у віці 15-70 років у I півріччі 2019 року становила 16,3 млн. осіб, а рівень зайнятості – 57,1% (у I півріччі 2018 року., відповідно, 16,6 млн. осіб та 57,6%). Чисельність безробітних в I півріччі 2019 року становила 1,8 млн. осіб (у I півріччі 2018 року - 1,7 млн. осіб). Рівень безробіття, за методологією МОП, становив 9,6% (у I півріччі 2018 року-9,7%). Серед молоді у віці до 25 років рівень безробіття залишається більш як удвічі вищим, ніж в середньому по країні – 20,8% [2].

З метою вдосконалення структури зайнятості необхідно вирішити такі завдання: боротьба з молодіжним безробіттям; подолання регіональної диференціації в рівнях зайнятості; допомога безробітним, що не мали ро-

боти протягом тривалого періоду часу. На державному рівні має бути створений регуляторний комітет з контролю за проведенням заходів у сфері зайнятості по регіонах. З початку окупації АР Крим та проведення анти-терористичної операції до державної служби зайнятості звернулися у працевлаштуванні 53,3 тис. мешканців АР Крим, Донецької та Луганської областей, зокрема 36,4 тис. громадян, які отримали довідку про взяття на облік відповідно до Постанови КМУ від 21.10.2019 року. Внутрішньо переміщені особи зверталися за послугами в центри зайнятості в усіх регіонах країни. Найбільша їх кількість зосереджена у Донецькій, Дніпропетровській, Полтавській, Харківській областях та м. Києві. Державна служба зайнятості сприяла працевлаштуванню 43,5 тис. таких громадян, зокрема 20,2 тис. осіб, які мали відповідну довідку. У громадських роботах та інших роботах тимчасового характеру взяли участь 5,6 тис. переселенців [2]. На сьогоднішній день ринок праці України відновився на 70-80% від докризових показників. На ринку праці зберігається і поступово посилюється тенденція дефіциту кваліфікованого персоналу. Причини тому – високі вимоги до претендентів і недостатній рівень кваліфікації фахівців, дефіцит вузько спеціалізованого персоналу і швидке підвищення очікувань кандидатів. Євроінтеграційні процеси несуть у собі певні ризики для розвитку національного ринку праці, які характеризуються зростанням тимчасового безробіття внаслідок структурних змін та відсутності супроводу подальшого працевлаштування, збільшенням масштабів неформальної та нестандартної зайнятості, загостренням конкуренції між українськими і західними фахівцями та внутрішньої конкуренції за престижні робочі місця [3]. Для ефективного функціонування ринку праці він повинен мати розгалужену і дійову інфраструктуру, здатну застосовувати різноманітні організаційні форми й методи забезпечення зайнятості населення та його соціального захисту.

Прогнози розвитку ринку праці мають стати невід'ємною складовою всіх стратегічних документів, програм розвитку всіх без винятку галузей економіки та регіонів. Необхідно розв'язати існуючі суперечності між Законом про зайнятість, Кодексом законів про працю, реформою аграрного сектору. Створення нових робочих місць має стати рушійною силою розвитку визначених галузей. Пріоритети створення нових робочих місць обумовлюють основні напрями розвитку національного та регіональних економічних комплексів, спеціалізацію окремих регіональних структур через попит на робочу силу, розвиток ринку освітніх послуг. Реформування оплати праці має не лише забезпечити належний рівень життя, але й стимулювати населення до активної поведінки на ринку праці, до ефективної трудової діяльності.

Процес формування ринку праці потребує розроблення й практичного застосування комплексу правових, економічних, соціальних заходів, які позитивно впливають на ринкове середовище, створюючи певні передумови його функціонування. Суттєвими передумовами є: забезпечення вільного переміщення громадян у єдиному економічному просторі; наявність ри-

нку житла; відсутність обмежень на заробітну плату; створення та ефективного функціонування бірж праці, системи професійної орієнтації, підвищення кваліфікації робочої сили; наявність необхідних фінансових коштів для ефективної роботи територіальних органів працевлаштування.

Пріоритетними напрямками реформування українського ринку праці мають бути вдосконалення системи оплати праці, розширення можливостей отримання населенням офіційних основних і додаткових доходів, соціальна підтримка окремих груп, підвищення якості та конкурентоспроможності робочої сили, запобігання зростанню безробіття через створення робочих місць за рахунок різних джерел фінансування, впровадження механізмів звільнення і перерозподілу, реструктуризації економіки і піднесення вітчизняного виробництва. Але досягнення цих цілей на даний момент можливе лише за умов подолання економічної та політичної криз. Ситуація на ринку праці України нині перебуває під впливом складних економічних та політичних умов. Зокрема спостерігається велика кількість факторів, що найближчим часом можуть призвести до стрімкого погіршення ситуації у сфері зайнятості. Це і загальноекономічні чинники, і вимушене переселення громадян зі східних регіонів та Криму в інші регіони країни. Успішність подальшого подолання кризових явищ потребує комплексної державної та регіональної політики, яка повинна включати реалізацію заходів зі створення додаткових робочих місць, удосконалення податкового законодавства у напрямку розвитку підприємництва і, як наслідок – підвищення фактичного рівня зайнятості та доходів населення.

Список використаної літератури

1. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2019).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2019).
3. Лизанець А. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку праці в умовах євроінтеграції. Мукачєво, 2014. С. 88–93.
4. Вороніна А. В. Регулювання ринку праці в Україні. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конфер. Запоріжжя: 2018. С. 142–147.

Скороходова Н. О.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному підприємстві система управління конкурентоспроможністю уявляє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких можна виокремити блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності. При цьому метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємс-

тва за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його управління: власник підприємства, вищий управлінський персонал (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

Одним із головних завдань забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу, розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

З одного боку, конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції, з іншого у це поняття за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їх спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що є можливим завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Існування та діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища потребує аналізу конкурентного потенціалу такого підприємства. Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Механізми управління конкурентоспроможністю підприємства передбачають використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо.

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» належить до найбільш складних економічних категорій. Найчастіше під цим терміном розуміють сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємств

ва, корпорації, галузі. Конкурентний потенціал містить у собі не тільки організаційний потенціал, а й досить велику сукупність складових (стратегічний ресурс, потенціал підприємства та ін.), які дають можливість підприємству розвиватися в стратегічному аспекті.

До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку. Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати на зовнішні і внутрішні:

- зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., також важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі);

- внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура.

Саме тому обов'язковими складниками такого механізму повинні бути:

- нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються даної сфери;

- організаційне забезпечення цього процесу, яке передбачає активну співпрацю всіх функціональних структур підприємства;

- фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо;

- кадрове забезпечення, яке полягає у створенні навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- інформаційне забезпечення, яке полягає у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства;

– науково-технічне забезпечення, яке полягає у формуванні центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

В процесі теоретичного обґрунтування сутності системного управління конкурентоспроможністю можна визначити основні принципи формування та функціонування конкурентного потенціалу: системний підхід (всі елементи та процеси системи управління оцінюються в процесі взаємодії та під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів); комплексне рішення (досягнення збалансованості та пропорційності всіх ресурсних можливостей підприємства); інтегрування та синергія елементів. А системне управління конкурентним потенціалом забезпечує визначення структури конкурентного потенціалу, аналіз конкурентних переваг підприємства, проведення діагностики та оцінку кожного елемента потенціалу, визначає синергію елементів та інтегральну оцінку конкурентоспроможності підприємства, з подальшою розробкою стратегії орієнтованою на зміцнення та розвиток конкурентного потенціалу.

Список використаної літератури

1. Гриньов А.В., Шульженко В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_2_25 (дата звернення: 27.10.2019).

2. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–282.

3. Павлова В. А. Формування конкурентних переваг підприємств на різних стадіях економічного розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2009. № 5. С. 232–235.

4. Стахова М. В., Малик О. В. Потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473.

Снегірьов Р. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціонування підприємств за умов глобалізації та інтеграції у світовий економічний простір характеризується складністю економічних процесів і взаємовідносин між суб'єктами господарювання, загострюючи проблему ефективного залучення та використання ресурсів. Фундаментальна та безперервна трансформація зовнішнього середовища підприємств визначила низку проблемних питань, які стали ключовими для досліджень останніх років. Зокрема, ними є ефективні способи взаємодії між підприємствами та їх заінтересованими сторонами, в першу чергу інвесторами, пошук джерел формування стійких конкурентних переваг та акумулювання необхідних для їх створення інвестиційних ресурсів, урівноваження окремих складових інвестиційного забезпечення діяльності підприємства у дієву управлінську систему тощо. Наведені проблеми та науково-емпіричні

пошуки шляхів їх вирішення є актуальними і для вітчизняних суб'єктів господарювання, які беруть участь у світових інтеграційних процесах через використання інвестиційних ресурсів.

У сучасних наукових дослідженнях спектр питань щодо управління інвестиційною діяльністю підприємств та підвищення її ефективності розглядаються зарубіжними і вітчизняними науковцями, серед яких У. Шарп, Дж. Дрейхо, Т. Коупленд, Л. Гітман, М. Р. Брейлі, Х. Ширенбек, Р. Донал, Б. Вернерфельт, Д. Тіс, С. Монтгомері, Г. Хемел, К. Прахалад, К. Ейзенхардт, В. С. Катькало, А. В. Лукашев, А. Є. Могін, В. Г. Андрійчук, Н. П. Гончарова, С. Ф. Покропивний, О. Г. Мендрул, І. А. Бланк, В. Т. Бітюцьких, О. М. Петухова, Т. В. Майорова та ін.

Визнаючи вагомість отриманих наукових результатів щодо закономірностей та окремих складових інвестиційних процесів, слід відзначити, що певні теоретико-методичні аспекти інвестиційної діяльності на підприємствах потребують подальших досліджень. Зокрема, це стосується економічного змісту інвестиційного забезпечення діяльності підприємств, елементів та критеріїв ефективності системи управління цим процесом, методичного інструментарію оцінювання результативності діяльності підприємства за критерієм зростання його вартості.

Узагальнення наукових і прикладних розробок з питань інвестиційного забезпечення діяльності підприємства дає підстави для висновку, що досліджувана проблематика потребує подальшого вивчення, розробки та обґрунтування рекомендацій щодо вибору форм, засобів, інструментів, методів, складових елементів системи інвестиційного забезпечення діяльності, нормативів та критеріїв оцінки його ефективності.

Доведено, що інвестиційне забезпечення діяльності підприємства як науково-прикладна категорія має особливості, які виявляються у меті, завданнях, передумовах, чинниках, засобах реалізації, мотивах, технологіях, видах та етапах управління. Головною метою інвестиційного забезпечення діяльності підприємства слід вважати збільшення його ринкової вартості на основі ефективного використання його ресурсного портфелю, динамічних організаційних здатностей в інвестиційній сфері та політики прийняття інвестиційних рішень.

За допомогою оцінки системи управління визначено, що найбільш проблемними сферами управління електроцехом є мотивація та координація, менш проблемними – планування й організація, а контроль є найбільш розвинутою сферою управління. Зрілість менеджменту відповідає IV рівню, який характеризується необхідністю підтримки динаміки поліпшень проблемних сфер. Коефіцієнт адекватності менеджменту свідчить про переоцінювання управлінцями можливостей системи управління.

До чинників внутрішнього та зовнішнього середовища ЕЦ ВП «ЗА-ЕС», що найбільшою мірою впливають на ефективність системи менеджменту експерти віднесли: рівень кваліфікації управлінців, рівень витрат на управління, інформаційне забезпечення управлінської діяльності, якість процесів планування й контролю, неплатоспроможність покупців, репре-

сивне й агресивне до підприємництва законодавство, економічні й політичні кризи та зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів і сировини.

Для побудови ефективної системи управління інвестиційним забезпеченням діяльності доцільно розглядати підприємство як інвестиційний проект та управляти ним на засадах інвестиційного менеджменту. Результативність інвестиційного забезпечення діяльності підприємства має зовнішні вияви, що відображаються у зростанні ринкової вартості підприємства, та внутрішні, що проявляються у збереженні його фінансової рівноваги, і може бути оцінена релевантним методичним інструментарієм оцінювання ефективності, який включає динамічні, статичні та ризик-методи.

Системно-інтеграційний підхід до управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємств впроваджується на базі інвестиційної стратегії, політики прийняття інвестиційних рішень, критеріїв інвестиційної привабливості підприємств, інвестиційних важелів управління вартістю підприємств. Перераховані елементи є об'єктами системи управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємств, яку слід тлумачити як сукупність методів, принципів і засобів управління, спрямованих на досягнення визначених цілей на основі використання потенціалу підприємства. Метою даного підходу є оптимізація використання ресурсів, організаційних знань і динамічних здатностей в інвестиційній сфері.

Індикатором ефективності реалізації системного підходу до управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємства є зростання його ринкової вартості, яке зумовлюється та регулюється інвестиційними важелями управління вартістю підприємства. Основними з них є: фази життєвого циклу, сегмент ринку капіталу, технології залучення інвестиційних ресурсів, ключові показники і ринкові критерії ефективності; а також ідентифікацією детермінант підвищення вартості підприємства, де ключовими є: компоненти вартості (грошові потоки та ставки дисконтування), фактори вартості (ефективність і результативність діяльності, динамічні організаційні здатності підприємства інвестиційного характеру, вартість та структура капіталу) і управлінські рішення (операційні, інвестиційні, фінансові).

Системно-інтеграційний підхід до управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємства дає можливість визначити його як об'єктно-процесну систему, виділивши при цьому основні її складові та необхідні умови для впровадження у функціонування підприємств.

Стрелець С. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема ефективності виробництва завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою – від власників приватного підп-

приємства до керівників держави. У сучасних економічних умовах діяльність кожного господарського суб'єкта є предметом уваги обширного кола учасників ринкових відносин, зацікавлених в результатах його функціонування.

В умовах ринкових відносин в Україні підприємства зустрічаються з труднощами в питаннях діагностування проблем в діяльності підприємства та не завжди можуть визначитись із оцінкою резервів підвищення його ефективності. З появою нових форм взаємовідносин на товарному ринку – інвестування, патентування, тощо, що зовнішньо появляється у вигляді розширення можливостей для диверсифікації виробництва, інноваційної діяльності, виникає об'єктивна необхідність в чіткій та узгодженій взаємодії як усього виробничого комплексу, так і окремих його складових частин: проектно – конструкторських і технологічних підрозділів, функціональних служб, виробничих і допоміжних цехів. Найбільш гострою є необхідність рішення проблеми формування організаційно – економічного механізму управління підвищенням ефективністю діяльності підприємства, тому що ринкова економіка вимагає повсякденної злагодженої роботи господарських одиниць.

Теоретичні та практичні аспекти питань оцінки ефективності діяльності підприємств досліджуються досить широко. Цьому питанню присвячені роботи М. Д. Білик, І. О. Бланка, І. Я. Каца, М. М. Крейніної, С. В. Науменкової, А. М. Поддєрьогіна та ін. Але оцінці фінансової ефективності рекреаційних підприємств присвячена незначна кількість робіт (І. Т. Балабанова, М. М. Вороновицького, М. В. Грідчиної). Принциповим в аналізі даної проблеми з позицій системного підходу є те, що в самому трактуванні поняття ефективності до цього часу відсутня чітка визначеність. В середовищі вчених – економістів спостерігаються суттєві розбіжності в розумінні сутності цієї категорії, методів її суспільного обліку, критеріїв і показників. Різноманіття поглядів на ефективність пов'язано, насамперед, з вибором критеріїв її оцінки.

Удосконалення системи і методів управління розвитком підприємства – одна з найбільш важливих умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування. Ринкові відносини впливають безпосередньо на структуру управління підприємством. При вірному виборі структури управління підприємством, її ефективній побудові, підприємство має можливість забезпечити максимальну прибутковість за рахунок підвищення продуктивності виробництва. Від оперативності, економічності та надійності управління залежить можливість підприємства вижити в умовах ринку.

У процесі функціонування будь – якого підприємства витрачаються певні ресурси: матеріальні, трудові, фінансові. Отримані внаслідок витрачання ресурсів результати називають ефектом діяльності. Співставлення результату чи ефекту діяльності з витраченими для його отримання ресурсами визначає ефективність функціонування підприємства. Таким чином, шляхом співставлення результату процесу функціонування будь – якого

підприємства з витраченими для цього ресурсами можна визначити ефективність його функціонування.

Ефективність – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання. При визначенні ефекту від діяльності підприємства слід керуватися системою показників ефективності, яка включає в себе підсистеми та групи показників, зокрема ефективності використання основних фондів; оборотних фондів; використання праці (трудових ресурсів); ефективності капітальних вкладень та узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства.

Резерви підвищення ефективності функціонування підприємства – це можливості досягнення більш ефективної його діяльності в результаті забезпечення належної дії факторів, що дають змогу раціональніше використовувати наявні ресурси та організаційно – інноваційний потенціал.

Основними шляхами підвищення ефективності можуть бути: як внутрішні (забезпечення ефективної системи набору, мотивації, навчання кадрів; вдосконалення форм та методів праці тощо), так і зовнішні (покращення державної економічної та соціальної політики; забезпечення достатнього розвитку виробничо – господарської інфраструктури і т.д.). Однак, лише використовуючи всю систему чинників в сукупності, можна досягти високих темпів зростання ефективності розвитку економіки та діяльності підприємства.

В цілому основні показники ефективності діяльності мають тенденцію до зростання, а це свідчить про те що за умов реалізації заходів підвищення ефективності, у підприємства є усі шанси вийти на новий рівень ефективної діяльності. Відносно фінансового стану підприємства можна сказати, що на сьогоднішній день підприємство незалежне від позик, спостерігається позитивна тенденція до збільшення покриття запасів за рахунків власних коштів.

