

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління**

**Вроцлавський економічний університет (Польща)
Познанський економічний університет (Польща)
Університет економіки в Бидгощі (Польща)
Білоруський державний економічний університет
Університет імені Миколаса Ромеріса (Литва)
Опольська політехніка (Польща)**

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

**Матеріали доповідей
V Ювілейної науково-практичної
конференція студентів та молодих вчених з
міжнародною участю**

**12 листопада 2020 року
м. Тернопіль**

УДК 338.24
ББК 65.29 (Укр)

**Актуальні проблеми вітчизняної економіки,
підприємництва та управління на сучасному етапі
(частина 2)**

**Матеріали доповідей
V Ювілейної науково-практичної конференція
студентів та молодих вчених
з міжнародною участю
(Тернопіль, 12 листопада 2020 року)**

Редакційна колегія:

Овсянюк-Бердадіна О. Ф., заступник декана факультету економіки та управління по науковій роботі ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент

Богач Ю А., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, кандидат економічних наук

Заклекта О. І., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент;

Дудар В. Т., доцент кафедри маркетингу ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент;

Крамарчук С. П., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент;

Пушкар З. М., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент;

Турчин Л. Я., доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент;

Чикало І. В., старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, кандидат економічних наук.

**Рекомендовано до друку науково-методичною радою
факультету економіки та управління ЗУНУ
(протокол № 1 від 12 жовтня 2020 р.)**

Відповідальний за випуск:

Островерхов В.М., к.е.н., доцент, декан факультету економіки та управління Західноукраїнського національного університету,

За зміст наукових праць та достовірність наведених фактологічних і статистичних матеріалів відповідальність несуть автори та їх наукові керівники.

Зміст

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Grabowska Monika ROLNICTWO WSPIERANE SPOŁECZNIE JAKO ELEMENT EKONOMII SPOŁECZNEJ	15
Karpińska Marzena WPŁYW UNII EUROPEJSKIEJ NA INNOWACYJNOŚĆ W POLSCE	18
Tutaj Jerzy WSPÓŁPRACA MIĘDZYREGIONALNA NA PRZYKŁADZIE POLSKI ZACHODNIEJ	20
Алекса́нян Світлана ТРАНСФОРМАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	22
Андрі́їв Аліна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	26
Бербе́ца Юлія ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ПРИРОДА ГРОМАД	29
Бодна́р Галина МІСЦЕВІ ВИБОРИ ЯК ФОРМА ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ДЕМОКРАТІЇ	31
Борсу́к-Берна́дин Галина АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ УСТАНОВИ	34
Бойко́ Ганна ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДОРЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	37
Букси́р Дем'я́н НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ ПУБЛІЧНИМИ ІНСТИТУТАМИ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ	39
Ва́лькова А́нюта, Дзюбе́нко Веро́ніка МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ В РЕГІОНІ	43
Га́рбуз Ма́р'яна ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУТІВ	46

Герас Віталій ФУНКЦІОНАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	49
Голош Світлана ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	51
Гордійчук Ольга НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ	54
Грушецька Ольга РОЗШИРЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	57
Гураль Андрій РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В ПРОЦЕСІ МУЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	63
Гурмак Надія, Масник Наталія НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ	66
Демчук Ірина ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	69
Дерень Ольга МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ В КРАЇНАХ СТАЛОЇ ДЕМОКРАТІЇ	72
Дідюк Любо АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	75
Дзьобан Наталія УМОВИ ТА ФАКТОРИ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	78
Дзюбенко Вероніка ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В РЕГІОНІ	81
Добра Іван НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	84
Зеленчук Мар'яна, Ключінська Тетяна РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ	87

Касіянчук Віта СТИЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	89
Катеринюк Яна СТРЕСОСТІЙКІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	92
Кисляк Марія МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ПРАКТИКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО РАЙОНУ	94
Кобернік Мар'яна ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	96
Когут Юлія РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ АТО	99
Коник Софія ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	102
Коношевська Марія УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	104
Кубей Інга КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	107
Купчик Юлія, Тацяк Іванна УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	110
Курилів Володимир ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	113
Кучмак Наталія УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ	115
Лавринович Оксана, Нагорняк Олександра УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СИСТЕМІ МЕХАНІЗМІВ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	118
Левко Лев ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ УКРАЇНИ	121

Луник Леся СУЧАСНІ КОНТУРИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ	125
Луцик Юлія ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	127
Луцишин Іванна СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	131
Луцишин Юрій МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	134
Луцюк Наталія ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	137
Махинка Галина ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ З СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА	139
Меуш Олександр СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	142
Михайлюк Світлана УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	145
Нагорняк Богдан, Питлюк Галина УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ	148
Новаковська Іванна КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	150
Новосад Вікторія ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	154
Олещук Світлана ОРЕНДА ДЕРЖАВНОГО І КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА ЗА НОВИМИ ПРАВИЛАМИ	157
Орлов Микола ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	159

Павловська Василина ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	162
Паньків Юлія УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ	164
Польова Ірина НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ МОЛОДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	167
Полуницька Віта УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	169
Польова Ірина НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ МОЛОДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	172
Присяжний Юрій УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	175
Прокіпчук Тетяна ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ЮСТИЦІЇ	177
Прокопович Любомир ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ НА РИНКУ ПОСЛУГ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	179
Процик Галина ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	183
Романчук Володимир СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	185
Руденко Христина ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ ВЛАДИ	189
Рудик Наталія УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	192
Скура Марія УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	194

Сорохан Мар'яна УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПИТАННЯХ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ	198
Степанов Ігор УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	201
Трач Вікторія АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	203
Трач Іван УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	206
Триснюк Марія УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	209
Харів Мар'яна ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	211
Богдан Фотчук ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	214
Цапок Віктор ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ З ПИТАНЬ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ З НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ	217
Чорна Леся УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ	220
Шафран Марко РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОТГ: КАДРОВІ РИЗИКИ	222
Шевчик Тарас ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ	226
Шиманська Руслана ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	229

Шимко Іванна ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ АДМІНІСТРАТИВНОГО РАЙОНУ	231
Юречко Тетяна ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	234
Юрчак Любов БАЗОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	237
Яремишин Оксана ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГІЇ	239
ПОСТРИЗОВА РЕАЛЬНІСТЬ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ	
Бриль Віктор ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	243
Вінтоняк Ольга ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	246
Венета Любов ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	248
Дадьо Марта, Ходань Христина ФАКТОРНІЙ ВПЛИВ НА ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	250
Дремух Ольга СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УМОВАХ ЗМІН	253
Задвірний Назарій ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	256
Кардаш Ангеліна ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	259
Карпинська Юлія ДЕШЕВА РОБОЧА СИЛА: РЕАЛЬНІСТЬ ЧИ СТАТИСТИЧНА ПОМИЛКА?	261