Таким чином, пошук основних джерел резервів збільшення суми ефективності, прибутку та зменшення собівартості продукції показав, що на даний момент це досягається використанням інноваційних технологій. В поліграфічних послугах до інноваційних технологій відноситься флексографічний спосіб друку. Саме флексографія дасть змогу ТОВ «А Плюс» значно зменшити витрати на собівартість та значно перевищити своїх конкурентів.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «А Плюс» запропоновано проект модернізації виробництва шляхом оновлення виробничих потужностей. Впровадження запропонованих рішень дозволить активізувати роботу підприємства в цілому та отримати додаткові прибутки.

Таким чином, цей інвестиційний проект можна вважати відносно стійким щодо ефективного його впровадження. За рахунок проектних заходів збільшаться обсяги випуску продукції, розшириться її асортимент. Запропоновані заходи можуть значно вплинути на збільшення доходу від реалізації за рахунок збільшення обсягів виробництва, а також за рахунок

покращення якості продукції. Більш раціональна організація робочого часу призведе до зменшення трудомісткості продукції, а отже її собівартості, що неминуче призведе до збільшення доходу від реалізації, та підвищенню загального рівня ефективності діяльності підприємства. Проведений розрахунок показав, що чистий приведений дохід в результаті впровадження даного проекту становить 124291 грн.

Отже, за показником ЧПД цей проект можна рекомендувати до впровадження терміном на 5 років. На підготовку та реалізацію проекту за нормальних умов відведено 66 робочих днів. У грошовому вимірі вартість організаційних заходів запланована на рівні 532 550 грн. Не менш важливим залишається питання фінансування проекту, адже власних коштів у підприємства не достатньо. Одним із варіантів вирішення цього питання є впровадження бувшого у використанні флексографічного обладнання за рахунок власних ресурсів.

Проте у підприємства є вибір із двох інших можливих альтернатив – впровадження нового обладнання за рахунок кредитних ресурсів, та інший варіант – часткове кредитування і використання власних ресурсів.

Тайлак А. Е.

магістр економічних наук,

старший преподаватель кафедры «Финансы»

ЧУ «Академия «Volashaq», г. Караганды, Республика Казахстан

УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ ПРОЦЕССОМ В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ КАЗАХСТАНА

Кредитная политика создает основу организации кредитной деятельности банка в рамках общей стратегии его развития, определяет принципы и порядок осуществления кредитного процесса, средства и методы его реализации, а также необходимые условия разработки соответствующей документации. Цель внутренней кредитной политики банка – обеспечение защиты собственных интересов банка, снижения рисков при проведении активных кредитных операций.

Каждый банк разрабатывает свои правила кредитования в соответствии с законодательством Республики Казахстан по вопросам кредитной деятельности, в том числе нормативными правовыми актами Национального банка Республики Казахстан. Правила определяют общие приоритеты, стандарты и параметры решений в области кредитной деятельности, основные принципы управления кредитными рисками и ориентируют кредитную деятельность банка на решение следующих задач:

- формирование качественного ссудного портфеля за счет кредитования устойчиво функционирующих субъектов хозяйственной деятельности и финансирования перспективных проектов;
- обеспечение оптимальной структуры и размера ссудного портфеля, внебалансовых обязательств;
- обеспечение высокого уровня безопасности и доходности размещения активов банка.

Стабильность и эффективность работы современного коммерческого банка во многом зависит от того, насколько в стратегическом и тактическом плане грамотно сформирована его организационная структура. Одну из ключевых позиций в организационной структуре коммерческого банка, безусловно занимает организация кредитного процесса.

Кредитный процесс – это процесс организации кредитной деятельности банка, состоящей из совокупности следующих последовательных этапов:

- прием, рассмотрение и анализ кредитной заявки;
- оценка кредитоспособности заемщика и подготовка экспертного заключения;
- проверка и оценка залогового обеспечения кредита;
- подготовка юридического заключения;
- подготовка заключения службы безопасности;
- процедура одобрения кредита и его выдачи;
- юридическое сопровождение кредитной заявки;
- мониторинг за выданным кредитом и контроль за его погашением.

Кредитный процесс в банках второго уровня Казахстана осуществляется в соответствии с внутренними нормативными документами банка (Кредитная политика, Политика по управлению активами и пассивами, внутренние положения по выдаче кредитов, ведения кредитной документации и т.д.).

Основным органом, осуществляющим внутреннюю кредитную политику, как правило, является Кредитный комитет банка, действующий в рамках полномочий, определенных Правлением банка и утвержденных Советом директоров банка.

Кредитная политика определяет такое важнейшее условие кредитования, как цена кредита (ставка вознаграждения). Цена кредита формируется в зависимости от складывающихся на рынке ставок вознаграждения, предлагаемых другими финансовыми институтами, экономической стоимости активов и пассивов банка, официальной ставки рефинансирования Национального банка Республики Казахстан, содержания кредитуемого проекта и прочих факторов. Ставка вознаграждения устанавливается Кредитным комитетом, Правлением или Советом директоров в рамках определенных им полномочий и оговаривается в кредитном договоре или договоре о займе.

Кредитование осуществляется в соответствии и определенными принципами, одним из которых является обеспеченность кредита. Один из видов обеспечения – это залог. Он как способ обеспечения кредита означает, что кредитор, то есть банк приобретает право первоочередного удовлетворения требования погашения ссуды и получения причитающихся процентов из стоимости заложенного имущества, в случае если заемщик не выполнил обязательство в срок, предусмотренный кредитным договором.

Кредит выдается на основании распоряжения, надлежащим образом составленного специалистами кредитного подразделения банка и подпи-

санного уполномоченным должностным лицом банка. Предоставление кредита сопровождается открытием ссудного счета.

С целью осуществления надлежащего контроля над исполнением принятых обязательств заемщика перед банком, банк осуществляет периодический мониторинг выданных займов. Регулярность и методы проведения такого мониторинга соответствуют действующим программам кредитования банка. Банк осуществляет контрольные проверки исполнения обязательств заемщика, с учетом целевых групп:

- платежной дисциплины заемщика;
- финансового состояния заемщика на периодической основе;
- консолидированного кредитного риска заемщика, в том числе с учетом его родительских и дочерних организаций;
- целевого использования займа;
- хода реализации кредитуемого проекта;
- состояния и наличия предметов залога, а также достаточности обеспечения обязательств заемщика;
- мониторинг кредитных рисков, в том числе, сумма которых превышает пять процентов от собственного капитала банка, включая балансовые и внебалансовые операции.

Полученная при проведении мониторинга информация анализируется и сопоставляется с информацией, представленной заемщиком при получении займа. Результаты мониторинга предоставляются на рассмотрение Кредитного комитета.

Исследования показали, что современная казахстанская практика кредитования требует своего совершенствования как с точки зрения расширения объектов кредитования, так и дифференциации условий предоставления ссуд.

Работа по минимизации кредитных рисков казахстанскими банками второго уровня строится аналогично подходам, принятым в развитых странах Запада. Управление кредитным риском предполагает анализ каждой отдельной ссуды и кредитного портфеля банка в целом.

Для устранения недостатков в организации кредитного процесса банкам второго уровня Республики Казахстан необходимо:

- в рамках реализации политики прозрачности необходимо уделить особое внимание на информационную прозрачность, лояльность по отношению к заемщикам, выгодные условия для клиентов;
- стратегия и политика прозрачности банка должны быть основаны на долгосрочных отношениях с клиентами. Большую часть рабочего времени менеджеры банков должны посвящать работе с заемщиком до подписания договора – разъяснению пунктов, особенностей использования кредитного продукта;
- банки второго уровня должны совершенствовать уровень предоставляемых услуг. При этом необходимо повышать уровень сервиса, не только предлагая высококачественные продукты, но и экономя время заемщиков.

Тихонова К. О.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Під час опрацювання літературних джерел нами визначено, що лояльність – це прийняття, позитивне ставлення людини до чогось конкретного. Лояльність співробітника є одним з факторів, що забезпечують його благонадійність в умовах даної компанії, тобто його бажання дотримуватися технологічні та правові приписи, відстоювати інтереси компанії, навмисне не наносити їй шкоди. Основними складовими лояльності персоналу є: задоволення роботою, справедливість відносин працівників з керівництвом, залучення, відданість. Виділяють три основні чинники формування лояльності: матеріальне стимулювання; принцип зворотного зв'язку; нематеріальне стимулювання.

Серед ключових напрямів роботи, що сприяють підвищенню надійності і попередженню нелояльності працівників будь-якої організації можна зазначити: проведення серйозного і всебічного відбору кадрів; створення умов, при яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають збитку організації і її керівництву; формування корпоративності працівників; попередження ситуацій, при яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному стані при виникненні гострих життєвих проблем; введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання; забезпечення змішаного стилю керівництва; створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату; проведення періодичних атестацій працівників; формування «командного духу», згуртованості; узяття підписки про не розголошення службової інформації і необхідності дотримання правил поведінки; звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльність.

В якості методичних підходів до оцінювання лояльності персоналу нами обрано: методика оцінки руху персоналу – для визначення показника плинності кадрів; методика Сішора – для визначення ступеня згуртованості персоналу; опитувальник «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» – для оцінки соціально-психологічного клімату досліджуваного колективу; методика оцінки трудової дисципліни; метод самооцінок та метод матриць-координат – для оцінювання рівня мотивації персоналу досліджуваного підприємства; методика Л. Портера «Опитувальник організаційної лояльності» – для визначення ступеня лояльності персоналу підприємства. Остання методика, при всій її прозорості, добре працює при анонімних дослідженнях. Проте вона не дає відповіді, хто саме лояльний, а хто ні, а також не визначає причини відповідного відношення до компанії. Використовувати методику можна, якщо потрібно отримати загальну картину по компанії і окремим підрозділам, а також для оцінки її динаміки.

Базою дослідження слугувало ТОВ «Маршал Бест Компані», яке є малим за розміром підприємством і функціонує на будівельному ринку. Основні види діяльності – це будівництво будинків, споруд, проектування котеджів, дизайни інтер'єрів, комплексний ремонт квартир, електротехнічних сіток, проектування електричних систем, готові проекти котеджів. Більшість робітників підприємства – це чоловіки середнього віку та особи з середньо-технічною освітою. Загальне зростання обсягів реалізації робіт і послуг у 2018 році по відношенню до 2014 року становить 28,2%. Фондоозброєність виробництва за п'ять років зменшилася на 53%, що пов'язано з втратою основними фондами своєї первісної вартості, продуктивність праці зросла на 12,2%, середньомісячна заробітна плата і фонд заробітної плати зросли на 94 і 122% відповідно. Рентабельність виконання робіт та надання послуг у 2018 році по зрівнянню з 2014 роком зменшилась на майже 3 в. п., що пов'язано з менш відчутним зростанням валового прибутку – на 3,3%, ніж витрат на виробництво – на 31,6%.

ТОВ «Маршал Бест Компані» має доволі низьку плинність кадрів (меншу за 10%) і високу постійність кадрового складу. Однак таке становище обумовлене небажання робітників втрачати роботу у за умов кризи. Колективу притаманний середній рівень групової згуртованості – 8,5 бали. Такий показник є задовільним. Соціально-психологічний клімат в колективі є незадовільним тому, що жодна з характеристик не відповідає бажаній оцінці. Особливе занепокоєння викликають такі характеристики, як: задоволеність стосунками з керівником; визнання та схвалення колегами по роботі особистих якостей індивіда; можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу; визнання та схвалення керівником особистих якостей індивіда; ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою, з колегами по роботі, з керівником.

Рівень трудової дисципліни у 2018 році скоротився по відношенню до показника 2014 року на 1%, але різноспрямована динаміка показника протягом досліджуваного періоду свідчить про відсутність на підприємстві будь-якої програми з забезпечення та підвищення трудової дисципліни персоналу. Анкетування за методом самооцінок показало, що загальний рівень мотивації керівників становить 0,66, що є середнім показником. Загальний рівень вмотивованості робітників є дещо нижчим, ніж керівників, і становить 0,51. Серед найбільш часто згадуваних чинників мотивації опинились: премії, доплати, участь в прибутку підприємства, висока заробітна плата, охорона здоров'я на підприємстві, благополуччя в родині, кар'єрне зростання та сприятливий мікроклімат. Найбільшою мірою працівників підприємства мотивує до більш продуктивної праці благополуччя у родині. Друге місце у рейтингу займає висока заробітна плата, третє місце – премії, доплати, участь у прибутку підприємства. Дослідження лояльності працівників показала, що загальний її рівень є середнім. Наймеш лояльними є жінки, найбільш лояльними – керівники.

У зв'язку з визначеними проблемами процесу забезпечення лояльності працівників ТОВ «Маршал Бест Компані», обґрунтовано такі напрями

підвищення лояльності персоналу: проведення командоутворюючих заходів як на базі самого підприємства, так і з застосуванням МІСЕ-турів; контроль та покращення умов праці персоналу; моральне та матеріальне стимулювання персоналу; аналіз і прогнозування потенційної лояльності / нелояльності нових співробітників; розробка програми адаптації нових працівників; розробка методів роботи з нелояльним персоналом; розробка програми по розвитку і підвищенню професійних компетенцій діючого персоналу; вдосконалення й розвиток організаційної культури підприємства; формування лояльності персоналу підприємства через реалізацію програми соціальної відповідальності.

Запропоновано включити до програми внутрішньої соціальної відповідальності ТОВ «Маршал Бест Компані» такі розділи: соціальний пакет, «сімейні» PR-заходи та розвиток персоналу і створення сприятливої робочого середовища. Соціальний пакет повинен містити такі елементи: надання матеріальної допомоги співробітникам; вирішення питання особистого і сімейного оздоровчого відпочинку; традиційно затребувані блага. Прикладами «сімейних» PR-заходів є дитячі програми: творчі конкурси, подарунки, заохочення відмінників навчання, екскурсії на підприємство, оплата дитсадка тощо. Програма розвитку і кар'єрного зростання повинна складатися з таких елементів: спеціальна програма адаптації; ротация; формування індивідуального плану навчання в рамках вузької спеціалізації; участь у бізнес-проектах відділу, вирішення реальних бізнес-завдань; проміжна оцінка діяльності. Впровадження розроблених рекомендацій дозволить підвищити лояльність жінок та основних робітників підприємства, чинний рівень лояльності яких є, наразі, найнижчим.

Тітов Д. Ю.

слухач магістратури
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В останні роки одночасно зі зростанням ролі маркетингу збільшилася роль маркетингових комунікацій. Недостатньо мати хороші продукти і послуги. Для збільшення обсягів їх продажу та отримання прибутку потрібно донести до свідомості споживачів вигоди від використання продуктів і послуг. Маркетингові комунікації дозволяють здійснити передачу повідомлень споживачам з метою зробити продукти і послуги компаній привабливими для цільової аудиторії. Ефективні комунікації зі споживачами - ключовий фактор успіху будь-якої організації.

Маркетингові комунікації - процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи з приводу узгодження і прийняття тактичних і стратегічних рішень у маркетинговій діяльності. Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистісних характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використання засобів здійснення і методів стимулювання комунікацій [1].

Важливо відповісти на питання, яким чином фірма подає сигнали на адресу різних аудиторій, тобто визначити основні засоби комунікації, які називаються також «комунікаційним комплексом».

Середовище, в якому функціонує організація, пронизана складною системою комунікацій. Постійно здійснюється інформаційний обмін з різними суб'єктами ринку (покупцями, постачальниками, посередниками, контактними аудиторіями і т.д.). Завдання полягає в цілеспрямованому формуванні та підтримці привабливого образу пропонованих товарів і організацією в цілому. Саме цьому покликана служити комунікаційна політика (від лат. *Communicatio* - роблю загальним, пов'язую, спілкуюся) - це єдиний комплекс, який об'єднує учасників, канали і прийоми комунікацій, спрямований на встановлення і підтримання певних (запланованих) взаємовідносин організації з адресатами комунікацій за допомогою формування у останніх сприятливих для комунікатора психологічних установок в рамках і з метою досягнення його маркетингових цілей [2].

Комунікаційна політика в системі маркетингу - це курс дії організації, спрямований на планування і здійснення взаємодії організації з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій, які забезпечують стабільне і ефективне формування попиту і просування пропозиції товарів і послуг на ринки з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку.

Маркетингові комунікації в залежності від кінцевої мети впливу на комуніканта можуть бути розділені на два види:

- комунікації, пов'язані з розробкою, створенням, вдосконаленням товару і його поведінкою на ринку;
- комунікації, пов'язані з просуванням товару в залежності від фази його життєвого циклу [3].

Маркетингові комунікації, спрямовані на створення переваги у цільовій аудиторії, в разі успіху призводять до усвідомлення споживачами реальних переваг організації та істотної переваги його товарів над аналогічними, пропонованими конкурентами.

Наявність у споживачів переваги ще не означає досягнення успіху. Тому потрібно формування переконаності цільової аудиторії в необхідності звернутися саме на цю організацію, саме за цим товаром. У цьому випадку важливо переконати потенційних споживачів у правильності їх вибору.

Споживачі, навіть вже переконані в необхідності звернення за пропонованим товаром, в силу ряду причин (наприклад, пошук додаткової інформації) можуть так і не зважитися зробити покупку. Завдання організації в подібній ситуації полягає в тому, щоб підштовхнути потенційного споживача до здійснення покупки. У цьому випадку метою комунікацій має стати спонукання до придбання товару.

Якщо ж представники цільової аудиторії здійснюють покупки пропонованого товару, але роблять це не так часто, як хотілося б організації, перед маркетинговими комунікаціями може бути поставлена мета збільшення обсягу продажів.

І, нарешті, метою комунікацій може стати зміна поведінки цільової аудиторії. При цьому необхідно дуже чітко уявляти, що не влаштовує організацію в поведінці цільової аудиторії і в якому напрямку його слід змінити (наприклад, збільшити інтенсивність покупок, урізноманітнити способи використання товару або підготувати споживачів до зміни цін) [3].