Ковпа Ольга СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ	264
Козак Олександр ОСНОВНІ ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	267
Кондратюк Вікторія СУЧАСНИЙ СВІТ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ	269
Коцебчук Діана УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	272
Кравчук Ольга СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	275
Кузик Ірина ІНСТИТУТ СЕРТИФІКАЦІЇ ЛІСІВ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	278
Куць Василь ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	280
Лазута Надія СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	283
Лопух Олег КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	286
Макарець Вікторія ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	288
Манько Владислав ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНОГО ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	291
Мацько Віктор ДЕРЕГУЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ	293
Мельник Іван ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	296

Москалюк Уляна КАДРОВИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	299
Мочук Оксана НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СМІТТЯ В УКРАЇНІ	302
Олійник Діана СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ СВІТУ	305
Петринюк Василь ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	307
Сабітова Крістіна НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	310
Сологуб Неля АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	312
Ставський Владислав ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	315
Турчак Юлія СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ	318
Фіалковський Анатолій НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА	320
Фірман Христина ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ РИНКУ БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ	323
Шапиренко Анастасія УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	326
Чеховська Ольга ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ	328

Червона Анна	
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	331
Чорна Марія	
ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	334
ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЛОГІСТИКА І ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
Zielińska Anetta	
THE DETERMINANTS OF EXCESSIVE AMOUNT OF WASTE	337
Dziaduch Izabela	
NIEZAWODNOŚĆ JAKO DETERMINANTA OCENY EFEKTYWNOŚCI EKSPLOATACJI OBIEKTÓW TECHNICZNYCH	339
Michalski Paweł	
ZASTOSOWANIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – SCM) W BUDOWNICTWIE	342
Басюк Любов	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИКОРИСТАНИХ НА ПІДПРИЄМСТВІ «APPLE SOUND»	344
Білан Євген	
УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	347
Буртняк Ірина	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ	349
Вальчук Вікторія	
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	352
Віхоть Ірина	
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГОМ	355
Гнойова Інна	
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКОВОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	359
Горб'як Михайло	
РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	361
Долованюк Олександр	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ КРАЇН ЄС	363

Заболотний Микола	
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	367
Леончук Ірина	
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	370
Ільків Михайло	
ТЕХНОЛОГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	372
Лещук Григорій	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ПО УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	375
Липовецька Христина	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	378
Малкуш Дмитро	
ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	381
Тимчук Ірина	
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	383
Чупровська Анастасія	
РОВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЧИННИКА АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	386
НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	
Барладін Руслан	
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	391
Мельник Дмитро	
ІНФОРМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	393
Окрепкий Олександр	
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ	395
Пітера Артур	
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ	398
Сенчак Василь	
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ	400

Фесюк Альона ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	403
Хома Віктор ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВИХ ПЛАНІВ ТА ЇХ ВИДИ	405
Хрупович Світлана КОМПЕТЕНЦІЇ, ЯКІ ГЕНЕРУЮТЬ КРЕАТИВНІ НАВИКИ МАРКЕТОЛОГА	407
Швайко Наталія ЕТАПИ ТА ПРОЦЕДУРИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДА	409
Макар Ганна ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	412
Онищук Оксана ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ: НОВАТОРСТВО ЧИ ЗАГРОЗА?	416

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Grabowska Monika

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

ROLNICTWO WSPIERANE SPOŁECZNIE JAKO ELEMENT EKONOMII SPOŁECZNEJ

W czasach kiedy ze względów ekonomicznych przy produkcji żywności wykorzystuje się coraz więcej nawozów, ulepszcaczy, środków ochrony roślin, a zyski wszystkich zaangażowanych i żyjących z rolnictwa mają w krótkim czasie wzrosnąć okazuje się, że jest grupa ludzi, którzy są skłonni zainwestować swoje pieniądze i wspierać tradycyjne rolnictwo nie tylko dla własnych celów, ale również dla społeczeństwa. Podnoszenie świadomości żywieniowej jest dzisiaj jednym z najważniejszych zadań, przed jakimi stoi odpowiedzialna część ludzkości.

Zadaniem wielu grup społecznych, tych zrzeszonych w ramach stowarzyszeń, fundacji, czy też organizacji pozarządowych jest uświadamianie większości społeczeństwu, jak ważnym jest odpowiedzialne korzystanie z zasobów naturalnych. Świadome konsumowanie tych zasobów wpływa na klimat, podnosi poziom zdrowotny społeczeństwa i przyczynia się do poprawy wydajności ekonomicznej z prowadzonej działalności rolniczej, a tym samym poprawiają się wskaźniki ekonomiczne. Ciekawym rozwiązaniem tych kwestii jest wprowadzony w latach siedemdziesiątych XX wieku japoński model gospodarstwa, czyli gospodarstwo rolne, często prowadzone w sposób ekologiczny bądź też naturalny, z udziałem partycypacji wybranej grupy społecznej. To system ścisłej współpracy pomiędzy rolnikiem i odbiorcą. Dostawcy i konsumenci współpracują ze sobą bezpośrednio, ponadto mogą się wspierać i poznawać kulisy uprawy warzyw i owoców. Ten system to Rolnictwo Wspierane Społecznie (RWS).

W Unii Europejskiej i USA ta ścisła współpraca między

producentem żywności ekologicznej czy też naturalnej a jego odbiorcą to system Community Supported Agriculture (CSA). Stwarza on szansę rozwoju bioróżnorodnej, ekologicznej i wysokiej jakości produkcji w małoobszarowych gospodarstwach, zapewniając rolnikom bezpieczeństwo zbytu i godziwe wynagrodzenie. Jak wiadomo produkcja warzyw metodami ekologicznymi i biodynamicznymi wymaga dużych nakładów pracy oraz finansów i jak się okazało tylko dzięki bezpośredniej relacji z konsumentem tego typu działalność staje się opłacalna. Gospodarstwa rolnicze działające w ramach RWS-ów dostarczają raz na tydzień ekologiczne i bioróżnorodne warzywa grupom konsumentów, które wspierają finansowo wybrane gospodarstwa rolne przez cały sezon, ponadto, dzielą plony pomiędzy sobą oraz zobowiązują się do pomocy wolontariackiej na rzecz rozwoju gospodarstwa. Jednocześnie system RWS zapewnia konsumentowi dostęp do warzyw ekologicznych po cenach niższych niż w handlu detalicznym, większe zróżnicowanie, stałe dostawy raz w tygodniu, możliwość współdecydowania na początku sezonu o kierunkach produkcji i rozwoju, pełny dostęp do informacji o gospodarstwie, metodach uprawy i możliwość udziału w jego pracy.