Основними цілями комунікаційної політики є:

- інформувати перспективних споживачів про свій продукт, послуги, умови продажу;
- переконати покупця віддати перевагу саме цим товарам і маркам, робити покупки в кожному квітковому магазині, відвідувати саме ці розважальні заходи і т.д.
- змусувати покупця діяти - поведінка споживача спрямовується на те, що ринок пропонує в даний момент, а не відкладати покупку на майбутнє.

Для виконання поставлених цілей використовуються наступні елементи: реклама, особистий продаж, прямий маркетинг, симулювання збуту зв'язку з громадськістю.

Результати комунікацій - зміни, які викликають у комуніканта прийняті повідомлення. Вони можуть бути наступних видів:

- 1) зміни в знаннях одержувача;
- 2) зміни установок одержувача;
- 3) зміни явного поведінки комуніканта [2].

Зворотній зв'язок - визнання товару, оцінка переваг товару, відмова від товару. Комунікація стає фактором успіху в конкурентній боротьбі. Поряд з товарною конкуренцією підприємства все глибше втягуються в комунікаційну конкуренцію, намагаючись завоювати увагу покупців і найбільш важливі цільові сегменти ринку. Маркетингові комунікації в залежності від кінцевої мети впливу на комуніканта можуть бути класифіковані на два види: комунікації з приводу розробки, створення, вдосконалення товару та його поведінки на ринку; комунікації з приводу просування товару в залежності від стадій його життєвого циклу. Мета першого виду комунікацій - створення товару, який буде користуватися попитом [1]

Метою другого виду комунікацій є переконання потенційних покупців у придбанні товару, в скоєнні першої угоди; інформування споживача про здійснення вторинних або регулярних покупок. Просування товару здійснюється за допомогою механізму інформування, впливу, переконання і стимулювання покупців, залучення їх до процесу купівлі-продажу. Цей механізм приводиться в дію за допомогою таких інструментів, як реклама, стимулювання продажів, особистий продаж, формування громадської думки (паблік рилейшнз).

Комунікативна політика включає в себе наступні складові:

- аналіз і визначення цільових груп (цільової аудиторії) для здійснення подальших комунікацій;
- кращі і ефективніші засобів і способів комунікації;
- опис інформаційних каналів по кожному із приводів для комунікації (просування компанії, марки, окремого продукту);

- опис особливостей рекламно-інформаційної комунікації (окремо, описується те, що не властиво для комунікації);
- опис комунікаційної стратегії;
- визначення методу виділення фінансових коштів на комунікації (метод фіксованого відсотка, метод встановлення відсотка від суми прибутку, від обсягу продажів минулого періоду або передбачуваного в майбутньому) і т. д. [2].

Підсумком прийняття компанією комунікаційної політики є розроблені і затверджені:

- комунікаційна стратегія;
- план маркетингових комунікацій;
- маркетинговий бюджет (бюджет маркетингових комунікацій) [36].

Таким чином, комунікаційна політика є частиною маркетингової стратегії, що є довгостроковий план побудови і здійснення маркетингових комунікацій компанії для забезпечення досягнення стратегічних маркетингових та вищих загальнокорпоративних цілей. Відповідно, метою розробки комунікаційної стратегії є упорядкування і синхронізація маркетингових комунікацій компанії для забезпечення максимальної ефективності всієї комунікаційної активності в цілому з точки зору досягнення маркетингових цілей.

Список використаної літератури

1. Акулич И. Л. Маркетинг. Минск: Вышэйшая школа, 2009. 161 с.
2. Павленко О. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: Київ. нац. екон. ун-т, 2003. 246 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Знання-Прес, 2004. 645 с.

Ткаченко Т. В.

слухач магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

ПІДХОДИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Процес глобалізації призводить світовий ринок металів до стану, що характеризується високими рівнями коливань факторів, що негативно впливають на економічне середовище металургійного виробництва. Металургійне виробництво становить значну частку в промисловості і є однією зі сфер, що забезпечують економічну незалежність України. Сталий розвиток металургійної галузі актуально.

У зв'язку з цим, потрібно впровадження нових методів і моделей управління, орієнтованих на досягнення стійкого ефективного функціонування і сталого розвитку підприємств.

В даний час існують різні підходи до аналізу економічної стійкості промислових об'єктів, але відсутній загальновизнаний методичний підхід до оцінки стійкості металургійного підприємства, що враховує специфіку кризового стану економіки і невірноваженості економічної системи при

реалізації стратегічного управління. Вимагають подальшого розвитку методи прогнозування оцінки економічної стійкості стану підприємства з урахуванням впливу узагальнених показників факторів макро-, мезо- і мікрорівнів при розробці та коригуванні стратегії його розвитку.

У науковій літературі оцінки ефективності рішень зі стратегічного управління процесами розвитку підприємств в умовах нестабільності присвячені праці зарубіжних економістів, в числі яких: І. Ансофф [1], Ф. Медільяні [2], Ж. Ла Саль [3], К.Фляйшер [4], Graciela Chichilnisky [5], Herman E. Daly [6], Miguel A. Rodriguez [7], Joan E. Ricart [8], і ін.

Недостатність опрацювання питань прогнозування і моделювання при оцінці стійкості металургійного підприємства до впливів зовнішнього середовища при стратегічному управлінні зумовило актуальність теми дослідження.

Кризи, як явище, несуть для металургійних підприємств і економіки країни в цілому періоди загального спаду виробництва, нестабільності, зниження техніко-економічних показників. Ситуація ускладнюється безліччю ігнорувалися в докризовий період економічних проблем. Такий розвиток подій, є або наслідком ранніх упущень, або невірно вибудованої господарської діяльності. До них можна віднести: обмеження на імпорт сировини і експорт готової продукції, скорочення інвестицій в промисловість, переклад на другий план науково-технічної і технологічної бази як умов формування економічної стійкості промислових підприємств, відтік капіталу, інфляцію, політичну нестабільність і т. д.

У своїй роботі Шмідт А.В. вважає, що динамічність простору, в якому функціонує і розвивається промислове підприємство, істотно позначається на його економічній стійкості. Автор виділяє чотири рівні взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем це: зовнішні чинники макrorівня (національні, державні, міждержавні), зовнішні чинники мезорівня (регіональні, галузеві), зовнішні фактори мікро-рівня (найближчого оточення господарюючого суб'єкта) і внутрішні обурюють фактори міні-рівня (обурення всередині господарського суб'єкта) [9; 10].

Відомими різновидами проектно-планового підходу є довгострокове планування і стратегічне планування – розрізняються способом прогнозування майбутнього. При довгостроковому, прогнозування здійснюється на підставі тенденцій, які спостерігаються в момент складання плану, які екстраполюються на майбутні періоди. При стратегічному плануванні виходять з того, що в загальній динамічній ситуації нинішні і минулі тенденції не отримують поширення на досить довгий період і прогноз будують на основі подій, які можуть викликати зміни – поява нових можливостей або нових небезпек.

Відмінною рисою програмного підходу є «існуюча реальність», іншим словом не кінцева мета, а проблеми і можливості їх вирішення, існуючі на початковому етапі розвитку. З існуючої реальності вибирають такі зміни, які можна трансформувати в кращі результати. Цілі і способи їх досягнення з заходами програми визначаються поетапно в ході реалізації

програми, при цьому на кожному етапі мета визначається безпосередньо перед його здійсненням відповідно до аналізу поточної ситуації і результатами попереднього етапу відповідно до стратегії підприємства як підстави для визначення мети. Звідси, можливо зробити висновок, що програмний підхід, здатний привести до поліпшень і виключити недосяжні цілі, а також дозволяє здійснювати коригування руху на кожному етапі відповідно до фактично досягнутими результатами і урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Програмний підхід дозволяє узагальнити економічні, соціальні, правові та інші зміни в єдиний показник, який включає всю структуру цього процесу, чого не вдасться отримати при проектно-плановому підході [11; 12].

Рішення такого завдання представляється можливим через формалізацію узагальнених показників зовнішніх процесів, утворених відповідно до програмним підходом, і подальше їх використання відповідно до проектно-плановим підходом до управління металургійним підприємством.

Застосування такого підходу покликане розширити інструментарій стратегічного планування діяльності металургійного підприємства за рахунок узагальнення та обліку масиву інформації про стан і динаміку факторів різних рівнів економічної системи. Приведення інформації до цифрових значень дає можливість її обробки з використанням сучасних інформаційно-статистичних програм для прогнозування з метою подолання несприятливих тенденцій і використання сприятливих факторів економічного зростання [13].

Стратегічне управління на основі даного підходу вибудовує процес динамічного управління підприємством за критерієм економічної стійкості в прогнозованому періоді, допомагає по-новому розставити пріоритети при вирішенні господарських завдань з поправкою на більш відповідний підприємству економічний курс, доповнює процес планування нових індикатором змін в економічній системі.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 196 с.
2. Медильяни Ф., Миллер М. Сколько стоит фирма? Теорема ММ. Москва: Дело, 2001. 270 с.
3. Ла Салль, Ж., Лефшец С. Исследование устойчивости прямым методом Ляпунова. Москва: Мир, 1964. 168 с.
4. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в би знесе. Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.
5. Chichilnisky G., Heal G. Environmental Markets. New-York: Columbia university press, 2007. 307 p.
6. Daly Herman E. Sustainable Development: From Concept and Theory to Operational Principles. *Population and Development Review*. 1999. P. 25-43.
7. Miguel A., Rodriguez R., Sanchez P. Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Strategic Management Journal*. New York: Columbia University Press. 2002. P. 1-19.
8. Ricart J. E., Rodriguez M. A. Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. Barselona: University of Navarra, 2002. 320 p.

9. Шмидт А. В., Данилов И. А. Классификация стохастических факторов, влияющих на экономическую устойчивость промышленного предприятия. *Вестн. ЧелГУ. Экономика*. 2011. Вып. 32. № 16 (231). С. 128–137.

10. Шмидт А. В. Генезис понятия «Экономическая устойчивость» промышленного предприятия. *Бизнес. Образование. Право*. 2011. № (17). С. 20–30.

11. Козлов Д. И., Лутовинов П. П. Роль стратегии экономической устойчивости предприятий металлургического комплекса при колебаниях внешней среды. *Россия в глобальном пространстве: национальная безопасность и конкурентоспособность*: сб. тр. по матер. XXIV Междунар. науч.-практ. конф. Челябинск, 2007. Ч. 2. С. 82–86.

12. Козлов Д. И., Лутовинов П. П. Управление стратегией экономической устойчивости предприятия. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2015. № 4 (289). С. 13–22.

13. Козлов Д. И. Влияние экономического курса на реализацию стратегии экономической устойчивости предприятия металлургического комплекса. *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. № 41 (392). С. 36–43.

Томарева-Патлахова В. В.

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

Юшков П. О.

аспірант
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Необхідність впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки обумовлена падінням науково-технічного, технологічного й економічного потенціалу національного господарства, відсутністю реальних реформ, непослідовністю політики держави в соціально-економічній сфері, необхідністю підвищення рівня життя населення й забезпечення дотримання гарантованих державою соціальних стандартів. Використання проектних технологій забезпечує високу ефективність планування інвестицій, задоволення клієнтів, отримання конкурентних переваг, прозорість процесів управління, підвищення результативності й ефективності діяльності завдяки чіткому визначенню кількісних та якісних результатів реалізації певних заходів, термінів їх виконання, виконавців, джерел фінансування та механізмів реалізації.

Проекти розвитку національної економіки, що реалізуються за рахунок коштів вітчизняних інвесторів та коштів державного бюджету, здебільшого є складовими державних цільових програм, чисельність яких, згідно прийнятих нормативно-правових актів протягом 2015-2018 років, дорівнювала 111, з яких 86 програм було схвалено постановами Кабінету Міністрів України, 25 – Законами України. При цьому достроково припинено Урядом 3 програми, не фінансувалось 16, за 12 програмами не подано звітів про виконання. Планові показники обсягів фінансування зазначених програм становили 420,25 млрд грн, однак фактично профінансовано заходів на 110,78 млрд грн, що становить 26,4% від запланованого обсягу [1].

Відповідно до звітних даних Мінекономрозвитку України про стан виконання державних цільових програм (ДЦП) за період 2015-2018 років 44,1% ДЦП не відповідають вимогам законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм, у 19,8% ДЦП обсяги використаних коштів не узгоджуються з показниками фінансової звітності, для 76,6% ДЦП державними замовниками не було здійснено аналіз ефективності їх виконання, для 30,6% ДЦП державним замовником-координатором не забезпечено збирання звітної інформації від державних замовників та виконавців програми (рис. 1).

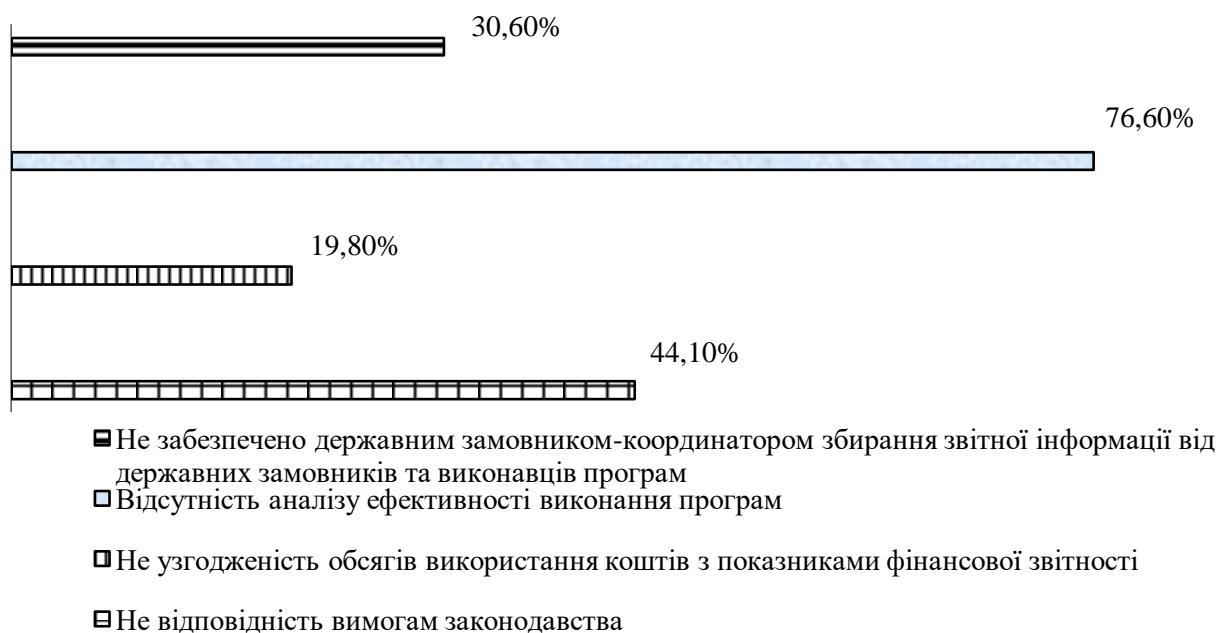


Рис. 1. Показники виконання державними замовниками державних цільових програм за період 201–2018 років
Джерело: складено автором на основі [1]

Отже, серед системних недоліків виконання державних цільових програм зазначено: формальний характер державних цільових програм, що унеможливує забезпечення розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць; не врахування в повному обсязі під час планування та використання коштів державного бюджету пріоритетності вирішення проблем, розпорошене спрямування фінансових ресурсів; не узгодження прогнозних обсягів фінансових ресурсів з реальними можливостями фінансування програм; відсутність методики оцінки ефективності виконання програм; формальний підхід з боку державних замовників до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм; відсутність контролю з боку громадськості; незадовільне звітування державних замовників про виконання програм; недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі

та не за всіма виконавцями [2].

Проектний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем розвитку національної економіки, ефективність якого доведена світовою практикою. Характерними ознаками програм розвитку є їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програм передбачає багаторівневу послідовність робіт, взаємозалежність результатів всіх етапів їх реалізації, складність системи бюджетування, доцільність та ефективність перерозподілу ресурсів. Одним з основних завдань досягнення запланованих показників сталого розвитку національної економіки є забезпечення ефективного та своєчасного контролю задоволення потреб населення країни.

В результаті проведеного дослідження визначено, що протягом 2014-2018 років обсяги міжнародної підтримки України з боку міжнародних організацій суттєво збільшилися. Надання міжнародної технічної допомоги здійснюється в формі реалізації близько 200 проектів щорічно, переважна більшість яких започаткована в галузях освіти й науки, урядування, ядерної безпеки, енергетики, національної безпеки та оборони. На думку бенефіціарів зазначена допомога позитивно позначається на соціально-економічному розвитку сфер та регіонів, а результати відповідають визначеним критеріям та їх потребам. Однак при цьому спостерігається низька виконавська дисципліна бенефіціарів щодо подання моніторингів по проектах.

Аналіз результатів виконання державних цільових програм, що за своєю суттю є комплексом різноманітних проектів, показав, що вони мають здебільшого формальний характер, характеризуються розпорошеним спрямуванням фінансових ресурсів та незадовільним процесом звітування про отримані результати, не супроводжуються контролем з боку громадськості.

Більшість виявлених недоліків впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки пов'язані з організаційним та кадровим забезпеченням цього процесу. Попри реалізацію певних заходів щодо реформування державної служби, рівень зрілості управлінської культури в галузі державного регулювання наразі суттєво відстає від бізнесу.

З метою усунення виявлених проблем необхідно підвищити якість та ефективність державної служби шляхом: удосконалення процесів відбору, оцінювання, розвитку державних службовців, перегляду й оптимізації системи заробітної плати, формування позитивного іміджу держслужби задля залучення висококваліфікованих молодих фахівців, оптимізації організаційної структури державних органів та визначення оптимальної кількості персоналу, внесення змін до законів про Кабмін, про ЦОВВ, про держслужбу.

Список використаної літератури

1. Державні цільові програми. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami> (дата звернення: 15.11.2019).