Ze względu na to, że coraz więcej mieszkańców miast poszukuje produktów rolnych ze sprawdzonego źródła, których najlepszą gwarancją jest osobista znajomość samych rolników odbiorcom zaczyna zależeć na stałej współpracy z tymi rolnikami, którzy mogą bezpośrednio zapewnić im dostęp do świeżej żywności po przystępnej cenie. Jak już wcześniej napisano ze względu na to coraz więcej odbiorców i rolników decyduje się na zawiązanie współpracy według modelu Rolnictwo Wspierane przez Społeczność (RWS), który ma zapewnić rolnikom uczciwą zapłatę za swoją pracę, a odbiorcom zdrową, świeżą i tańszą żywność. W dzisiejszych czasach mamy doczynienia z wieloma nowymi formami sprzedaży. Ze względu na swoją atrakcyjną cenę na rynku dominują sklepy internetowe. Ale na uwagę zasługuje fakt, że właśnie RWS-y to nie projekt komercyjny i nie biorą udziału w tego typu transakcjach komercyjnych. RWS-y to przykład działalności, w której ludzie biorą sprawy w swoje ręce i bezpośrednio angażują się we współpracę z

zaufanymi rolnikami.

W ramach RWS można wyróżnić trzy zasadnicze etapy postępowania. Pierwszy polegający na zebraniu uczestników chętnych do współpracy na dany sezon. Odbiorcy umawiają się na współpracę z gospodarstwem rolnym. Obydwie strony ustalają co, ile i w jaki sposób będzie dostarczane. Mogą to być warzywa, owoce, nabiał bądź też mięso i przetwory mięsne. Na tym etapie ustala się czas trwania współpracy. Czy jest to konkretny sezon, czy pół roku, a może cały rok. Wszystko zależy od ustaleń na tym etapie współpracy.

Kolejnym etapem jest tzw. wpłata początkowa. Umowa polega na tym, że na początku sezonu uczestnicy płacą określoną sumę pieniędzy z góry. Dopuszczalna jest wpłata jednorazowa lub rozłożona na raty. Cena za całość ustalana jest przez rolników w porozumieniu z konsumentami na podstawie szacowanych kosztów takich jak koszt nasion, sadzonek, uprawy, płace pracowników, transport do miejsca dostawy.

Ostatni krok to nic innego jak cotygodniowa dostawa tego co wyrosło na polu, oczywiście z wcześniejszą umową do jakiej doszło pomiędzy stronami. Co tydzień w trakcie trwania współpracy rolnicy przywożą w umówione miejsce zestawy sezonowych produktów, w ilości wystarczającej odbiorcom na tydzień.

Literatura

1. "Community Supported Agriculture. Getting your share".
2. "European Handbook on Community Supported Agriculture sharing experiences".
3. Rolnictwo Wspierane przez Społeczność partnerstwo między rolnikami a konsumentami, przewodnik praktyczny, redakcja: Julia Olszewska Piotr Trzaskowski, Warszawa 2014.

WPLYW UNII EUROPEJSKIEJ NA INNOWACYJNOŚĆ W POLSCE

We współczesnej gospodarce coraz częściej funkcję jednego z kluczowych czynników sukcesu biznesowego pełni współpraca przedsiębiorstw zarówno na arenie międzynarodowej jak również wewnątrz kraju oraz ich otwartość na działalność innowacyjną. Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach wywołanych kryzysem gospodarczym zapoczątkowanym w 2007 roku nie wyklucza ich współdziałania i jednoczesnego konkurowania z sobą.

W Polsce począwszy od „planu Balcerowicza”, czyli od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, przez lata wzrostu gospodarczego, kryzysu, po przystąpienie Polski do Unii Europejskiej obserwowane są zmiany społeczno-gospodarcze.

Zarówno w sensie stricte ekonomicznym jak również w analizie systemowej polityka innowacji przechodzi obecnie w Polsce zasadnicze zmiany. W związku z procesem europeizacji, jaki miał miejsce w Polsce w 2004 roku, po przystąpieniu Polski do UE, również system innowacji zmierza w kierunku zachodnioeuropejskim. Wynika to zarówno ze zbliżonego modelu podziału na sferę publiczną i prywatną (model europejski plasuje się pomiędzy modelem społeczno-rynkowym (skandynawskim), a modelem rynkowym (USA)), oraz z tego, że innowacyjność naszego kraju budowana jest, jak dotąd w znacznym stopniu dzięki wsparciu UE w ramach priorytetów proponowanych przez Komisję Europejską. Zasadniczą rolę dla Polski odgrywa wsparcie finansowe, a podstawą długoterminowej polityki innowacji w UE stanowi „Horyzont 2020”, z flagową inicjatywą „Unia innowacji”. Zyski, jakie osiągnęła gospodarka Unii w związku z poczynionymi inwestycjami w obszarze badań i rozwoju, sprawiła, że w trakcie dyskusji nad finansowaniem B+R obecnie, pytaniem wyjściowym nie jest „czy” tylko „ile” powinno się zwiększać nakłady.

Pomimo iż działania polskiego rządu zdają się zmierzać w dobrym kierunku, to zdecydowanie nie są one wystarczająco satysfakcjonujące, co do tempa, gdyż planowany wzrost nakładów do poziomu 1,45-1,9 proc. w 2020 roku, to o wiele za mało żeby móc konkurować z takimi krajami jak Estonia, Czechy, czy Słowacja. Dodatkowo do tej pory wzrost publicznych wydatków na działalność badawczo-rozwojową napędzany był w Polsce przez fundusze unijne.

Wspominając o mocnych stronach innowacyjności polskich przedsiębiorstw można zauważyć, że nie bez znaczenia pozostały bezpośrednio inwestycje zagraniczne, które przyczyniły się w dużym stopniu do transferu technologii. Bez względu na sytuację na rynkach światowych konieczne jest prowadzenie odpowiednio ukierunkowanej polityki gospodarczej, a szczególnie proinnowacyjnej i przemysłowej. Istotne jest także zestawienie mocnych i słabych stron innowacyjności oraz szans dla poprawy innowacyjności i zagrożeń, na jakie można napotkać.