2. Бондар Р., Гончарук О., Пекар В., Прохоренко О., Семеніхін В., Семенюк О., Сорока С. Державне управління: перезавантаження. URL: <https://brdo.com.ua/news/derzhavne-upravlinnya-perezavantazheniya/> (дата звернення: 11.11.2019).

Ушакова В. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями ефективного управління та раціонального використання влади вимагають вивчення феноменів лідерства та керівництва. Ефективне управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, формуванню сприятливого психологічного клімату у колективі, готовності кожного співробітника включатись у виконання складного завдання.

Під поняттям «керівництво» розуміється офіційно регламентований розумовий процес, що приводить підлеглих до виконання ними запропонованих їм офіційних доручень й завдань. Лідерство ж, навпаки, є процесом впливу однієї особи на іншу людину, або на групу, через внесення певних змін в їх поведінці. Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в одному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. На відміну від лідера, керівника призначають, тому він наділений офіційним правом заохочувати та наказувати, є відповідальним за стан справ в групі, організації. Саме тому керівництво на відміну від лідерства є офіційно регламентованим соціально – організованим процесом. Спільним для лідерства і керівництва є можливість та здатність впливати на поведінку людей, або на ситуацію, за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій та інших механізмів тощо.

Основними напрямками професійної діяльності менеджера з охорони здоров'я є: організаційно-управлінська, адміністративно-господарська, інформаційно-аналітична. Відповідно до існуючих кваліфікаційних вимог, ефективний керівник в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах повинен володіти знаннями щодо чинного законодавства в сфері охорони здоров'я та нормативних документів, що регламентують діяльність органів управління і закладів охорони здоров'я; соціально-демографічної характеристики регіону та показників стану здоров'я населення; організації фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я; документів, що визначають потужність, структуру, штатний розклад закладу, укомплектованість підрозділів і потребу в кадрах; нормативних актів щодо підготовки, підвищення кваліфікації та атестації медичних працівників; порядку ведення облікової та звітної документації, обробки медичної статистичної інформації; потреби в медичній техніці, обладнанні, медикаментах; специфіки менеджменту і маркетингу в галузі медицини тощо

Дослідження сфери діяльності керівників у сфері охорони здоров'я та їх компетенцій дав змогу виявити, що дисбаланс, який існує між тим, чим повинен займатися сучасний управлінець охорони здоров'я, та тим,

чим він займається у реальному трудовому житті, вимагає перегляду основних підходів до сфери відповідальності керівників медичних закладів, їх прав та повноважень. Такий перегляд повинен здійснюватися з позицій компетентісного підходу та відбуватися паралельно з переглядом системи підбору та кар'єрного просування керівних кадрів, їх до- та післядипломної підготовки.

Фахівець із менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я може займати первинні посади відповідно до професійних назв робіт, а також посади заступників у тих видах діяльності.

Фахівець з менеджменту в охороні здоров'я – це фахівець, підготовлений за різними освітніми рівнями, який здатний виконувати роботу з управлінської та економічної діяльності:

- в різних лінійних та функціональних підрозділах лікувально-профілактичних установ усіх форм власності;
- на підприємствах медичної та мікробіологічної промисловості;
- у фармацевтичних фірмах;
- на аптечних базах та складах;
- у магазинах «Оптика» та «Медтехніка»;
- у діагностичних центрах;
- у санаторно-курортних закладах;
- на санітарно-епідеміологічних станціях;
- у закладах медико-соціального захисту тощо.

Професійна діяльність фахівця з менеджменту підприємств і організацій у галузі охорони здоров'я на первинних посадах полягає в:

- реалізації загальних функцій управління шляхом здійснення переважно адміністраторських та операторських і частково евристичних процедур праці;
- прийнятті оперативних рішень у межах своєї компетенції;
- функціональній та інформаційній підготовці рішень;
- оперативному управлінні первинними підрозділами - лінійними (основна діяльність) або функціональними (підготовча та допоміжна діяльність), а також самостійними організаціями, які переважно не мають апарату управління;
- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за молодших спеціалістів та технічних службовців.

Основні напрями професійної менеджера з охорони здоров'я:

- організаційно-управлінська,
- адміністративно-господарська
- інформаційно-аналітична.

Також фахівець з менеджменту за умов набуття відповідного досвіду може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності, як економічна, маркетингова, обліково-контрольна.

Особливість галузі охорони здоров'я полягає в необхідності двох типів керівників, що пов'язано з тим, що на сьогодні в галузі охорони здоров'я функціонують два типи організацій.

Перший тип – державні заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки, клініки при медичних науково-дослідних інститутах, санітарно-епідеміологічні станції, центри здоров'я тощо) функціонують як організації, які не є самостійними господарюючими суб'єктами. Такі заклади охорони здоров'я отримують фінансування з державного бюджету, держава чітко визначає і контролює всі статті витрат. Перелік медичних послуг, які можуть сплачуватися пацієнтами, не значний. Тому керівника державного лікувально-профілактичного закладу можна більше назвати управлінцем, а не менеджером.

Другий тип – заклади охорони здоров'я недержавної форми власності, що функціонують як самостійні господарюючі суб'єкти в умовах ринку. Управління такими закладами забезпечують менеджери в галузі охорони здоров'я.

На практиці у повсякденній професійній діяльності керівників закладів охорони здоров'я переважає господарча та фінансова діяльність, а також забезпечення закладу необхідними для діяльності ресурсами. Це кореспондується з дослідженнями українських фахівців, згідно з якими у діяльності головних лікарів переважає господарча робота, а не творча управлінська діяльність.

Щодо компетенцій адміністраторів охорони здоров'я слід зазначити, що однією з головних компетенцій сучасного головного лікаря державного українського закладу виявляється процес залучення фінансових засобів або інших ресурсів, які заклад не в змозі забезпечити самостійно. Зазначені компетенції та сфера діяльності, що вони охоплюють, вступають у протиріччя з тим, чим у повсякденній практиці займаються керівники охорони здоров'я. Усе це призводить до демотивації та професійного вигорання керівної ланки галузі. Так, за експертними оцінками більшість таких фахівців вважають, що в їх діяльності позитивні негативні моменти переважають над позитивними, а майже 40% з них у різній мірі не задовольняє управлінська робота.

Отже, нагальним завданням сьогодення є створення нової системи підбору, підготовки та підзвітності керівних кадрів, яка б враховувала стратегії, орієнтовані на ефективність системи охорони здоров'я та оновлену роль лідера. Також дисбаланс, який існує між тим, чим повинен займатися сучасний управлінець охорони здоров'я, та тим, чим він займається у реальному трудовому житті, вимагає перегляду основних підходів до сфери відповідальності керівників медичних закладів, їх прав та повноважень.

Список використаної літератури

1. Баєва О., Солоненко І. Формування державних освітньо-кваліфікаційних вимог до підготовки фахівців з менеджменту підприємств і організацій у сфері охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 4. С. 231–238.

2. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце й роль в системі публічного управління України. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Т. 305. Вип. 293. URL: <http://official.chdu.edu.ua/article/view/122527> (дата звернення: 21.09.2019).

3. Корнієнко І. О. Проблема розвитку професійно-важливих якостей майбутніх керівників. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 2. С. 62–67.

4. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Борвінко Е. В. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. *Україна. Здоров'я нації*. 2016. № 4 (1). С. 139–145.

Фрішко І. О.

викладачка кафедри менеджменту та економіки
ЕІДМУ «Класичного приватного університету»

УДОСКОНАЛЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОСТІ

Проблема підвищення конкурентоспроможності визнається однією з важливіших в теорії і практиці економічної науки. Для українських підприємств, які функціонують в умовах транзитної економіки, конкурентні позиції яких на сучасних світових ринках залишаються недостатньо високими набуває важливого значення. Удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності ускладнюється кризою зі сторони економіки, високим рівнем зношування виробничих фондів, низьким рівнем якості управління та іншими причинами. Конкурентоспроможність підприємства це сама актуальна проблема його діяльності, чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим більш прибутковим воно є. Тому, удосконалення факторів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства стає основним завданням сучасних підприємств України.

Сучасному підприємству для досягнення економічного розвитку необхідно забезпечити стабільність показників конкурентоспроможності та запроваджувати та удосконалювати заходи щодо їх підвищення.

Основними цілями у сфері удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності є:

- зменшення податкового тиску;
- всебічне зниження витрат;
- удосконалення законодавства в галузі підприємницької діяльності;
- досконале вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- створення нової продукції;
- удосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу;
- забезпечення платоспроможного попиту населення;
- фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення.

Управління технологіями та інноваціями, використання інформації, управління людськими ресурсами та управління змінами вважаються важливими сферами підвищення конкурентоспроможності. На підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах впливає безпосередньо ринкове середовище, в якому функціонує підприємство та її особливості.

Для того, щоб була можливість виготовляти конкурентоспроможну продукцію та довгий час існувати на ринку, необхідно пильнувати за змінами у навколишньому середовищі та увесь час працювати над удосконаленням факторів підвищення конкурентоспроможності на підприємстві [4].

Існує програма підвищення конкурентоспроможності, під нею розуміється організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції або підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [3].

Низький рівень конкурентоспроможності українських підприємств обумовлений технологічними, технічними, дизайнерськими, ціновими проблемами, темпами інноваційного розвитку, відсутністю досвіду функціонування в умовах ринку. Тому і вирішення цих проблем можливо здійснювати у різних напрямках, але значною мірою результативність цих дій залежить від організаційних факторів та ефективних форм здійснення виробничо-господарчої діяльності [2].

У сучасних умовах функціонування підприємств стає занадто складним. Для того, щоб зайняти конкурентну позицію на ринку підприємства повинні постійно розробляти і удосконалювати інноваційні стратегії. Основа конкуренції – завжди йти нарівні з технічним, технологічним, інформаційним прогресом, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори.

Удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом направлення підприємства на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, якісного використання людських ресурсів, покращення умов праці і ряду інших факторів.

Безумовно, особливу увагу необхідно приділити людським ресурсам як головному елементу конкурентоспроможності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є [4]:

- удосконалення та підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Знаючи стан ринку в сучасних умовах, можливо удосконалити систему факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, до основних елементів якої будуть відноситися:

1. Управління якістю на підприємстві;
2. Удосконалення інноваційної політики підприємства, яка надає можливість підприємству конкурувати як внутрішньому так і на зовнішніх ринках [3].

3. Використання людського капіталу. Трудові ресурси є одним з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці [6].

4. Удосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників та розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

Отже, ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Таким чином, процес удосконалення факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств передбачає підвищення рівня його конкурентоспроможності, всебічний розвиток підприємства і формування передумов для довгострокової успішної роботи.

Список використаної літератури

1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.

2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

3. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1 (44). С. 219–225.

4. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35–37.

5. Дробязко С. І., Мельникова Ю. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 7. С. 29–32.

6. Паршина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 2. 334 с.

7. Иванов Е. А. Использование логистических методов для повышения конкурентной устойчивости предприятия. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 193–197.

8. Овчаренко Д., Ткаченко А. М. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства: матер. XVIII наук.-тех. Конфер. студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДА, 15–19 квітня 2013 р. Запоріжжя, 2013. Т. IV. С. 64–65.

9. Зборіна І. М. Сутність категорії «Конкурентоспроможність підприємства». *Проблеми управління*. 2011. № 2 (39). С. 121–124.

10. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145–147.

Хлепітько Р. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ВП «АТОМКОМПЛЕКТ»

Виокремлюють три види соціально-психологічних методів: соціальні плани, моральні стимули та методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них. На сучасному етапі пошуків дослідження в галузі управління, міжгрупової взаємодії, лідерства й керівництва

ва, психології спілкування, соціальної психології управління, соціальної психології організацій, масової комунікації, масових явищ, соціально-психологічного тренінгу, соціально-психологічного прогнозування. Все це є підставою сподіватися подальшої активізації соціально-психологічних досліджень в управлінні.

Конфлікти є закономірним явищем, що притаманне будь-якому суспільству. Предметом конфлікту є реально існуюча чи уявна проблема, а також може бути певний об'єкт, чи можливість. Учасником конфлікту є будь-яка людина, соціальна група, які приймають в ньому участь. Розв'язання конфлікту — це досягнення згоди по спірним питанням між учасниками. Передумовами успішного розв'язання конфлікту є: діагностика протистояння, включаючи виявлення його причин, мотивів, поведінки сторін; прогнозування ходу і наслідків конфлікту; здійснення ситуаційного і позиційного аналізу.

Для досягнення мети дослідження в якості специфічних методів обрано: методика К. Томаса, адаптована Н. Гришиною (для визначення стилю поведінки керівників підприємства в умовах конфлікту); методика діагностики готовності менеджерів підприємства до переговорів і розв'язання конфліктів; методика діагностики рівня «емоційного вигорання» В. Бойка (для визначення симптомів «вигорання» працівників підприємства); методика «Визначення психічного «вигорання» О. Рукавішнікова (для визначення життєвих проявів психічного «вигорання» на системно-структурних рівнях); шкала професійного стресу Дж. Грінберга (для визначення рівня професійного стресу працівників підприємства).

Відокремлений підрозділ «Атомкомплект» є структурною одиницею Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», не має статусу юридичної особи та здійснює свою діяльність від імені Компанії. Організаційна структура підрозділу є лінійно-функціональною. Основною метою діяльності відокремленого підрозділу є організація та проведення заявочної кампанії і централізованих закупівель продукції для потреб відокремлених підрозділів ДП «НАЕК «Енергоатом». Найбільш численними категоріями працівників є особи з вищою та середньо-технічною освітою (50,0 та 34,7% відповідно), працівників у віці від 28 до 50 років (76,4%) та працівники, що працюють на підприємстві від п'яти до десяти років (70,8%).

Дослідження системи управління конфліктами у ВП «Атомкомплект» показало, що: найбільша кількість конфліктів була зафіксована у 2017 році, найбільш численними за досліджуваний період були внутрішньо особистісні та міжособистісні конфлікти; спостерігається невпинне зростання кількості конфліктів, в яких керівники приймали безпосередню участь; найбільш поширеними причинами конфліктів є організація робочого процесу та недосконалість системи оплати праці; у 40% випадків керівники практикують «відхід від конфлікту», тобто намагаються його ігнорувати; з'ясування причин виникнення конфлікту, залучення експертів до додаткового його аналізу на підприємстві не практикується; керівники володіють трохи нижчим за середній

рівнем знань про конфлікт, який відбувається та середнім рівнем вмінь та здібностей щодо управління конфліктами.

Дослідження рівня емоційного вигорання працівників ВП «Атомкомплект» показало, що найбільшою мірою воно виявляється у керівників підприємства – дві повністю сформовані фази. При цьому домінуючими симптомами емоційного вигорання керівників є: неадекватне вибіркове емоційне реагування, розширення сфери економії емоцій, редукція професійних обов'язків, емоційний дефіцит, особистісне відчуження (деперсоналізація), психосоматичні та психовегетативні порушення. Симптомом емоційного вигорання фахівців і професіоналів є незадоволеність собою, основних робітників – емоційно-моральна дезорієнтація, допоміжних робітників – редукція професійних обов'язків.

Серед вікових груп емоційне вигорання більшою мірою характерне для працівників старших за 51 рік, при цьому всі три фази вигорання є повністю сформованими. Для працівників середнього віку сформованою фазою емоційного вигорання є фаза «напруження» сформованими симптомами вигорання є: незадоволеність собою, редукція професійних обов'язків, тривога і депресія. Для працівників віком до 28 років емоційне вигорання не характерне. Психічне вигорання характерне для всіх категорій працівників досліджуваного підприємства. При цьому більшою мірою від нього потерпають керівники, допоміжні працівники і робітники старшого віку. Рівень професійного стресу найбільший прояв має у фахівців і професіоналів та осіб молодого віку.

Запропоновано напрями з удосконалення системи управління конфліктами у ВП «Атомкомплект», які передбачають: профілактику виникнення внутрішньо особистісних та міжособистісних конфліктів шляхом розробки чітких вимог щодо посадових обов'язків робітників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, оптимізації структури винагород; усунення недоліків в процесах організації виробництва та системи оплати праці завдяки усуненню дублювання функцій та зайвих узгоджень дій виконавців, забезпечення прозорості, простоти та економічної доцільності системи контролю, підвищенню гнучкості системи оплати праці; організацію навчання керівників щодо ідентифікації, управління та розв'язання конфліктів у вигляді проходження спеціальних короткотермінових курсів, проведення тренінгу, включення до штатного розкладу посади психолога.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість системи менеджменту, подолати опір схвалюваним управлінським рішенням, скоротити кількість внутрішньо особистісних та міжособистісних конфліктів, створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, скоротити кількість конфліктів з причин недосконалості процесів організації виробництва та системи оплати праці, значно підвищити кваліфікацію керівників щодо управління конфліктами.

З метою попередження розвитку синдрому емоційного та психічного вигорання працівників ВП «Атомкомплект» запропоновано використовувати

вати: нормування обсягів виробничих завдань для кожної посади з метою уникнення перевантаження працівників; забезпечення достатньої фінансової та психологічної винагороди за виконані роботи; скорочення кількості конфліктів та підтримка сприятливого морального клімату в колективі; ротацію кадрів; розробку ефективної системи адаптації до організаційних змін; створення умов для відпочинку та харчування на робочому місці; створення умов для занять спортом (фітнес, йога тощо); забезпечення постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Способами подолання професійного стресу у ВП «Атомкомплект» можуть бути: активна взаємодія зі стресором або вплив на саму проблему, тобто коректне визначення проблеми; зміна погляду на проблему, зміна ставлення до неї або інша інтерпретація проблеми (нова інтерпретація проблеми, переоцінка, соціальне порівняння, уникання, гумор); приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту від породжуваного нею стресу (вживання ліків, релаксація або розслаблення, фізичні вправи і прояви, свіже повітря і вода); комплексні способи подолання стресу (звертання за допомогою до друзів та близьких, надання допомоги іншим, духовно-катарсична активність, медитації, якісне спілкування зі своїми рідними, зміна способу життя).