Do *mocnych stron innowacyjności* polskiej gospodarki należą: wiedza w zakresie nowych technologii, oraz świadomość konieczności jej wykorzystania, potencjał innowacyjny przedsiębiorstw, zaawansowane badania w niektórych dziedzinach prowadzone przez polskich naukowców, liczne działające organizacje (transfer technologii, doradztwo, szkolenia), zmiana i dostosowanie polskich norm prawnych w zakresie ochrony własności intelektualnej do przepisów europejskich.

Tworzenie warunków, które by sprzyjały wzrostowi innowacyjności staje się dziś koniecznością, a innowacyjna działalność przedsiębiorstw jest zjawiskiem coraz bardziej złożonym i w wielu przypadkach wymagającym pomocy ze strony lub instytucji wewnętrznych i zewnętrznych.

Literatura

1. Kołodko G. W., *Ekonomia kryzysu czy kryzys ekonomii*, „Master of Business Administration” 2/2011,
2. Szuba M., *Międzynarodowa konkurencyjność, MSP w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 2
3. http://portalwiedzy.onet.pl/85578,,,balcerowicza_plan,haslo.html dostęp z dn. 18.03.2016.
4. http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/ dostęp z dn. 18.03.2016.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYREGIONALNA NA PRZYKŁADZIE POLSKI ZACHODNIEJ

W pięciu województwach Polski Zachodniej, a więc na Opolszczyźnie, Dolnym Śląsku, Lubuskim, Wielkopolskim i Zachodniopomorskim zamieszkuje obecnie ponad 10 mln osób. Jest to 26,2 % ludności Polski. Obszar Polski Zachodniej obejmuje 30,7 % powierzchni kraju. Po II wojnie światowej obszar tychże regionów, za wyjątkiem Wielkopolski, został zamieszkały przez Polaków, którzy przyjeżdżali tam wyrzuceni z kresów wschodnich II RP i przemieszczający się z centralnej części kraju. Mieszkańcy województw zachodnich przebyli długą drogę, zanim poczuli się na tych obszarach, jak u siebie. Dopiero od dekady w pamiętnikach, dziennikach, autobiografiach możemy dostrzec takie wpisy, jak: moja ulica, moje miasto, nasze góry. Wcześniej ojczyzna prywatna nie była wiązana z tymi terenami. Przewyciężenie obcości, bycia nie u siebie, to ogromnie ważne procesy w tworzeniu się tożsamości lokalnej i regionalnej. Bez własnej tożsamości trudno nawiązywać autentyczną współpracę, a wcześniej być w pełni gospodarzem. Pojawiające się w ostatnich latach w regionach Zachodniej Polski przykłady wielorakiej współpracy na płaszczyźnie lokalnej, między społecznościami, instytucjami lokalnymi, regionalnej i międzyregionalnej nie byłyby możliwe gdyby nie kształtująca się tożsamość, przywiązanie do tych ziem, a także proces tworzenia się społeczeństwa obywatelskiego.

Przyjęta przez Radę Ministrów w kwietniu 2019 roku Strategia Rozwoju Polski Zachodniej zakłada, że głównym kierunkiem rozwoju makroregionu jest zwiększenie jego konkurencyjności w wymiarze europejskim, dzięki efektywnemu wykorzystaniu swoich potencjałów. Wizją makroregionu jest: Polska Zachodnia – region dorzecza Odry ... współpracujący, kreatywny, atrakcyjny, mobilizujący, otwarty. Celami Strategii są 1. Integracja przestrzenna i funkcjonalna makroregionu,

poprzez wzmocnienie wewnętrznych powiązań pomiędzy głównymi miastami Polski Zachodniej, zwiększenie dostępności transportowej makroregionu z Berlinem, Dreznem, Pragą i Wiedniem, a także Katowicami, Warszawą i Gdańskiem, modernizację odrzańskiej drogi wodnej; 2. Budowa oferty gospodarczej, poprzez: wspieranie nowoczesnych rozwiązań w wiodących branżach gospodarczych makroregionu, rozwój i profesjonalizację działalności ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, tworzenie zachęt do inwestowania, tworzenie i rozwój ponadregionalnych produktów turystycznych; 3. Wzmacnianie potencjału naukowo-badawczego, poprzez budowanie oferty edukacyjnej na potrzeby gospodarki opartej na wiedzy.

Głównym źródłem finansowania będą środki unijne, zaprogramowane przede wszystkim w krajowych i regionalnych programach operacyjnych (PO). W krajowych PO zostaną przewidziane preferencje dla wyboru projektów o charakterze ponadregionalnym. Za pomocą Strategii Polska Zachodnia zakotwiczyła swoje makroregionalne priorytety w centralnym systemie wsparcia. Długi proces prac nad dokumentem, prowadzonych przez województwa i Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, przynosi obecnie owoce, m. in. w postaci ośmiu projektów kluczowych, które zostaną zrealizowane jako w pierwszej kolejności. Należą do nich przedsięwzięcia infrastrukturalne (rozbudowa Odrzańskiej Drogi Wodnej, poszczególnych odcinków linii kolejowych i dróg ekspresowych), rozwój ponadregionalnych specjalistycznych centrów medycznych, inwestycje w sieci energetyczne oraz współpraca ośrodków akademickich i instytutów badawczych z gospodarką. Dokument nawiązuje do współpracy ze wschodnioniemieckim sąsiadem. Bliskość Niemiec, silnego partnera gospodarczego o wysokim stopniu innowacyjności, traktowana jest jako ważny potencjał Polski Zachodniej. Postuluje się pogłębienie międzynarodowej kooperacji gospodarczej oraz naukowo-badawczej makroregionu m.in. poprzez intensyfikację współpracy transgranicznej.

Podjęcie współpracy pomiędzy regionami i utworzenie silnego makroregionu Polska Zachodnia, to z pewnością pozytywny przykład partnerskiego porozumienia, zapewniającego równość wszystkich stron.

W systemie wdrażania Strategii Rozwoju Polski Zachodniej uwzględniono zasadę partnerstwa i współpracy, zasadę koordynacji, zasadę wieloszczeblowego zarządzania rozwojem Polski Zachodniej, zasadę podejmowania decyzji o dowody, co zapewnia transparentne i podmiotowe procesy decyzyjne w ramach porozumienia. System koordynacji Polski Zachodniej oparty jest o współpracę rządu, Komitet Koordynacyjny do spraw Polityki Rozwoju, Podkomitet do spraw rozwoju regionalnego i wymiaru terytorialnego przy Komitecie do spraw Umowy Partnerstwa, Minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego, Zarządy województw Polski Zachodniej, partnerzy działający na rzecz realizacji projektów i przedsięwzięć Polski Zachodniej. To decyduje o jednej polityce trzech szczebli centralnego, regionalnego i lokalnego w tworzeniu i realizacji przedsięwzięć, co sprzyja efektywności w wydawaniu publicznych środków.