Чернобаєв С. С.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЕЛЕКТРИЧНОГО ЦЕХУ ВП «ЗАЕС»

Адміністративно-управлінський персонал – це працівники апарату управління, службовці, які належать до адміністрації фірми, підприємства, організації, конторські працівники, дирекція підприємства, установи. Адміністративно-управлінський персонал підприємства провадить в основному управлінську діяльність, або забезпечує її здійснення. Управлінська діяльність – специфічний вид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно, з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності.

Ефективність управління являє собою співвідношення результатів управління і ресурсів, витрачених на їх досягнення. Прибуток часто виступає як опосередкований результат; результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним; витрати на управління не завжди можна достатньо чітко виділити. Серед найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності управління вітчизняними підприємствами виокремлено: використання сучасних технологій менеджменту (ERP-систем, реінжинірингу, бенчмаркінгу, контролінгу тощо) та створення умов для навчання керівників.

Методика визначення ефективності роботи адміністративно-управлінського персоналу передбачає використання таких специфічних

методів: системи коефіцієнтів, що характеризують зміни рівня організації праці, зміни рівня організації виробництва, зміни рівня організації управління виробництвом (для аналізу динаміки рівня ефективності управління); функціональну модель оцінки менеджменту (для визначення напрямів, за якими необхідно поліпшити систему управління); метод парних порівнянь (для визначення найбільш вагомих чинників, що впливають на ефективність управління).

Електричний цех (ЕЦ) є самостійним структурним підрозділом Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція» (ВП «ЗАЕС»), який входить до складу Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». У адміністративному відношенні й 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, ремонтна ділянка, електротехнічна лабораторія, ділянка засобів диспетчерського технологічного управління. На кінець 2018 року загальна чисельність персоналу електроцеху ВП «ЗАЕС» становила 830 осіб. З них лівову частку становили працівники з середньо-технічною освітою, віком від 28 до 50 років зі стажем роботи до п'яти років. Жінки становили 13,9% від загальної чисельності персоналу цеху.

Оцінювання ефективності роботи адміністративно-управлінського персоналу досліджуваного підрозділу на основі коефіцієнтного аналізу показало, що рівень організації праці управлінського персоналу є незадовільним та має тенденцію до погіршення, показники рівня організації виробництва свідчать про достатній рівень ефективності управлінських дій та підвищення обґрунтованості управлінських рішень, динаміка показників рівня організації управління виробництвом свідчить про зменшення оперативності роботи апарата управління підрозділу та скорочення стабільності управлінських кадрів. До найбільш суттєвих недоліків організації роботи адміністративно-управлінського персоналу ЕЦ ВП «ЗАЕС» можна віднести: незадовільне оснащення робочих місць управлінців відповідною оргтехнікою, відставання від встановлених термінів виконання управлінських робіт та скорочення стабільності складу управлінських кадрів в результаті зростання кількості звільнень.

За допомогою методики функціональної оцінки системи менеджменту визначено, що найбільш проблемними сферами управління електроцеху є мотивація та координація, менш проблемними – планування й організація, а контроль є найбільш розвинутою сферою управління. Зрілість менеджменту відповідає IV рівню, який характеризується необхідністю підтримки динаміки поліпшень проблемних сфер. Коефіцієнт адекватності менеджменту свідчить про переоцінювання управліннями можливостей системи управління.

До чинників внутрішнього та зовнішнього середовища ЕЦ ВП «ЗАЕС», що найбільшою мірою впливають на ефективність системи менедж-

менту експерти віднесли: рівень кваліфікації управлінців, рівень витрат на управління, інформаційне забезпечення управлінської діяльності, якість процесів планування й контролю, неплатоспроможність покупців, репресивне й агресивне до підприємництва законодавство, економічні й політичні кризи та зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів і сировини.

В якості напрямів підвищення ефективності праці управлінського персоналу ЕЦ ВП «ЗАЕС» визначено: комплектування й раціональне використання управлінських кадрів; створення сприятливих умов праці управлінського персоналу; проектування раціональної технології виконання управлінських робіт; комплексна оцінка результатів праці та вдосконалення механізму мотивації праці управлінського персоналу.

Запропоновано послідовність розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання, яка базується на мотиваційному моніторингу. В залежності від поставленої перед ЕЦ ВП «ЗАЕС» мети (досягнення кінцевого чи проміжного результатів) можуть використовуватися системи мотивації персоналу, які побудовані на засадах стратегії гарантованого окладу або гарантованого мінімального заробітку. За першою стратегією працівнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні. Винагороди за високу продуктивність праці, за трудові успіхи у вигляді надбавок до персонального окладу, інших заохочувальних виплат нараховуються та виплачуються у відповідності до проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємства. Стратегію гарантованого мінімального заробітку доцільно використовувати при встановленні цілей на короткі проміжки часу (квартал, місяць). Вона полягає у тому, що працівникам гарантується щомісячна виплата у розмірі, який відповідає результатам, що досягненні за цей проміжок часу, але не меншому за значення мінімального розміру заробітної плати.

Використання комплексної системи мотивування адміністративно-управлінського персоналу ЕЦ ВП «ЗАЕС» дозволить вирішити ряд важливих завдань, насамперед, таких як стабілізація управлінського персоналу, підвищення результативності праці, забезпечення систематичного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрів, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.

Чорний А. І.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У зв'язку з реформуванням економіки України, в якій відбулись якісні зміни механізмів господарювання, виникла необхідність пошуку ефективних методів управління працею з метою підвищення її продуктивності. Оцінка ситуації, яка склалась, дозволяє стверджувати, що зроблені кроки в

цьому напрямку не дали очікуваних результатів. Одним з шляхів є підвищення керованості мотивацією праці на підприємстві з метою формування середовища зацікавленості працівників у кінцевих результатах, ефективність якої спроможна компенсувати недоліки інших функцій управління, наприклад, в плануванні або організації виробничої діяльності. У зв'язку з цим основна функція менеджерів всіх рівнів повинна полягати у вмінні виявляти спонукаючі мотиви працівника та здійснювати на них відповідні впливи з метою підвищення як індивідуальної ефективності трудової діяльності, так і ефективності функціонування організації в цілому.

Однак, не дивлячись на прикладені в останні роки зусилля, зараз важко говорити про значні успіхи в цій області. Такий стан викликаний багатьма чинниками: неадекватністю використовуваних раніше методів управління мотивацією праці, недостатньою кількістю досліджень в цій сфері, механічним переносом методик, розроблених за кордоном, в практику українських підприємств без врахування специфіки вітчизняного менталітету та підходів до управління бізнесом.

Отже, в сучасних умовах для ефективної діяльності підприємства необхідно розробити методику кількісної оцінки трудової мотивації, яка є головним інструментом управління мотивацією праці та визначити основи управління останньої на підприємствах.

Аналіз наукової літератури з управління мотивацією виявив наявність декількох підходів до розуміння сутності цього процесу: в рамках економічних вчень великий внесок в розкриття економічних мотивів внесли М. Вебер, Дж. Кейнс, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер; соціально-історична лінія аналізу економічних мотивів розроблялась Вольтером, Д. Дідро, К. Марксом, Ж. Руссо, К. Сен-Сімоном. Мотивація трудової діяльності завжди знаходилась і знаходиться у полі зору багатьох вітчизняних вчених та дослідників. З певною стабілізацією економічної ситуації в країні почали з'являтися праці сучасних науковців С. І. Вовканича, Т. Заєць, С. М. Злупка, О. Г. Кузьміна, В. М. Нижника, М. І. Пітюлича, У. Я. Садової, Л. К. Семів. До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху не була самостійним об'єктом дослідження, хоч це і не можна визнати правомірним. Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудова відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Всі людські проблеми важко вирішити, однак коли вони стосуються управління людиною чи групою людей, то складність вирішення збільшується у два рази. Це обумовлено суб'єктивними особливостями людини, які проявляються в кожний момент життя внаслідок її існування у часі та просторі. Сучасний керівник повинен враховувати всі ці фактори, щоб забезпечити ус-

підприємства. Одним з таких факторів є проблема мотивації робітників підприємства: механізм збільшення продуктивності та підвищення якості продукції, що випускається. Тому необхідно шукати та впроваджувати нові технології організації праці та звертати особу увагу на маркетинг (підбір, розстановку, підвищення кваліфікації та підготовку) персоналу всіх рівнів: від рядового робітника до керівника будь-якого рангу.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Актив Плюс» показав, що прибуток підприємства з кожним роком збільшується. Так за досліджуваний період він збільшився на 23,1 тис.грн., в т.ч. за останній рік на 13,3 тис.грн. і в 2018 році склав 138,7 тис.грн. В цілому на сьогоднішній день господарська діяльність ТОВ «Актив Плюс» є прибутковою і рентабельною. Однак, як і будь-яке інше підприємство, ТОВ «Актив Плюс» є звичайною відкритою організацією, в якій однією з ключових ланок успіху її бізнес-діяльності безпосередньо є система мотивації персоналу. У зв'язку з цим наступний розділ буде присвячений аналізу та оцінці мотиваційного потенціалу досліджуваного підприємства.

В нашому ж випадку для здійснення аналізу й оцінки мотиваційного потенціалу персоналу магазину ТОВ «Актив Плюс» були обрані такі тести, як тест «Мотивація професійної діяльності» за методикою К. Земфіра в модифікації А. А. Реана та тест «Діагностика мотиваційної структури особистості», розроблений В.Е. Мільманом. В нашому випадку дані тестування були проведені серед всього персоналу досліджуваного підприємства. За першим тестуванням було виявлено те, що для керівників та спеціалістів здебільшого характерними є найоптимальніші мотиваційні комплекси. За отриманими результатами для цієї групи персоналу значну роль грає внутрішня мотивація (для директора та головного бухгалтера) та зовнішня позитивна мотивація (для завідуючого секцією та старшого продавця).

Серед групи робітників здебільшого домінують сполучені мотиваційні комплекси (77,78%), які свідчать про перевагу зовнішньої позитивної мотивації над зовнішньою негативною та внутрішньою мотиваціями. Для інших 22,22% робітників характерним є найгірші мотиваційні комплекси, серед яких домінує прагнення уникнути можливих покарань чи неприємностей. Також необхідно зазначити той факт, що за даним тестуванням було виявлено те, що для більшості персоналу досліджуваного підприємства одним з домінуючих мотивів є саме грошове заохочення, яке набирає найвищі оцінки.

У свою чергу за результатами другого тестування було виявлено те, що для більшості з працівників досліджуваного підприємства характерним є мотиваційний рівень «життєзабезпечення» (старший продавець, товарознавець, вантажники № 1,2, фасовник, продавці № 1,2,4), для деяких – мотиваційний рівень «соціальна корисність» (директор, головний бухгалтер) та ще для деяких – мотиваційний рівень «соціальний статус» (завідуючий секцією, тесляр) та «спілкування» (продавець № 2).

Узагальнюючи ж отримані результати за двома тестуваннями можна зробити висновок про те, що здебільшого для персоналу досліджуваного підприємства головним мотиваційним фактором є саме матеріальне заохочення. На мою думку, такий факт не є новим «винаходом» оскільки ми живемо в досить

«жорсткий» нестабільний час, коли для більшості людей на першому місці постають проблеми та питання впевненості в завтрашньому дні. Однак при цьому ми всі розуміємо, що серед факторів, спонукаючи людину до продуктивної та ефективної праці, домінуючими повинні бути саме внутрішні мотиви.

З допомогою SWOT аналізу – зіставивши сильні та слабкі сторони з можливостями та погрозами ми дійшли висновку, що однією з конкурентних переваг ТОВ «Актив Плюс» над середнім та великим з аналогічною сферою діяльності є швидке прийняття рішень. У той час, коли власники супермаркетів змушені повертатися до оперативного управління компанією та вивчати бізнес-процеси з допомогою менеджерів, які їх створювали, власник ТОВ «Актив Плюс» швидко зреагує на зміну кон'юнктури, фінансових потоків, тощо. Отже одним з вагомих чинників успіху ТОВ «Актив Плюс» є швидкий пошук оптимальної стратегії виживання та стрімкого реагування на зміну бізнес-клімату. Задачу максимального скорочення витрат, не знижуючи норму прибутку та конкурентоздатність, допоможе вирішити тимчасова домовленість з постачальниками та орендодавцями про зниження закупівельної ціни та орендної плати, адже складна економічна ситуація сприяє консолідації вертикальних каналів розподілу. Мірою заохочення до праці у цей період може бути домовленість про неповну зайнятість, суміжну роботу або оптимізм та активна діяльність підприємця.

Ґрунтуючись на вищевикладеному дослідженні ми навели заходи, які необхідно вживати ТОВ «Актив Плюс» для подальшого розвитку та можливі погрози, які слід уникати в оперативній, фінансовій та стратегічній діяльності. Стратегія ТОВ «Актив Плюс» повинна спрямовуватися не на зниження торгової націнки та витрат, а на збільшення ділової активності та залучення кваліфікованих кадрів.

Отже, керівництву ТОВ «Актив Плюс» рекомендується налагодити внутрішньофірмові комунікації (формальні і неформальні, висхідні, низхідні та горизонтальні), які грають роль свого роду «кровоносної» системи корпоративного організму. В порівнянні із звичними міжособовими комунікаціями вони мають такі особливості, як велика густина інформаційного потоку, спотворення і втрата даних в процесі спілкування, залежність від конфігурації організаційної структури управління.

Відповідно, виникає потреба в адаптації цієї системи до особливостей корпоративної культури й наданні їй статусу мотиваційного механізму. При цьому керівництву ТОВ «Актив Плюс» рекомендується зайнятись процесом вдосконалення організації праці персоналу, який необхідно здійснити у таких напрямках як поліпшення умов праці, впровадження раціональних форм і методів матеріального й морального стимулювання праці та зміцнення дисципліни праці і розвиток творчої активності працівників. Особливу ж увагу керівництву ТОВ «Актив Плюс» рекомендується приділити питанням, що пов'язані з механізацією та автоматизацією праці кадрів. При цьому діяти пропонується у двох напрямках. По-перше, здійснити впровадження ЕОМ та, по-друге, забезпечити використання засобів організаційної техніки та розроблених на її базі сучасних програм комп'ютерного забезпечення.

Чухалова І. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

Управління підприємством в умовах розвитку інформаційного суспільства та поширення новітніх ІКТ перебуває в трансформаційному процесі, пов'язаному з інформатизацією підприємства, створенням глобальних комунікацій, оновленням внутрішніх і зовнішніх інформаційних бізнес-відносин. Використання ІКТ на підприємстві передбачає інтеграцію всіх ланок управління, формування інформаційної інфраструктури, за допомогою якої підприємство отримує вихід на світові електронні ринки, при цьому формується нова інформаційна культура економічних відносин з клієнтами і партнерами.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат і дано авторське визначення електронного бізнесу як діяльності юридичних осіб, що базується на використанні ІКТ та мережі Інтернет і спрямована на отримання прибутків. Ведення *e*-бізнесу на підприємствах полягає в можливості підтримувати і забезпечувати сукупність їх бізнес-процесів новітніми ІКТ з метою підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства. Визначено етапи розроблення і впровадження системи *e*-бізнесу: підготовчий, становлення, розвитку, комерційний та інтеграції.

Поглиблено теоретичні засади управління підприємством на основі використання технологій *e*-бізнесу, упровадження яких прискорюється завдяки сприятливим тенденціям: зростання рівня проникнення мережі Інтернет, поширення новітніх ІКТ, що використовуються підприємствами в управлінській діяльності, та ін. Проведене дослідження засвідчило, що внаслідок впливу зазначених факторів відбувається реінжиніринг робочих процесів і реорганізація інформаційної системи підприємства, її трансформація, основною метою якої є адаптація підприємств до сучасних викликів інформаційного суспільства та розвиток системи *e*-бізнесу.

Розвиток технологій *e*-бізнесу в управлінні підприємствами фармацевтичної галузі України характеризується впливом стрімких змін зовнішнього середовища, поширенням ІКТ та автоматизованих інформаційних систем у виробництві, які спонукають керівництво підприємств до перегляду стратегічних пріоритетів, модернізації методів й інструментів діяльності, використання корпоративних інформаційних систем, оновлення системи управління підприємством. Перелічені фактори є найбільш значущими у групі внутрішніх передумов розвитку систем *e*-бізнесу на підприємствах галузі.

У результаті аналізу підприємств фармацевтичної галузі України за часткою ринку та критерієм витрат на ІКТ виділено три стратегічні групи підприємств, що дає можливість визначити ступінь використання технологій *e*-бізнесу в організації управління підприємством. Визначено, що формування і розвиток новітніх технологій найбільшими темпами здійснюється на підприємствах стратегічної групи 1, яка представлена провідними

фармвиробниками – лідерами галузі, частка кожного з яких сягає понад 10% фармацевтичного ринку.

Запропоновано методичний підхід до процесу управління підприємством в умовах використання технологій *e*-бізнесу, який передбачає діагностику елементів *e*-бізнесу, розроблення та впровадження системи *e*-бізнесу, моніторинг і контроль розвитку системи *e*-бізнесу, та має за мету сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства через проведення системних змін в управлінській діяльності на основі використання новітніх технологій. Доведено, що визначення і реалізація пріоритетних шляхів управління підприємством у сучасних умовах має узгоджуватися зі стратегією його розвитку, функціональними напрямками, принципами і методами організації управління підприємством, які змінюються під впливом поширення новітніх ІКТ.

Обґрунтовано доцільність розроблення ефективних стратегій основних напрямів розвитку підприємства при використанні системи *e*-бізнесу, які обумовлять перехід до моделі проактивного управління підприємством, побудованої на передбаченні майбутніх проблем динамічного бізнес-середовища. Використання інструментів електронного ведення діяльності доцільно здійснювати системно та комплексно з урахуванням їх впливу на всі бізнес-процеси підприємства.

Інтенсивний розвиток технологій *e*-бізнесу потребує відповідної сучасної трансформації служб і відділів підприємства до *e*-бізнесу. За таких умов зростає інтегративна роль управлінської діяльності у формуванні інноваційного шляху розвитку підприємства. Важливим є здійснення комплексу заходів, спрямованих на діагностику й аналіз, обґрунтування і розроблення, оцінювання і запровадження новітніх технологій *e*-бізнесу на всіх ланках ланцюжка створення вартості підприємства. Розвиток інноваційного управління підприємством на базі ІКТ має складатися з різних етапів процесу його інформатизації, формування інформаційної структури, впровадження всіх модулів автоматизації робочих процесів, зокрема *e*-маркетингу, автоматизації договірної роботи підприємства на основі електронного документообігу, торговельної, виробничої, логістичної та інших видів діяльності підприємства, що здійснюються за допомогою глобальної мережі Інтернет.

Чухалова І. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління маркетингом на підприємстві необхідно розглядати як цільову підсистему загального управління конкурентноздатністю підприємства фармацевтичної галузі. Управління маркетингом, як правило, спря-

моване на досягнення певної множини цілей, реалізація кожної з яких здійснюється за допомогою цільового управління, яке стосовно загальної системи управління конкурентноздатністю виступає як цільова підсистема.

Під системою управління конкурентноздатністю розуміється стійка сукупність взаємопов'язаних компонентів (елементів), що утворюють єдине ціле. В системі управління такими елементами є: цілі і задачі, функції, принципи, структура, методи, кадри і технічне забезпечення управління. Управління маркетингом як підсистема цільового характеру повинна:

- слугувати досягненню загальної мети управління конкурентноздатністю і разом із тим мати власні задачі;
- використовувати певні форми планування, організації, контролю, стимулювання, обліку тощо;
- орієнтувати діяльність органів управління і виконавців на підвищення ефективності маркетингової діяльності з врахуванням маркетингового потенціалу підприємства;
- слугувати основоположним критерієм оцінки ефективності управління конкурентноздатністю підприємства.

Отже, концепція управління маркетингом на досліджуваному ринку з одного боку визначає загальну концепцію управління фармацевтичним підприємством (є його підсистемою), а з іншого – містить власні цілі і задачі, функції, принципи, структуру та методи управління.

Крім цього, перед підприємством постає задача визначити, на якому «за рівнем охоплення» ринку конкурувати – на всьому ринку чи на певній його частині (сегменті). Цей вибір можна здійснити, використовуючи залежність між часткою ринку і рентабельністю підприємства. В більшості випадків фармацевтичні підприємства, що мають більшу у порівнянні з конкурентами частку ринку, мають і більш високі показники прибутковості. Натомість підприємства, що не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті і прагнути збільшувати там свої переваги по відношенню до конкурентів.

Однак успіху добиваються не лише великі фармацевтичні підприємства зі значною часткою ринку, але і відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення ж невеликих підприємств дублювати поведінку крупних фірм, незважаючи на свої реальні можливості, призводить до негативних наслідків – втрати конкурентних позицій. Щоби досягти успіху, таким підприємствам необхідно використовувати правило: «сегментуй ринок – звужуй виробничу програму – досягай і зберігай максимальну частку на мінімальному ринку».

Величина оптимальної частки ринку регламентується сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. А саме, з одного боку, врахування характеру і тенденцій розвитку фармацевтичного ринку або галузі, а з іншого – наявності внутрішніх ресурсів і особливостей самого господарюючого суб'єкта, оскільки збереження і зміцнення конкурентних позицій на ринку, як правило, супроводжується необхідністю залучення додаткових ресурсів, які йдуть або на зниження витрат (тим самим формуються сильніші позиції в ра-

мках цінової конкуренції), або на пропозицію унікальної продукції. Отже, встановлення прийнятної або оптимальної частки ринку, контрольованої господарюючим суб'єктом, передбачає процес пошуку компромісного рішення, обумовленого сукупністю об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на кількісну міру частки ринку, що посідає підприємство.

Реальне або бажане розширення частки ринку, очевидно, залежить від різних чинників, у тому числі від сили конкурентів, від необхідних для реалізації обраної маркетингової стратегії обсягів ресурсів, а також від готовності менеджменту «пожертвувати» поточними прибутками заради майбутніх доходів, інвестуючи в маркетинг.

Визначення позиції фармацевтичного підприємства в загальній моделі ринкової рівноваги дає можливість кількісної оцінки його конкурентних позицій і обґрунтування стратегічних перспектив його функціонування. Питома вага конкретного виробника на фармацевтичному ринку дає можливість інтерпретувати його реальні позиції в порівнянні з ринковими конкурентами.

Такий підхід є методичною основою для обґрунтування прийнятного сценарію ринкової поведінки фармацевтичного підприємства. У подальшому результати сценарного аналізу обумовлюватимуть вибір конкретного управлінського рішення чи їх набору.

Запропоновано концепцію управління маркетингом фармацевтичного підприємства, яка дозволяє оцінити не тільки внутрішні можливості підприємства, але й реакцію ринку на можливий (прогнозний) сценарій його поведінки в конкретній ситуації. Найхарактернішими гіпотезами щодо розвитку досліджуваного ринку є його зростання, стабільність або згортання, що в запропонованій концепції інтерпретується як зміна основоположної характеристики моделі оцінки конкурентоздатності фармацевтичного підприємства. З цієї точки зору при незмінних абсолютних характеристиках господарюючого суб'єкта з'являється можливість кількісної оцінки його ринкових позицій у порівнянні з іншими господарюючими суб'єктами – конкурентами. Використання даної концепції в практичних цілях забезпечує зниження ризиків прийняття управлінських рішень і може слугувати основою для оцінки їх ефективності. Запропонована методика прийнятна для обґрунтування рішень щодо управління поточною діяльністю фармацевтичного підприємства, а також може виступати аргументом, що підтверджує доцільність інвестиційних рішень у його системі управління.

Шапошнікова О. М.

кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Досвід управління персоналом, накопичений в провідних зарубіжних організаціях, саме актуальний в даний час для розвитку сучасній економі-

ки України з точки зору побудови моделі інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вивчивши цей досвід, можна буде чітко визначити, що в цій діяльності може бути застосовано в вітчизняних підприємствах і може дати реальний економічний ефект в умовах економічної кризи.

В даний час кризові явища в системі управління кадровим потенціалом підприємств як в організаціях і підприємствах світової спільноти, так і в самій Україні спонукали вчених-економістів до пошуку нових методів вдосконалення та поліпшення управління персоналом, які започаткують ліквідації стереотипів в управлінському мисленні та до розробки найновіших концептуальних підходів. Варто відзначити, що при цьому і нові підходи до управління кадровим потенціалом підприємств за межами нашої країни не відразу ж дали задовільні результати. Це було пов'язано з тим, що західні корпорації спочатку запозичили досвід інших країн (наприклад Японії та США), не виконавши для використання даного досвіду необхідних модернізацій в своїй системі управління праці, які визначаються соціально-економічними та організаційними особливостями країн.

Дуже багатьма вітчизняними експертами, соціологами та науковцями підтверджується дуже інтенсивний розвиток західних традиційних цінностей. Це представляє найяскравішу проблему втрати цивілізаційного подібності, яке на відміну від політики та економіки відновити практично не можливо. Запропонована в очевидному світлі, вона частіше за все не приймається спільнотою. Ця ситуація змушує необхідність змінити всі методи зовнішнього впливу країнами із заходу, прийняття країнами Європи та Заходу прихованого характеру, що дозволяє в неявній формі впливати на цілеспрямовану соціальну діяльність після досягнення своїх власних цілей і завдань, не викликаючи при цьому самого прямого опору. У цей же самий час процеси глобалізації світового економічного суспільства та розвиток сучасних технологій диктують власні стандарти в галузі управління кадровим потенціалом підприємства. Ось для управління кадровим потенціалом підприємства України, наприклад, актуально на даний момент розмежування механізму менеджменту на невидимі та видимі кінцеві результати (для організацій різної форми власності), психологічний настрій персоналу в організації та необхідність сприйняття сучасних методів управління кадровим потенціалом, вибір моделей довгострокового розвитку, що включають в себе всі нюанси аспекти планування майбутнього та кар'єри співробітників підприємств, формування механізму господарського мислення персоналу, орієнтованого на кінцевого споживача. Тому для вітчизняних організацій і підприємств стає актуальним вивчення розуміння та адаптування зарубіжного досвіду управління кадровим потенціалом підприємства під себе, та до умов праці.

За кордоном систему управління людськими ресурсами прийнято ділити на 7 пунктів: розвиток і навчання, управління; відбір та визначення на посаду; мотивація та стимулювання; трудові відносини; фізичне здоров'я; трудова безпека; конфіденційність. У світовій практиці виділяють 3 підхо-

ди до формування системи управління кадровим потенціалом підприємства: американський, європейський і японський. Потрібно зазначити, що європейський є гібридним.

Американський та японський підходи акцентують увагу на активізацію людського ресурсу, постійних технологічних поліпшень, стратегічну орієнтацію на велику кількість видів і багатобічний розвиток наданих послуг і товарів, передачі або делегування прав, повноважень і відповідальності за ряд ключових рішень на нижні рівні управління виробництвом в помірному ступені, а так ж їм властива орієнтація на розробку та реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку підприємства. Специфіка соціально-економічного розвитку обумовлює особливості кожного підходу.

Японська система управління кадровим потенціалом підприємства – одна з найефективніших систем управління в світі, і визнана вона не офіційно – менеджментом з людським обличчям. В країні, де мало природних ресурсів, традиційно культивується мораль. Головний девіз: «Наше багатство – це людські ресурси». У таких країнах намагаються створити ефективні умови для максимально продуктивного використання видобутих ресурсів. Довге життя Японії в важких природно-географічних і кліматичних умовах виробила ту саму дисциплінованість і працьовитість, яка захоплює всю планету. Японська модель управління кадровим потенціалом підприємства ґрунтується на принципі: «Ми всі одна велика сім'я». Підготовка співробітників в Японії є обов'язковою частиною загальної системи трудових відносин в корпорації, фірмі, підприємстві. Останнім часом головною особливістю корпорацій виробничого процесу і розвитку творчого потенціалу японських корпорацій стає так звана система «управління знаннями». Японський досвід управління кадровим потенціалом підприємства в промисловій сфері дуже гнучкий, сучасні новітні технології та техніки, в силу різних причин не знайшли себе з різних причин, і не знайшли собі застосування в інших країнах світу, з величезним успіхом впроваджені в японське виробництво. Але в Японії, як і в інших країнах є свої витрати: наприклад, більшість молодих співробітників не витримують заданий життєвий темп, яке так диктує дане нинішнє суспільство, як морально, так і фізично страждають від високих темпів роботи. Загальновизнано, що найкращий світовий досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу накопичено в японських організаціях. Результатом цього стала одна з найбільш високих у світі продуктивність праці, висока якість інноваційних продуктів, світове лідерство у виробництві продукції високих технологій, третій в світі за обсягом валовий внутрішній продукт країни. Успіхи японських організацій не обмежуються рамками національної економіки. Передовий японський досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу організацій переймають перш за все країни, в яких розташовані дочірні компанії найбільших японських організацій з виробництва електронної техніки і автогігантів. Це в першу чергу країни Південно-Східної Азії: Малайзія, Таїланд, Сінгапур, Тайвань. Дочірня фірма по виробництву автомобілів «Ніссан», розташована в Англії, стала першою на Британських островах

застосовувати передові японські правила інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економічне диво Китаю, що сталося в останні роки, також багато в чому стало можливим завдяки впровадженню в практику японського досвіду.

Для сучасної України такий досвід теж вельми цікавий, навіть хоча б тому, що Японія знаходиться в гірших умовах (острівна держава, недолік власних корисних копалин, найвища щільність населення, відсутність вільних територій), але змогла за рахунок вдалих реформ в організації виробництва та управлінні кадровим потенціалом підприємства стати однією з найкращих економік світу. Відправним моментом в оцінці можливостей побудови моделі інноваційного розвитку кадрового потенціалу в японських організаціях є те, що японська організація – це не тільки господарська одиниця, а й значною мірою соціальна організація. Кожна організація має власну корпоративну філософію, акцент в якій робиться на такі поняття, як щирість, гармонія, співпраця, внесок в покращення життя суспільства. В основі підходу до інноваційного розвитку кадрового потенціалу в японських організаціях лежить перш за все зведене в абсолют розуміння того, що це область людської діяльності, в рамках якої реалізуються всі намічені цілі створення матеріальних і духовних цінностей.

До основних факторів, що визначають престиж будь-якої виробничої організації в Японії, відносяться її правовий статус, контрольована частка ринку, членство на біржі та корпоративна філософія. Вони є більш суттєвими, ніж ціна акцій або рівень прибутковості, так як престиж організації обумовлює її доступ до зовнішніх фінансових джерел, можливості залучення людських ресурсів з високим потенціалом.

Таким чином, на перше місце в інноваційному розвитку кадрового потенціалу ставиться не миттєва вигода й навіть не високі економічні кінцеві результати, а саме позитивний імідж організації, який буде пізніше працювати на високі результати діяльності. Такий позитивний імідж, престиж організації, в свою чергу, дозволить залучати все нові й нові висококласні людські ресурси. Саме така постановка пріоритетів повинна бути актуальною для українського бізнесу. Багато вітчизняних підприємств все ще продовжують ставити на перший план у своїй діяльності тільки отримання чисто економічної вигоди, по суті не піклуючись про завтрашній день свого бізнесу. Комплексний підхід до врахування досвіду японських організацій в забезпеченні інноваційного розвитку кадрового потенціалу та ролі керівника в цьому процесі також є досить актуальним для українського практичного менеджменту. Треба відзначити, що вітчизняні організації часто ігнорують системний характер підходу до управлінської діяльності, використовуючи лише окремі його принципи, що не приводить до необхідних результатів в області довгострокового розвитку кадрового потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності організації. Тут слід особливо підкреслити, що раніше в Україні широкого поширення набув авторитарний стиль керівництва трудовими колективами. Але перехід до ринкової економіки, процеси демократизації всього суспільного життя в

країні, розширення сфер бізнесу, виникнення та розвиток різних форм господарювання, включаючи недержавні, постійно вимагали докорінної зміни стилю керівництва при забезпеченні інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Робота керівників господарюючих суб'єктів стала будуватися на принципах демократії. У той же час авторитаризм в керівництві трудовими колективами настільки міцно пустив коріння, що відразу звільнитися від його згубного впливу практично неможливо. У цій ситуації необхідним для України стає навчання та виховання керівників нового покоління.

Шевченко В. С.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту і публічного адміністрування
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

Марченко В. К.

слухач магістратури
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки. У зв'язку з цим виникає потреба збільшення внеску кожного працівника в досягнення ціле й кожного підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактору. Тому наявність у працівників належної професійної підготовки, досвіду, навичок ще не гарантує високу ефективність праці. «Локомотивом» активної трудової діяльності є мотивація.

Мотивація є основною з головних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також щоб працівники домагались досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат, висока плинність кадрів і низький результат діяльності.

Мотиваційна система – це найбільш завершена форма організації процесу мотивації, яка характеризується цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних елементів, органічно сполучених і пов'язаних за матеріальними, соціальними, духовними і інституціональними різноманітних груп носіїв інтересів для досягнення цілей підприємства. Слід пам'ятати що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від

ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впроваджені в життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділяти саме системі мотивації.

Тому для формування ефективної системи стимулювання персоналу на підприємстві перш за все потрібно визначитись, що є для нас бажаною поведінкою і яких результатів ми хочемо досягнути. Наприклад, чи ми будемо мотивувати персонал до якомога лояльнішого ставлення до клієнтів (задоволення усіх вимог, навіть тих, які не стосуються профілю закладу), чи до підвищення виконаної роботи. Звичайно ці два фактори не виключають повністю один одного, але для того, щоб отримати бажаний результат в майбутньому, потрібно розставити пріоритети сьогодні. У пошуку пріоритетів може допомогти інший погляд на стратегію компанії, адже саме у стратегії мають бути чітко викладені цілі компанії.

Після ідентифікації цілей настає етап розробки унікальної та ефективної системи мотивації. Варто поглянути на це питання з двох точок зору. По-перше дані досліджень з мотивації персоналу підтверджують, що для підтримки гарних результатів, працівники повинні мати чіткі уявлення своїх обов'язків. Тобто потрібно докласти зусиль, щоб донести кожному менеджеріві, маркетологу і взагалі будь-якому працівнику підприємства до яких результатів ми прагнемо. По-друге потрібно враховувати той факт, що система мотивації повинна включати різноманітний набір інструментів, який можна підлаштувати під конкретну ситуацію.

Основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану, стабільну і досить високу заробітну плату. Тому в даному випадку, має місце така категорія, як матеріальна мотивація, під якою слід розуміти прагнення достатку, певного добробуту, матеріального стандарту життя. Безумовно, мотиваційний механізм оплати відіграє важливу роль, все ж установлено, що постійне підвищення заробітної плати не сприяє ні підтримці трудової активності на належному рівні ні зростанню продуктивності. Застосування цього методу може бути корисним у разі короткострокового підвищення оплати праці для збільшення продуктивності праці. Зрештою відбувається зникання цього виду мотивації. Стимулювання працівників лише грошовими методами не може вплинути на довгострокове підвищення продуктивності праці.

Друга складність пов'язана з тим, що працівник, як би його не стимулювали має певний потенціал продуктивності праці не в розумних межах, то поступово продуктивність знижується, не зважаючи на зростання заробітної плати.

Матеріальні мотиви, безпосередньо, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає. Що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Сучасна практика господарювання свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає.