Literatura

1. Dutkowski M., Wykorzystanie potencjału gospodarczego-naukowego dla rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Zachodniej, Szczecin 2011
2. Dziemianowicz W., Szlachta J., Diagnoza strategiczna Polski Zachodniej, Geoprofit 2011
3. Komornicki T., Dostępność transportowa Polski Zachodniej, Opole 2011
4. Kozak M, Turystyka i dziedzictwo kulturowe Polski Zachodniej, Warszawa 2011

Алекса́нн Сві́тлана

(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Монастирський Г.Л.)

ТРАНСФОРМАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблеми адміністративно-територіального устрою України (далі – АТУ) є результатом неналежної діяльності сучасної політичної еліти, яка не спромоглася виробити і провести

першочергове завдання влади: привести АТУ та систему органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування у відповідність із глобальними змінами впродовж часу незалежності України. На сучасному етапі розвитку України ключовим питанням є удосконалення системи устрою та конституційно-правове закріплення статусу територіальних одиниць на різних рівнях, оскільки саме від цього залежить організаційна системи та функціональність органів державної влади [3, С. 102].

До початку реформи децентралізації влади та місцевого самоврядування, станом на 1 січня 2015 року, система АТУ країни складалася із: АР Крим, 24 областей, 490 районів, 460 міст, 111 районів у містах, 885 селищ міського типу, 28 439 сіл. Загалом всі об'єкти АТУ склали 12 066 органів місцевого самоврядування, із них одна рада АРК, 24 обласні ради, 488 районні, 458 міських, 783 селищних та 10 312 сільських рад [2]. До проблемних питань, які пов'язані з чинною системою АТУ та потребують вирішення: наявність значних соціально-демографічних, соціально-економічних відмінностей та диспропорцій між адміністративно-територіальними одиницями одного рівня й невідповідність статусу багатьох адміністративно-територіальних одиниць їх ресурсному потенціалу; невідповідності чинної вітчизняної системи АТУ європейській номенклатурі адміністративно-територіальних одиниць, що утруднює дотримання ратифікованої Україною Європейської хартії місцевого самоврядування; підміна функцій виконавчих органів місцевого самоврядування функціями органів державної влади на районному, обласному рівнях, неефективне розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами державної влади, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів адміністративно-територіальних одиниць, що спричинює конфліктність інтересів та знижує ефективність функціонування публічної влади; невідповідність системи міжбюджетних відносин можливостям реалізації конституційно закріплених прав територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого

значення та рівного доступу населення до послуг, які надаються бюджетними установами [1, С. 7]. Відтак, лише трансформація АТУ не зможе усунути зазначені вище проблеми і недоліки без комплексного реформування публічної адміністрації в країні, котра має включати комплекс реформ реформування центральних та місцевих органів виконавчої влади, АТУ, місцевого самоврядування та ін.

12 червня 2020 року Уряд затвердив новий АТУ базового рівня. Відповідно до 24 розпоряджень Кабінету Міністрів, після місцевих виборів 25 жовтня в Україні буде 1469 територіальних громад, які покриватимуть усю територію країни [5]. Відтак, на підставі проведеного аналізу адміністративно-територіальної ситуації в Україні та необхідності продовження процесу децентралізації 17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів». Згідно з документом, тепер в Україні 136 районів на заміні 490 районів, які існували.

Новий АТУ базового та районного рівнів потребував відповідних змін правових засад функціонування бюджетної системи України. Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» № 907-IX від 17 вересня 2020 року: проведено розмежування доходів і видатків між бюджетами районів і територіальних громад; встановлено склад доходів і видатків бюджетів територіальних громад в обсягах, закріплених за бюджетами міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад; встановлено рівні умови для сільських, селищних, міських територіальних громад у бюджетному забезпеченні [4]. Серед найактуальніших не вирішених проблем та у сфері децентралізації публічної влади в Україні – оптимізації повноважень місцевих органів виконавчої влади, зокрема органів державної влади на місцях (місцевих державних адміністрацій). Аналіз законодавчих ініціатив дозволяє дійти висновку, що Україна у процесі реформування місцевих державних адміністрацій вибирає шлях видозміни існуючі місцеві державні адміністрації шляхом оновлення повноважень

(модель префектур у Франції) та зменшення кількості районних держаних адміністрацій згідно із новим районним поділом. Відтак, головною функцією нових державних адміністрацій повинно буди: взаємодія з органами місцевого самоврядування, координацію діяльності територіальних органів (підрозділів) центральних органів виконавчої влади та забезпечення законності на території району та області.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо що необхідною умовою для завершення децентралізації є внесення змін до Конституції України, прийняття низки законів «Про засади адміністративно-територіального устрою України», «Щодо державного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування», «Про місцевий референдум», а також викладення в новій редакції законів «Про місцеве самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації».

Використані джерела

1. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Д. : Монолит, 2009.
2. Верховна рада України : офіційний сайт / За даними пошукової системи URL: <http://static.rada.gov.ua/zakon/new/NEWSAIT/ADM/zmist.html> (дата звернення: 19.10.2020 р.).
3. Кравцова З. С. Територіальна організація державної влади: теоретико-правовий аспект: матеріали VIII-их наукових читань, м. Київ, 22 лист. 2018 р./ редкол.: А. М. Завальний, Н. В. Лазнюк, Д. О. Тихомиров. Київ : НАВС, 2018.
4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України від 17.09.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-20#Text> (дата звернення: 19.10.2020 р.).
5. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України 807-IX від 17.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

Андріїв Аліна

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Апостолук О.З)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Вітчизняна система охорони здоров'я перебуває в умовах трансформаційних змін. Цим змінам сприяють динамічні суспільні трансформації в Україні, проведення медичної реформи, а також світові глобалізаційні процеси. Також стрімко відбувається процес розвитку медичних технологій, зростання споживчого попиту на медичні послуги. Будучи багаторівневою і розгалуженою структурою, система охорони здоров'я під впливом змін зовнішнього середовища формує нові підходи щодо організаційно-функціональної діяльності закладів охорони здоров'я.

Національна стратегія реформування медичної сфери України на період 2015-2020 роки визначає ключові проблеми, потенційні напрямки і шляхи їх розв'язання для формування нової державної політики у цій галузі, включаючи глибинні нормативні, організаційні зміни та впровадження нових фінансових механізмів.

За умов змін зовнішнього середовища заклади охорони здоров'я відчувають необхідність постійної адаптації до нових викликів і змушені вносити корективи в свою діяльність, базуючись на трьох основних засадничих принципах: орієнтованість на людину, орієнтованість на результат, орієнтованість на втілення кращих технологій, кращих медичних практик та кращого медичного досвіду.

Таким чином, виходячи з трансформаційних змін медичної галузі під впливом змін зовнішнього середовища, заклади охорони здоров'я потребують адаптації до цих змін, а управління ними обумовлюють формування якісно нових підходів до їх управління, реформування їх організаційно-функціональної діяльності, розробки нових моделей взаємодії з механізмами державного управління.

Всі організації охорони здоров'я мають спеціально розроблену

структуру, яка є необхідною умовою виконання поставлених перед ними завдань – медичне обслуговування населення. Структура закладу охорони здоров'я обумовлена чіткими і конкретними інструкціями, функціональними обов'язками, положеннями про його роботу в цілому, та кожного структурного підрозділу. Структура закладу охорони здоров'я та інші не врегульовані законом питання, пов'язані з його діяльністю, визначаються статутом закладу. Організаційна робота медичного закладу визначається такими документами: статутом лікарні; схемою організаційної структури закладу охорони здоров'я (лікарні); порядком внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів; розподілом обов'язків працівників; посадовими інструкціями працівників.

Існують суттєві відмінності в різних видах закладів охорони здоров'я, що впливають на організацію управління ними. До них відносяться: сфера діяльності (лікувальні заклади, спеціалізовані, санітарно-профілактичні, медико-соціального захисту, тощо); організаційно-правова форма (державні, комунальні, приватні, відомчі, тощо); – розмір; інші.

Держава застосовує різноманітні засоби і механізми регулювання діяльності закладів охорони здоров'я: державне замовлення, державне завдання; кадрове забезпечення; ліцензування, акредитація, патентування; сертифікація та стандартизація; застосування нормативів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

Пошук шляхів удосконалення роботи закладів охорони здоров'я, підвищення якості надання медичних послуг має здійснюватися на підставі всебічного та постійного аналізу їх організаційно-функціональної діяльності та на основі якого відбувається корекція їх діяльності в умовах адаптації до змін зовнішнього середовища. До функцій управління сучасними закладами охорони здоров'я відноситься цілий ряд функцій. Це: обґрунтування та визначення цілей, аналіз, планування, організація,

мотивація, контроль, координація, регулювання, прогнозування, представництво. Оцінити ефективність їх діяльності можливо за допомогою функціонального аналізу.

Функціональний аналіз діяльності закладів охорони здоров'я полягає в обліку, аналізі та оцінці інформаційного потоку, що характеризує організаційний та функціональний механізм закладу охорони здоров'я.

Основні цілі функціонального аналізу наступні:

- 1) визначення конкретних завдань і мети діяльності;
- 2) визначення причинно-наслідкових зв'язків об'єкта дослідження;
- 3) вибір показників, що характеризують об'єкт дослідження та методів їх кількісного виміру;
- 4) оцінка отриманих показників з позиції ефективності функціонування об'єкта дослідження;
- 5) визначення факторів реального та можливого впливу на показники, що характеризують об'єкт дослідження;
- 6) пошук управлінських рішень відносно отриманих результатів.

Комплексний організаційно-функціональний аналіз закладів охорони здоров'я включає оцінювання всіх організаційно-функціональних напрямків його діяльності за допомогою сучасних методів організаційної діагностики та комп'ютерних технологій. Об'єктами такого аналізу є головні області його діяльності: медперсонал, фінанси, оцінка ефективності організаційної структури медзакладу, оцінка основної його діяльності з надання медичних послуг, оцінка системи управління, прогнозування його діяльності при зміні організаційної структури і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, реалізація важливих завдань діяльності закладів охорони здоров'я в умовах адаптації до змін зовнішнього середовища має ґрунтуватися на вичерпній інформації про їх реальний стан, що передбачає здійснення організаційно-функціонального аналізу.

Використані джерела

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Гол. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь ВТФ «Перун», 2007. С.1405.

2. Вознюк Т. Г. Менеджмент навчально-виховного процесу. К. : Здоров'я, 2002. 128 с
3. Даниленко Л.І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія. К. : Логос, 1998. 140 с.
4. Маркуш М. А. Організаційно-структурні функції змагальності: системний аналіз. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 2. С. 389-395.

Бербеца Юлія

(науковий керівник: д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Монастирський Г.Л.)

ПРОСТОРОВО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ПРИРОДА ГРОМАД

Одним із найбільш складних і актуальних завдань на шляху демократизації суспільно-політичного життя України є реформування системи місцевого самоврядування, основним суб'єктом якого є громада.

У 2015 році Верховна Рада України прийняла Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Цей закон регулює відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст. Він визначає основні умови добровільного об'єднання територіальних громад: у складі не може існувати іншої територіальної громади, територія має бути нерозривною, має бути розташована в межах однієї області. При добровільному об'єднанні беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники, якість та доступність публічних послуг не можуть бути нижчими ніж до об'єднання [1]. Як бачимо, основна частина умов об'єднання громад стосується просторово-територіальних чинників. Учасники проекту «Підтримка децентралізації в Україні» висувають певні рекомендації щодо формування громад, зазначають, що оптимальним є соціально-економічний варіант такого формування, а тому його слід брати як основний. Так, при визначенні меж громад доцільно дотримуватися

таких рекомендацій: існуючі сільські ради, як найстійкіші утворення, вкрай небажано розривати; межі громад можуть перетинати існуючі межі районів, якщо при цьому поселення опиняються ближче до центрів громад; бажано, щоби площі новоутворених громад були співмірні; при визначенні меж громад доцільно подбати про те, щоби дороги, які з'єднують поселення, перебували в межах громади; між громадами не повинно бути «білих плям» (це не стосується зони відчуження біля Чорнобиля) [2, с. 62].

До недавнього часу, деякі територіальні громади, враховуючи своє територіальне розташування (різні райони однієї області) і бажання об'єднатися, мали проходити певну процедуру узгодження через обласну раду та Верховну Раду України. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» виключив із Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» частину дев'яту статті 7. У цій статті йшлося, що у випадку, коли до складу об'єднаної територіальної громади передбачається входження територіальної громади, розташованої на території суміжного району, обласна рада має звернутися з поданням до Верховної Ради України щодо зміни меж відповідних районів [3]. Таким чином, за Верховною Радою України залишається право змінювати межі районів, і це необхідно робити, але вже після проведення перших виборів в об'єднаній громаді. Зазначене законодавче корегування відкрило нові можливості для добровільного об'єднання громад з урахуванням економічної доцільності та стану інфраструктури суміжних територіальних громад.