Щоб запобігти втраті потенційного прибутку, менеджер повинен домогтися максимальної віддачі від підлеглих. Для ефективного управління

такими ресурсами, як люди, менеджеру потрібно встановити певні параметри роботи для кожного підлеглого, змінюючи ті параметри, що можуть впливати на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Правильно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію. Тому останнім часом багато менеджерів опанували методи мотивації та успішно застосовують нематеріальні методи мотивації.

Отже, нематеріальними методами мотивації, які використовують багато менеджерів є:

1) Поліпшення умов роботи – одна із найгостріших проблем усіх часів. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, що примушує людину працювати з певною віддачею і стаю водночас чинником і наслідком певного збільшення продуктивності праці та її ефективності. Роботу в нормальних умовах працівник сприймає передусім як турботу працедавця про його працю.

2) Застосування гнучких графіків роботи. Гнучкий графік дає низку незаперечних переваг як працівнику так і працедавцю. Працівник може вільно відвідати лікаря, державну установу, на свій розсуд без принизливого пояснення причин свого приходу або відходу з робочого місця.

3) Підвищення рівня трудової культури працівників. Для правильного виховання трудової моралі слід дотримуватися найважливіших принципів праці, таких як: позбавитись від непотрібних речей на робочому місці, правильно зберігати потрібні речі, постійно підтримувати чистоту й порядок на робочому місці, робоче місце має постійно бути готовим до роботи, дотримуватись дисципліни праці.

4) Робота в домашніх умовах. Робота, яку виконують тільки вдома, за комп'ютером або інша робота, має назву «телеробота». Її основний недолік – ізоляція, проте для деяких категорій працівників, особливо для тих, які мають сім'ю, така форма організації є найсприятливішою. Звичайно, працівник повинен отримувати певний обсяг роботи і звітувати про її виконання. (Так економлять орендовану площу, а в колективі формується сприятливий клімат).

5) Удосконалення організації праці. Це поняття містить все сказане вище, а також поширення безпосередньо функцій працівників. Постановка ширших завдань передбачає, що правильно поставлена мета через формування орієнтації на її досягнення слугує мотивуючим засобом працівника. Якщо говорити стосовно нашої держави взагалі, то в Україні, що володіє значним у світі кадровим та інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний аспект на «Маніпуляції зарплатою», підвищуючи або знижуючи її в залежності від успіхів структури на ринку. Тільки крупні підприємства сьогодні при прийомі на роботу пропонують спеціалістам високого рівня не тільки високу зарплату, а і «рясний» соціальний пакет, що закриває важливу частину витрат життєдіяльності людини.

Крім заробітної плати кожен штатний співробітник, в залежності від індивідуальних результатів праці та результатів роботи його підрозділу і підприємства в цілому, може розраховувати на премії. Крім зарплати і премій, кожен штатний працівник одержує соціальний пакет, який включає в себе медичну страховку, доплату до відпустки, накопичуване пенсійне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для всієї сім'ї.

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення у людські ресурси стає довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Тому усі організації та торговельні підприємства застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте, позачергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що обираючи систему мотивації, слід неодмінно врахувати потреби та інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволених працівників, котрі віддані своїй роботі.

Список використаної літератури

1. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2005. № 4. С. 64–66.
2. Виноградський М. Д., Беляєва М. Д., Виноградська А. М., Шконова О. М. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ: ЦНЛ, 2006. 504 с.
3. Колот А. М. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

Шепель Н. Г.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровський державний технічний університет

СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Оптимізація та ефективне функціонування зовнішньоекономічного сектора нашої країни є одним із головних напрямів стабілізації економіки України. Досягнення цієї мети можливе, зокрема, при використанні сучасних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується виникненням фінансово-економічної кризи, яка, в першу чергу, впливає на ті вітчизняні підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. В умовах значного коливання курсу долара, складного фінансового становища процес проникнення вітчизняними товаровиробниками на зарубіжні ринки супроводжується значними труднощами і проблемами, що часто призводять до виникнення збитків або до недоотримання запланованих прибутків від зовнішньоекономічної діяльності.

Складнощі національної економіки України вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності шукати нові ринки збуту для своєї продукції,

що за умов досить жорсткої конкуренції є складним завданням. Вимогливість потенційних покупців призводить до того, що підприємець просто змушений робити все можливе, щоб його товар відповідав найкращим аналогам. Рівень якості запропонованих товарів та послуг зобов'язаний піддаватися своєчасній модернізації, що, в свою чергу, призводить до того, що в Україні стає дедалі більше сучасних підприємств [1, с.169].

ЗЕД на вітчизняних підприємствах сьогодні є досить низькою, що обумовлено відсутністю чіткої зовнішньоторгової політики держави та не-ефективною організацією ЗЕД на самих підприємствах: слабкими каналами збуту, недостатнім досвідом роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування. Останнім часом ці недоліки є досить відчутними, що пояснюється новими ринковими вимогами фахової спеціалізації та досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю у сучасних умовах [2].

На сьогоднішній день найбільш поширеною формою зовнішньоекономічної діяльності підприємств нашої країни є зовнішньоторговельні операції пов'язані з експортом та імпортом товарів. Під час реалізації можливостей експорту постає чимало проблем.

З 2010 року по 2017 рік динаміка експортно-імпоротної діяльності України мала нестабільний характер. Упродовж 2010-2013 рр. спостерігалася тенденція домінування імпорту над експортом, що призводило до негативного сальдо зовнішньоторговельного обігу. З 2014 року по 2016 рік., експорт товарів та послуг мав тенденцію до збільшення над імпортом, що привело до зростання зовнішньоторговельного обігу на 7,6%, 11,4% та 3,6% відповідно. Однак за період із 2015 по 2017 рр. спостерігається тенденція до зменшення надходжень до бюджету від експортно-імпоротної діяльності України порівняно з 2012 роком. А у 2017 році експорт товарів становив 43,3 млрд. дол. США, імпорт – 49,6 млрд. дол. США. Негативне сальдо зменшилось і становило 6,3 млрд. дол. США. Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 223 країн світу [3].

У зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію з ЄС, зазнала змін і географічна структура зовнішньої торгівлі України. Так, у 2012 р. найбільші експортні потоки з України були до країн СНД (37%), а в 2017 р. лідером стають країни Європи, частка яких склала 41%, тобто збільшилась на 15%, країни ж СНД – 16% [3]. До решти регіонів обсяги експорту також помітно впали, але їх рейтинг не змінився.

В імпорті товарів в Україну у період 2012-2017 рр., як і в експорті, помітними є зміни позицій країн Європи та СНД. Так у 2012 р. Україна імпортувала найбільше товарів з країн СНД (41%), а у 2017 р. їхня частка зменшилась (до 23%). Частка імпорту товарів з країн Європи у 2012 р. становила 33%, а у 2017 р. – 46% [3]. В цілому, грошові обсяги за всіма іншими регіонами зменшились, при збереженні їх рейтингу.

Товарна структура торгівлі, внаслідок підписання Угоди про асоціацію з ЄС, також зазнала значних змін. За більшістю позицій грошові обсяги знизились. Лідером же в експорті залишились недорогочінні метали та

вироби з них з часткою у 28% у 2012 р. та 23% у 2017 р. Продукти рослинного походження, частка яких зросла з 13% до 21%, посідають друге місце в експорті і також залишилось незмінним. Найбільшого падіння зазнав експорт транспортних засобів (з 9% у 2012 р. до 1% у 2017 р.) [3]. Тобто Україна все ще традиційно постачає сировинні продукти та напівфабрикати.

Основними причинами зниження експорту та імпорту упродовж аналізованого періоду були: зменшення світових цін на товари із низькою доданою вартістю, тобто сировину та матеріали (основні експортні позиції в Україні); антидемпінгові заходи Європейського Союзу (щодо сталевих канатів і тросів, круглих зварних труб та інших позицій українського експорту); девальвація національної валюти, що привела до зростання цін на імпортовані товари; зсування внутрішнього споживчого попиту на імпортовані товари із боку населення унаслідок зниження купівельної спроможності через високу інфляцію.

Перед вітчизняними підприємствами постають значні труднощі при освоєнні закордонних ринків. Вони зумовлені такими чинниками як: недосконалість форм фінансових розрахунків, нерозвиненою транспортною та ринковою інфраструктурою договірно-правовою базою, практикою регулювання митних процедур і оподаткування [4, с.127].

Важливим чинником, що впливає на ЗЕД підприємства є його імідж як міжнародного партнера на світовому ринку. Це зумовлено тим, що керівники, які відповідають за зовнішньоекономічні зв'язки компанії проводять міжнародні операції, які не відповідають світовим стандартам [4, с.155].

Основною проблемою українських товаровиробників залишається недостатня відповідність українських товарів європейським стандартам, низька якість продукції, що не відповідає сучасним вимогам і робить вітчизняні вироби не конкурентоздатними на зовнішніх ринках, а також потреба в інноваціях, які б дали змогу зробити український товарний експорт більш якісним та різноманітним.

Виробництво якісної продукції є необхідною умовою виходу вітчизняного виробника на зарубіжний ринок. Важливим моментом є, звичайно ж, врахування потреб споживачів. Адже навіть найякісніша продукція не буде мати попиту, якщо вона є незатребуваною. Проблеми якості можна уникнути за допомогою акумулювання вільних коштів підприємства та залучення інвестицій в інноваційні розробки пріоритетних галузей [5].

Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби визначають необхідність формування нових наукових підходів до виміру та оцінки великої кількості чинників впливу як зовнішнього так і внутрішнього середовища на ЗЕД підприємства. Отримання повної і достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічного рішення вимагає застосування цілого комплексу методів аналізу.

Враховуючи, наявність великої кількості альтернативних методів в рамках кожного напряму аналізу, на практиці стикаються з проблемою вибору найбільш підходящої сукупності методів аналізу відповідно до ситуації і потреб користувача. Використання окремих методик дозволяє розгля-

дати лише один фактор, інші – декілька. Але, жоден з них не дозволяє підприємству отримати повну та абсолютно об'єктивну оцінку стану зовнішнього середовища. Саме тому науковці радять використовувати одночасно декілька методів для кращого розуміння ситуації, що склалася. І для цього менеджерам підприємств необхідно володіти повним комплексом існуючих методів оцінки впливу того чи іншого чинника на ЗЕД підприємства та комплексно впроваджувати заходи, які сприятимуть підвищенню її ефективності.

На основі розуміння впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна сформувавши комплексний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю, як процесу постійного управління змінами. Можливість практичної реалізації такого підходу потребує застосування поетапної процедури оцінки та аналізу рівня впливу. Аналіз може охоплювати весь досліджуваний об'єкт або різні його частини, мати різний ступінь деталізації, форму подання кінцевих результатів, але методологічна основа аналізу єдина.

Основне призначення аналізу впливу чинників на ЗЕД підприємства – виділити істотні чинники, що найбільшою мірою впливають на успіх ЗЕД підприємства, і постійно контролювати їх зміни з метою передбачення нових можливостей, що відкриваються, та потенційних загроз. Результати аналізу дозволяють підприємствам вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації, стратегію реалізації місії та досягнення цілей ЗЕД підприємства.

Список використаної літератури

1. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 462 с.
2. Кропива Т. О. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://conftiapv.at.ua/publ...1-0-765> (дата звернення: 24.09.2019).
3. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2019).
4. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літер., 2013. 243 с.
5. Гриненко А. В. Проблеми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. URL : www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/.../66128.doc.-htm (дата звернення: 22.09.2019).

Шишка І. В.

слухач магістратури
Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Серед сучасних проблем менеджменту особливої значущості набувають питання, які пов'язані з формуванням та актуалізацією організаційних структур управління. Це обумовлено низкою важливих обставин: зміною та ускладненням функцій управлінських підрозділів у зв'язку з переходом до ринкових умов господарювання, реструктуризацією підприємств,

переходом до прогресивних управлінських технологій, зокрема, автоматизація управління, впровадження процесного підходу і т.д.

Поняття «організація» найчастіше означає внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур. Тобто організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Поняття «організація» може вживатися у трьох значеннях: організація як система; організація як стан; організація як процес.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Організаційна структура управління уявляє собою сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Залежно від особливостей формування підрозділів підприємства, їхніх повноважень і відповідальності, а також характеру взаємозв'язків між ними виділяють такі типи організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-штабну, обмеженого функціоналізму, дивізіональну (продуктова, клієнто-орієнтована, територіальна), проектну (програмно-цільову), матричну, горизонтальну (мережну).

Виділяють три групи факторів що впливають на вибір підприємством тієї або іншої структури. Перша група включає наступні характеристики управління на підприємстві: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю). Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно, і на її вибір, є загальні фактори. По відношенню до перших вони є в певному ступені зовнішніми, або вихідними. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це – стратегія підприємства, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації. Третя група включає характеристики «влада і контроль» і «комп'ютеризація інформаційних процесів».

При формуванні стратегії організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін: характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності; характеристика внутрішнього середовища підприємства за наступними напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальнос-

ті за персоналом фірми. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи:

- перший етап – визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Для виконання цього завдання корисно розподілити процес на етапи та підвиди робіт. Наприклад, визначення завдань, розрахунок необхідного обсягу робіт для розв'язання поставлених завдань, виявлення марної роботи і дублювання, розроблення самого процесу діяльності, перевірка;

- другий етап – організаційне проектування. У процесі організаційного проектування структури фірми визначаються: система мети, спільної для фірми і для кожного її підрозділу; склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їхній взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень за різних завдань управління; порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки й видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації та децентралізації управління; регламентація управлінської діяльності;

- третій етап – класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління. На цьому етапі визначаються посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, розробляються конкретні завдання і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за їхнє виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були згруповані за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які мають авторитет). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

Якість організаційних структур будь-якого типу значною мірою визначається тим, наскільки при їхньому формуванні дотримано системного підходу, тобто врахування всіх факторів, що впливають на об'єкт і орган управління; оптимального поєднання централізованого керівництва і самоврядування на місцях; чіткого визначення функцій, обов'язків і прав кожної зі складових частин проектованої структури; максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на продукцію; надання повноважень на вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, що має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання; широкого застосування колективних форм організації управління; пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.

Загальні властивості спроектованої для кожного конкретного випадку організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати:

- повноту відповідальності кожного управлінського органу за досягнення поставленої перед ним задачі;
- збалансованість задач всіх ланок певного рівня управління по відношенню до мети вищестоящого рівня;
- комплексність виконання (взаємозв'язана) всіх функцій управління, що відносяться до рішення кожної поставленої задачі, як по вертикалі, так і по горизонталі;
- найефективніші розділення і кооперацію праці між ланками і рівнями апарату управління з погляду виконуваних функцій, мінімізацію їх дублювання, а також обґрунтовану взаємодію лінійно-функціональної і програмно-цільової структур;
- концентрацію прав і відповідальності при рішенні кожної конкретної управлінської задачі за рахунок раціонального перерозподілу компетенції на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі;
- повна відповідність організаційно-економічного механізму контролю виконання об'єму компетенції в області відповідальності і прав ухвалення рішень по кожній управлінській задачі.

Ефект від оптимізації організаційної структури підприємства, залежно від ситуації, полягає у: скороченні непродуктивних витрат і припинення крадіжки на підприємстві, перегруповуванні персоналу, позбавлення від баласту, поліпшенні методів взаємодії із старими клієнтами, припинення їх втрат, підвищення ефективності роботи з новими клієнтами, зростання валових надходжень, вивільненні керівництва від рутини для вирішення саме стратегічних задач, більш ефективного розподілі капіталу, прискорення оборотності засобів.

Список використаної літератури

1. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
2. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
3. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 1. 105 с.
4. Осовська Г. В., Осовський О.А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.

Якимчук А. Ю.

доктор економічних наук, професор
Національний університет водного господарства та природокористування

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Задля успішного функціонування, нині стратегічного планування потребують усі без винятку сфери діяльності суспільства. Це стосується і ту-

ристичної галузі. Проведений аналіз системи державного управління галузі туризму в Україні показав, що підхід тактичного планування активно використовується органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. Проте, такий підхід та не дозволяє впровадити сучасні міжнародні механізми, залучити інноваційні інструменти, які б успішно працювали в Україні. Так, програми та стратегії розвитку мають суто державницький характер, вони є радше формою плану роботи певного державного органу та річним календарним планом заходів [1-3].

Враховуючи зазначене першочерговим кроком створення дієвої перспективної стратегії розвитку має бути зміна підходів до її підготовки та реалізації. Відповідно до рекомендацій ЮНЕСКО основною складовою ефективного процесу управління є глибокий та активний діалог між усіма учасниками туристичного ринку в процесі підготовки плану управління галуззю на визначений період часу (UNESCO). З огляду на те, що «Програма розвитку туризму в Рівненській області на 2016 – 2020 роки» добігає кінця, тому на часі є підготовка нового плану розвитку. Згідно міжнародної практики цей процес повинен здійснюватися із максимально можливим ступенем залучення громадського та бізнес-активу.

Важливо розуміти, що програма розвитку туризму має бути написана не для органів виконавчої влади, а для усіх учасників ринку. Окрім того, масштабне обговорення сприятиме реалізації цього завдання, воно має важливо просвітницьку функцію, соціокультурну, духовну, екологічну. Першочерговими є розвиток соціальної інфраструктури та наповнення місцевих бюджетів. Парадоксально, але туризм не розглядається як основний бюджетоутворюючий фактор, хоча саме на нього роблять ставку у всьому світі.

Владі делегується функція створення умов та сприятливого середовища задля реалізації цілей спільноти. Так, серед проблем турсоператори відзначили такі, як неякісні дороги, адже, зазвичай, чим цікавіший туристичний об'єкт, тим гірша до нього дорога. Чимало шляхів мають статус районних, а це означає, що за їх ремонт візьмуться не скоро, адже це компетенція певної ОТГ. Пам'ятка може бути національного значення, а дорога місцевого. Другою причиною є відсутність стимулювання у державних органів розвивати внутрішній туризм. Звісно для закладення першої цеглини у формування партнерських відносин нового для України стилю, потрібен практичний результат. Саме тому, завдання, які можуть мати конкретного виконавця, що виявив бажання долучитися, мають бути включені до програми в першу чергу. Ймовірно, що їх буде не багато, однак ефект демонстрації практичного результату важко переоцінити. Це може бути перший крок до підвищення рівня суспільної свідомості та актуалізації ролі персональної відповідальності за соціальні та економічні зміни.