Отже, просторово-територіальна природа громади є вихідним чинником, який треба враховувати в процесі об'єднання територіальних громад, а в перспективі — для формування економічно спроможних районів та регіонів.

Використані джерела

1. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII URL: <http://www.rada.gov.ua>
2. Ганущак Ю.І. Територіальна організація влади: напрямки змін: монографія. Львів: Видавництво «Астролябія», 2013. 348 с.
3. Законодавство не вимагає змінювати межі районів до завершення процедури об'єднання громад суміжних районів і проведення в них перших виборів URL: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/zakonodavstvo-ne-vimagaye-zminyuvati-mezhi-rayoniv-do-zavershennya-protseduri-ob-yednannya-gromad-sumizhnih-rayoniv-i-provedennya-v-nih-pershih-vivoriv/>

Боднар Галина

(науковий керівник: д. е. н., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А. Ю.)

МІСЦЕВІ ВИБОРИ ЯК ФОРМА ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Із розвитком і зміцненням держав, ускладненням їх політичних систем стало неможливо вирішувати усі питання загальнодержавного значення шляхом залучення до цього всього населення, кількість якого постійно збільшувалась. За цих умов зародилась і набула поширення така форма народовладдя – як представницька.

Місцеві вибори є однією з форм безпосередньої демократії. Вони забезпечують особисту участь громадян у формуванні виборних органів місцевого самоврядування та обрання осіб на виборні посади місцевого самоврядування. Разом з тим, місцеві вибори можна вважати основним механізмом представницької демократії, у контексті якої громадяни не беруть безпосередньої участі в управлінні громадою і розв'язанні соціальних проблем, а – натомість – доручають це своїм представникам, уповноважуючи їх репрезентувати свої інтереси [3, с. 212].

Представницька демократія (репрезентативне народовладдя) – форма народовладдя, за якої право приймати рішення громада реалізує через обраних нею представників, які повинні відстоювати

інтереси тих, хто їх обрав. Представницька демократія стає абсолютно необхідною для великих громад, оскільки, починаючи з певного розміру, просто неможливо забезпечити регулярне зібрання усіх громадян, що є обов'язковим елементом для цього виду демократії. Як опосередкована, представницька демократія є власне менш демократичною ніж пряма [1, с. 115].

Відповідно до Закону України «Про місцеві вибори», вибори міського голови (у містах, кількість виборців у яких дорівнює або є більшою ніж 90 тисяч) проводяться за мажоритарною системою абсолютної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, що співпадає відповідно з територією міста згідно до існуючого адміністративно-територіального устрою або території об'єднаної міської громади. Натомість вибори сільського, селищного, міського голови (у містах, кількість виборців у яких є меншою ніж 90 тисяч) проводяться за мажоритарною системою відносної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, у межі якого входить територія відповідного села (кількох сіл, жителі яких добровільно об'єдналися у сільську громаду), селища, територія об'єднаної сільської, селищної громади, територія міста. Вибори старости, що є своєрідною новацією за період незалежності України, проводяться за мажоритарною системою відносної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, до якого входить територія відповідного населеного пункту (села або селища) у складі об'єднаної сільської, селищної, міської територіальної громади [2].

На місцевих виборах виборчі комісії виступають у ролі спеціальних колегіальних органів, які уповноважені організувати підготовку та проведення відповідних місцевих виборів і забезпечувати дотримання та однакове застосування законодавства України про місцеві вибори. При цьому територіальна виборча комісія є постійно діючим органом, яка здійснює реєстрацію кандидатів, замовляє виготовлення виборчих бюлетенів, веде роботу зі списком виборців і визначає результати виборів. Дільничні виборчі комісії тільки організують проведення голосування, працюють зі списками

виборців і виборчими бюлетенями, організують голосування на дільниці та встановлюють його результати.

Місцева рада вважається обраною за умови обрання не менш ніж двох третин від загальної кількості її депутатів. До обрання нового складу депутатського корпусу місцевої ради продовжуються повноваження депутатів попередньої каденції.

В Україні статус територіальної громади надається суто мешканцям населених пунктів. Саме тому тільки мешканці міст, сіл і селищ України обирають безпосередньо відповідно міських, сільських і селищних голів. Слід зазначити, що тільки місцеві ради населених пунктів мають власні виконавчі органи, тоді як представницькі органи інших адміністративних рівнів (обласні та районні ради) виступають лише у ролі виразників спільних інтересів жителів територіальних громад адміністративно-територіальної одиниці. У цих радах виконавчих органів законодавством України не передбачено. Голови означених рад обираються на період повноважень ради депутатами між собою.

Отже, вибори є однією з основних форм безпосередньої участі громадян в управлінні справами громади. Вибори як важливе суспільне явище є способом формування представницьких органів та органів місцевого самоврядування. Вибори також розглядаються як процес, унаслідок якого народ шляхом голосування формує склад органу місцевого самоврядування чи обирає особу на виборну посаду. Як правило, сформовані у результаті проведення виборів органи місцевої влади наділяються владними повноваженнями і отримують право діяти від імені територіальної громади і можуть приймати загальнообов'язкові рішення для виконання. Вибори – це процедура формування органів публічної влади, або надання повноваження посадовій особі, яке здійснюється шляхом голосування правомочних осіб за умови, що на кожен мандат який заміщується претендує декілька кандидатів. Вибори можна розглядати як спосіб легітимації органів влади, тобто їх визнання та народної підтримки.

Використані джерела

1. Вітюк Д. Л., Павлюх О. А. Вибори як форма безпосередньої демократії: теоретико-правовий аспект. URL : <http://dx.doi.org/10.33663/2524-017X-2019-10-115-121>
2. Закону України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 року № 595-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text>
3. Николаїшин Б. Місцеві вибори як базовий механізм формування відносин між органами публічної влади і територіальними громадами: зарубіжний досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2014. Вип. 4. С. 212-228.

Борсук-Бернадин Галина

(науковий керівник: д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Монастирський Г.Л.)