Сільський зелений туризм справляє позитивний вплив на відродження, збереження і розвиток місцевих народних звичаїв, промислів, пам'яток історико-культурної спадщини, а також сприяє розширенню можливостей реалізації продукції особистого підсобного господарства мешканців малих

міст та прилеглих територій. Особливої актуальності на сьогодні набувають кластерні технології в управлінні туристично-рекреаційними комплексами, які є однією із ефективних форм територіальної організації в умовах становлення ринкових механізмів господарювання і які безпосередньо сприяють налагодженню взаємодії між управлінськими структурами і бізнесовими колами у процесі вирішення існуючих соціально-економічних проблем у певному регіоні чи малому місті.

Задля активізації розвитку туризму та поліпшення умов діяльності туристичних підприємств Рівненщини необхідно: створення комплексних туристичних продуктів; пошук атракцій; дослідження та збір легенд; співпраця тріади бізнес-влада-громада; фінансування або можливість кредитування підприємств сфери туризму; розвиток транспортної інфраструктури для доставки туристів до краєзнавчих та історичних місць; збільшення кількості інформаційних матеріалів, буклетів, більше інформації в мережі Інтернет та здійснення PR-кампанії всіх туристичних об'єктів Рівненської області. Тобто, важливе об'єднання зусиль всіх зацікавлених сторін (громадських організацій, закладів культури, органів державної влади, бізнесу) у реалізації конкретних проектів (реставрація та освоєння старовинних замків, палаців, розвитку інформаційного забезпечення туристичної діяльності на місцях).

Отже, враховуючи міжнародний досвід та вітчизняну практику, а також національні й регіональні напрацювання, громадські запити тощо управлінню культури і туризму Рівненської ОДА варто в першу чергу сфокусувати увагу на формуванні нового типу підходів до управління галуззю та якісного нового рівня спілкування із туристичною спільнотою. Нині серед першочергових завдань органів державної влади в галузі туризму Рівненщини в рамках реалізації нової стратегії розвитку повинні бути [1-3]:

1. Сприяння створенню обласної івент-платформи, що сприятиме узгодженню дат проведення заходів. Це важливо, оскільки більше 40 відсотків фестивалів проводяться влітку. Через однакові дати проведення турист не має змоги відвідати те, що йому цікаво – необхідно обирати. Це не зручно ані для туриста, ані для організаторів подій, які таким чином втрачають аудиторію.

2. Оцифрування туристичних об'єктів та об'єктів туристичної інфраструктури задля посилення аспекту представлення Рівненщини в мережі Інтернет. Саме актуальна та достовірна інформація є першочерговим фактором творення позитивного іміджу регіону. Вона демонструє надійність дестинації, зменшує рівень дезінформування та ступінь ризику подорожей. Це також вагомий показник пріоритетності галузі.

3. Розвиток міжрегіональної співпраці з розвитку рекреаційних територій між Рівненщиною та сусідніми областями. Екологічний туризм дозволяє покращити імідж території, адже, це не лише тренд, а першочергова необхідність збалансованого розвитку суспільства.

4. Врахування потреб інклюзивності. Сприяння розвитку туристичної інфраструктури для людей з особливими потребами й обмеженими

можливостями. Увага до проблем людей з особливими потребами є першою ознакою цивілізованого суспільства.

5. Активізація роботи з об'єднаними територіальними громадами з питань організації та просування місцевого туристичного продукту.

Урахування вищевказаних аспектів у розробленій стратегії розвитку туристичної галузі дозволить сформувати позитивний імідж території, залучити додаткові фінансові ресурси до місцевих бюджетів, а також збільшити число туристів задля їх культурного, духовного й екологічного розвитку.

Список використаної літератури

1. Внутрішній туризм в Україні: провідні туроператори про тенденції, проблеми та перспективи. URL: https://ua.igotoworld.com/ua/article/1255_vnutrishnii-turizm-v-ukrajin.htm (дата звернення: 12.10.2019).

2. Гаврилова Я. К., Постернак В. П. Туризм в проектах та цифрах. *Туризм: освіта, наука, практика*: матер. Міжнар. наук.-практ. конфер. У Національному університеті водного господарства та природокористування, м. Рівне, 15–17 березня, 2018 / за ред. проф. В. С. Мошинський (голов. ред) та ін. Рівне: О. Зень, 2018. 352 с.

3. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: навч. посіб. / за ред.: А. Ф. Мельник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2004. 342 с.

Ясенєв В. М.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ ЗАПОРІЗЬКОЇ АТОМНОЇ ЕЛЕКТРИЧНОЇ СТАНЦІЇ

Управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрових ресурсів організації. Цілі управління персоналом зводяться до підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Основними функціями управління персоналом є планування персоналу, підбір, оцінка, відбір та прийняття на роботу співробітників, адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників, управління витратами на персонал, ведення кадрового діловодства, контроль, оцінка діяльності, правове регулювання трудових відносин, звільнення персоналу. Еволюція концепцій управління персоналом демонструє трансформацію моделі робітника від виробничого ресурсу до людського капіталу.

Механізм управління персоналом на промисловому підприємстві містить такі основні елементи: кадрове планування, визначення потреби у наймі, набір, відбір, найом, адаптація, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування праці. Всі елементи системи управління персоналом умовно можна розділити на три блоки: 1) технології формування персоналу, до

яких належать кадрове планування, визначення потреби у наймі, набір, відбір, найом, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників; 2) технології розвитку персоналу, що поєднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву; 3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

У якості критеріїв оцінки кадрового менеджменту підприємства використовуються такі показники: оперативність – своєчасність підготовки й реалізації рішень; надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів; якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки; оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, співвідношення централізації і децентралізації управління стосовно до конкретних умов, норм керуваності тощо. Способами оцінки є: програмований контроль; психологічне тестування; ранжування знань і умінь працівників; самозвіт; співбесіда; соціологічне опитування.

Експлуатаційний підрозділ (ЕП) знаходиться в підпорядкуванні заступника головного інженера з експлуатації Відокремленого підрозділу «Запорізька атомна електрична станція» (ВП «ЗАЕС»). Організаційна структура підрозділу є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу ЕП у 2018 році становила 670 осіб, з яких найбільш чисельними є групи робітники з базовою вищою освітою (36,3%), віком від 28 до 50 років (69,3%) та робочим стажем від п'яти до десяти років (59,3%). Загальне скорочення персоналу підрозділу за період 2014-2018 років становить 9,46%. Рух персоналу характеризується незначним показником коефіцієнту з вибуття, однак за досліджуваний період він збільшився.

Чинні технології формування персоналу ВП «ЗАЕС» мають такі характеристики: відбір претендентів на вакантні посади відбувається через прозорі конкурси у формі співбесід, психофізичного та технічного тестування; моніторинг ринку праці підприємством практично не здійснюється, оскільки основним джерелом залучення робочої сили для ВП «ЗАЕС» є Енергодарський міський центр зайнятості; визначення потреби в персоналі здійснюється відповідно до нормативних документів та специфіки діяльності підрозділів; комплектування посадової групи «керівники, професіонали, фахівці, службовці» здійснюється за рахунок переведень працівників з внутрішнього резерву; припинення трудового договору може мати місце тільки на підставах, передбачених законодавством.

Оцінка процесів розвитку персоналу показала, що рівень, на якому здійснюється підготовка, навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації робітників ЕП ВП «ЗАЕС», можна оцінити як дуже високий. Для кожної категорії персоналу розроблено й запроваджено цільові програми підготовки й навчання. У ВП «ЗАЕС» використовують 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 переми-

щення працівника. Кадровий резерв керівників формується для організації професійної підготовки працівників з метою заміщення ними основного керівника на період його відсутності або для заміщення вакантних керівних посад.

Аналіз системи оцінювання персоналу виявив такі недоліки процедури атестації: підміна обґрунтованого вивчення ділових і особистих якостей працівників розробкою формальних характеристик; низький відсоток негативно атестованих працівників, а також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників; зведення основних завдань атестації персоналу до встановлення ступеня відповідності працівника займаній посаді; відсутність спрямування атестації на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи; недосконалість чинних методів та процедур оцінки, що виявляється в застосуванні лише посадових інструкцій та кваліфікаційних характеристик і відсутності використання кваліфікаційних карт, професіограм тощо; високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки під час складання керівником характеристики працівника.

У якості заходів з підвищення ефективності процесів розвитку персоналу запропоновано порядок підготовки й проведення ротації кадрів ВП «ЗАЕС», який передбачає: складання річного графіку ротації; складання працівником, посада якого стає тимчасово вакантною, рекомендацій для працівника, що заступає на його посаду в порядку ротації; вивчення працівником, направленим на ротацію, плану-графіку ротації та рекомендацій тимчасово відсутнього працівника; співбесіду працівника з керівником структурного підрозділу, визначеного як місце проведення ротації; отримання працівником теоретичних знань і напрацювання практичних навичок в терміни, передбачені планом-графіком ротації; складання рекомендацій постійному працівникові; співбесіда керівників і працівників після закінчення періоду ротації; подання заступником керівника підприємства з персоналу підготовлених за наслідками ротації рекомендацій керівнику підприємства.

Розроблено напрями вдосконалення процесу атестації персоналу ЕП ВП «ЗАЕС», які передбачають: чітке визначення мети проведення атестації, визначення переліку питань, на які працівник повинен бути відповідати; залучення до складання характеристики не тільки лінійного керівника, а й співробітника служби з управління персоналом, психолога та ін. фахівців з метою усунення суб'єктивізму оцінок; розробку шкали бальних оцінок, відповідно якій можна буде рекомендувати працівника до зарахування до кадрового резерву, направляти працівників на навчання й підвищення кваліфікації, застосовувати штрафні санкції; включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників на підприємстві; встановлення прямого зв'язку між результатами атестації та матеріальним стимулюванням і зростанням заробітної плати; використання карт компетенцій, професіограм, психограм керівників і фахівців.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити відкритість і зрозумілість процедури атестації для робітників; створити стимули для проходження атестації; зменшити плинність кваліфікованого персоналу, відповідальність; підвищити достовірність оцінок персоналу.

Ясенєва С. В.

слухач магістратури

Класичний приватний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкових відносин найважливішим засобом успішного функціонування підприємств є впровадження системи стратегічного планування, що відіграє вирішальну роль в успіху економічної діяльності підприємства, яке забезпечує основу для всіх управлінських рішень та забезпечує виживання підприємства в нинішніх умовах господарювання на рівнях стратегічного і аналітичного управління.

Становлення ринкових відносин, підвищення невпевненості та невизначеності зовнішнього середовища, збільшення кількості конкурентів вимагають від менеджерів використання нових навичок та методів управління організацією. Рішення з приводу того, якими засобами організація буде досягати конкурентних переваг та забезпечуватиме найкраще конкурентне положення в зовнішньому середовищі – процес стратегічного планування

Стратегічне планування дуже формальне і сильно залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку і потенціалу, використовуваних технологій і вироблених продуктів, поведінки конкурентів, стану економіки та ін. Тому перераховані реалії найчастіше не дозволяють фірмі вирватися за рамки вже заданих обмежень (параметрів, зобов'язань, залежностей від зовнішнього середовища, тенденцій). А на практиці більшість бізнес-ситуацій, з якими стикається фірма, вимагають реалізації не заздалегідь спланованих, а нестандартних дій. Тому успішні стратегії – це завжди вдале стратегічне бачення менеджерів, тобто результат їхнього стратегічного мислення, але ніяк не стратегічне планування. Стратегічне планування представляє собою набір дій та рішень, які ведуть до розробки стратегій, що назначені для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх поставлених цілей.

Визначено, що сутність стратегічного планування являє собою одну з підсистем менеджменту організацій, яка виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації. Ідеологія стратегічного планування базується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності передбачати довгострокові тенденції та визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності чинників зовнішнього середовища і їх невизначеності в часі.

Визначено, що стратегія – це модель розвитку підприємства з визначенням цілей, технологій, ресурсів, взаємовідносин усередині і позицій в навколишньому середовищі, що забезпечує прибутковість діяльності та задоволення попиту споживачів. До базових стратегій належать: стратегії концентрованого росту, стратегії інтегрованого росту, стратегії диверсифікованого росту і стратегії скорочення.

3. Охарактеризовано антикризову складову стратегічного планування та визначено, що в діяльності підприємств глобальна криза проявляється в першу чергу як фінансова. Теоретичний розгляд фінансової стратегії ґрунтується на чотирьох поняттях: зовнішнє середовище; місія (головні цілі); ситуаційний аналіз; планування використання ресурсів.

Надано характеристику господарській діяльності ДП НАЕК «Енергоатом», яка полягає у такому: організаційно-правова форма ДП «НАЕК «Енергоатом» – державне підприємство; Мета Компанії, як найбільшого енергетичного виробника енергії в Україні, – сприяти створенню конкурентного та відкритого енергетичного ринку. Аналіз результатів господарської діяльності ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2013-2017 роки показав, що, не дивлячись на майже незмінні обсяги виробництва електроенергії, підприємство мало збитки у 2013, 2014 та 2017 роках, що було пов'язано з негативними проявами на фінансовому ринку України та зниженням тарифу на електроенергію. Аналіз ділової активності підприємства свідчить про недостатньо ефективне використання дебіторської заборгованості, використання коштів кредиторів в якості джерела фінансування дебіторів, зменшення ліквідності оборотних активів та щорічне збільшення потреби у грошових коштах.

Проведено аналіз становища ДП «НАЕК «Енергоатом» у електроенергетичній галузі на основі моделі п'яти сил конкуренції, який показав, що компанія має унікальну пропозицію на ринку, аналогів якій не існує; ринок компанії є перспективним, відсутня можливість повного порівняння товарів різних компаній, є обмеження у підвищенні ціни на електроенергію; існує низький ризик виходу на ринок нових крупних гравців завдяки високому рівню початкових інвестицій. До 2019 року єдиним покупцем продукції підприємства є ДП «Енергоринок», що забезпечує низьку загрозу втрати покупця. Однак існує загроза з боку постачальників. Результати SWOT-аналізу свідчать про переважання в зовнішньому середовищі загроз над можливостями та сильних сторін у внутрішньому середовищі підприємства. В цьому випадку найбільш доцільними можуть бути стратегії вертикальної зворотної інтеграції, зміцнення й захисту та диверсифікації виробництва.

Оцінювання відповідності чинної стратегії розвитку ДП «НАЕК «Енергоатом» зовнішнім і внутрішнім чинникам впливу показало, що чинна стратегія ДП «НАЕК «Енергоатом» відповідає основним ознакам стратегії зміцнення і захисту, яку використовують підприємства-лідери на певному ринку. Визначені в стратегії основні напрями розвитку, а саме: забезпечення потреб держави в електричній та тепловій енергії, безпечна експлуатація та підвищення ефективності роботи АЕС, інвестиційний та соціальний розвиток сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. З огляду на те, що стратегію розроблено на п'ять років, можна вважати її доцільною та виваженою. Однак в ній не закладено підґрунтя для довгострокового розвитку з урахуванням вітчизняних та світових тенденцій на енергетичному ринку. Також чинна стратегія не передбачає за-

ходів по зменшенню впливу таких зовнішніх загроз як: проблеми з постачанням ядерного палива, залежність виконання інвестиційних програм Компанії від штучних обмежень органу державного регулювання, тривалий процес погодження проектів центральними органами виконавчої влади.

Розглянуто перспективи розвитку енергетичного ринку України до 2020 року, серед яких слід зазначити: виробництво вуглеводнів; транзит енергоресурсів; підтримка працездатності вугільних станцій відносно недорогими заходами з мало- і середньовитратної модернізації та реконструкції енергоблоків; зростання частки атомної генерації в загальному обсязі виробництва електроенергії; приріст видобутку урану й цирконію, розроблення розвіданих родовищ та оптимізація видобутку; створення потужностей з фабрикації ядерного палива, розширення номенклатури виготовлення комплектуючих виробів, у тому числі з цирконію, для подальшого освоєння та імпортозаміщення фабрикації ядерного палива; розширення використання відновлюваної енергетики на 25% до 2035 року.

Перспективами розвитку світового енергетичного ринку до 2035 року є: декарбонізація енергетики; зростання видобутку нетрадиційних вуглеводнів; зростання попиту на електричну енергію; скорочення виробництва ядерної енергії в країнах ЄС; швидкий розвиток виробництва енергії з ВДЕ, зокрема привалювання виробництва енергії з вітру та сонця.

Розроблено заходи з удосконалення стратегічного планування діяльністю ДП НАЕК «Енергоатом», які передбачають: завершення корпоративізації підприємства, спорудження власного заводу з виробництва ядерного палива, вивчення потенційної можливості будівництва сонячних і вітряних електростанцій на основі ресурсного потенціалу підприємства, використання технології SMR як альтернативи реакторам, що виводяться з експлуатації у зв'язку із закінченням терміну активного функціонування.

Наукове видання

**Формування ефективних механізмів
державного управління та менеджменту
в умовах сучасної економіки: теорія і практика**

Матеріали

*VII Міжнародної заочної науково-практичної конференції
29 листопада 2019 р.*

Матеріали подано в авторській редакції
Технічний редактор: Ю. В. Бабич
Дизайнер обкладинки Я. В. Зоська

Підписано до друку 26.12.2019.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ризографний. Гарнітура Times.
Умовн.-друк. арк. 72,31. Обл.-вид. арк. 72,31. Тираж 300 пр. Зам. № 1-2020к.

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