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ УСТАНОВИ

На сьогоднішній день адміністративний менеджмент є напрямом, орієнтованим на оптимізацію і високу організацію при виконанні завдань або його можна визначити як вид управлінської діяльності, який скеровано на оптимізацію дій за всіма функціональними напрямками у всіх підрозділах і структурних одиницях підприємства. Система адміністративного менеджменту – це менеджмент вищої управлінської ланки, який передбачає глибоке розуміння законів і практики бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку та сучасного адміністрування (програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з врахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища). Сучасна концепція адміністративного менеджменту визначає два основні напрямки управління організацією: 1) розроблення раціональної системи управління організацією (насамперед із домінування кількісних показників в управлінні); 2) побудова чіткої структури організації. Виходячи із

зазначених завдань сучасної концепція адміністративного менеджменту цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем. Перша підсистема адміністративного менеджменту – організаційна система управління. Завдання організаційної системи полягає у розробці програм діяльності організації (підприємства, установи), організації праці та контролю забезпечення раціонального руху матеріальних і інформаційних потоків в межах усього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку. До складових частини організаційної системи слід віднести : правові засади адміністративної діяльності; систему стратегічного, оперативного та тактичного планування; організаційне проектування; впровадження системи якості; впровадження принципів ситуаційного управління; принципи регулювання виробничих відносин (горизонтальний і вертикальний поділ праці; єдність дирекції; централізація управління); штатно-посадовий розклад; запобігання та реагування на надзвичайні ситуації; охорона праці; забезпечення фахової дієздатності; забезпечення психологічної взаємодії, формування організаційної культури та іміджу організації; встановлення стандартів, правил та норм діяльності; маршрутні карти руху документообігу; форми документів, необхідних для виконання всіх процедур даного документообігу; організація збору, відновлення, поширення та зберігання інформації, організація технологічного забезпечення інформаційних зв'язків та зв'язків з громадськістю. Друга підсистема адміністративного менеджменту базується на раціональній моделі трудових відносин. Основні завдання раціональної моделі трудових відносин передбачають забезпечення високого рівня продуктивності та якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на робочому місці, за рахунок регулювання трудових відносин та використання ефективної системи оплати праці. Складові раціональної моделі трудових відносин полягають у: визначенні змісту робіт працівників; уніфікованій тарифній системі; принципах регулювання трудових відносин: єдиноначальність;

сувора дисципліна і порядок; єдині правила співпраці для всього персоналу; відповідність грошової винагороди затратам праці; персональний підхід до заробітної плати кожного працівника; соціальний захист працівників; плани управління персоналом; оцінка трудової діяльності працівників; керування професійною і внутрішньоорганізаційною кар'єрою.

Виходячи з цього, побудова ефективної системи адміністративного менеджменту організації має базуватись на таких принципах: 1) ощадливого виробництва. Метою впровадження даного принципу є виявлення і виключення з процесу всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій та операцій, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а тільки завдають шкоди компаніям, збільшуючи собівартість їхньої продукції; 2) планування ресурсів. В даному випадку, вам допоможе використання автоматизованої системи управління підприємством (АСУП), яка являє собою інформаційну систему, створену для обробки господарських операцій (бізнес-процесів), що сприяє збільшенню конкурентних переваг; 3) сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000. Вона має охоплювати такі етапи: закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз контракту, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів; 4) застосування «процесного підходу». Даний підхід спрямований на зміну існуючої на підприємствах адміністративної системи менеджменту, з метою розмежування всіх процесів виробництва товарів і послуг. Тобто, мова йде про створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць.

Використані джерела

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник / Г.Л. Монастирський. — Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Теорія організації: Навч.-метод. Комплекс. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2018.

Бойко Ганна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Дудкіна О.П.)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДОРЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку держави першочергово стоїть завдання сталого розвитку територій в економічному, соціальному і екологічному аспектах на засадах розумного, раціонального природокористування. Такий розвиток регіонів України повинен бути направлений на екологізацію всіх видів господарської діяльності з метою оздоровлення навколишнього середовища, не тільки природного, але й соціального.

Концепція збалансованого розвитку території є однією з наукових основ регіоналізації екологічної, соціальної і економічної політики держави та регіонів. Розробка цієї концепції неможлива без врахування регіональних особливостей інтегрального потенціалу території і її складових. Прагнення до збалансованого розвитку територій різного рангу необхідне для удосконалення територіального розвитку країни в цілому, воно виступає важливою умовою ефективності цього процесу і суттєвою ознакою його комплексного характеру.

На процес досягнення збалансованого розвитку території впливає ціла система факторів, які в найбільш загальному вигляді можна розділити на дві категорії: галузеві (економічні, демосоціальні, природні) і міжгалузеві. Якщо стосунки в середині окремих галузей вивчені достатньо, то міжгалузеві залишаються найбільш складними і найменш вивченими. До них можна віднести і проблему використання природних ресурсів і оптимізації розвитку території.

Проблема збалансованого розвитку території має чітко виражені регіональні та управлінські аспекти, їх розробка є важливим

етапом формування та реалізації концепції комплексного розвитку регіонів. При цьому вихідними принципами виступають: 1) інтегральність, яка базується на системному підході до вивчення основних взаємодіючих сфер: економіки, соціальної, демографічної, екологічної сфер; 2) територіальна локалізованість, що передбачає вивчення всіх територіальних аспектів збалансованого розвитку вказаних сфер і їх взаємообумовленості з урахуванням територіального поділу праці; 3) комплексність, що відповідає закономірності територіальної організації суспільства і природи, їх взаємодії.

Якщо характеризувати місце Збаразького району в національній економіці, то воно визначається, в першу чергу, природно-ресурсним потенціалом, зокрема, станом та динамікою використання земельних ресурсів. Так, Збаразький район належить до території з найвищим рівнем розораності земель. Частка орних земель в структурі сільськогосподарських угідь досягла аж 92,7% (середньо обласний по Тернопільській області – 83%). Розорано не лише межі, але і улоговини, зволожені пониження, які раніше використовувались як сінокоси і були місцями гніздування птахів. На полях великі площі займають просапні культури (цукрові буряки, картопля, овочі), а це сприяє інтенсивному розвитку ерозійних процесів і деградації ґрунтів на значних площах. Щороку внаслідок водної ерозії з полів виносяться тони ґрунту. Зменшується вміст гумусу в ґрунтах, зростає їх кислотність. Велика частка ґрунтів в районі має підвищену кислотність і потребує вапнування. Порушуються структурні, водно-фізичні властивості ґрунтів в результаті впливу на них важких машинно-тракторних агрегатів. Також спостерігається безперервний процес хімічного забруднення ґрунтів, внаслідок неправильного внесення мінеральних та органічних добрив.

Для збереження і відтворення ґрунтів, покращення їх родючості необхідно впровадити цілий комплекс агротехнічних заходів: створити необхідну кількість водорегулюючих і полезахисних смуг, протиерозійних зон вздовж річкових долин; впровадити

ґрунтозахисні сівозміни, протиерозійні агротехнічні заходи; впорядковувати систему внесення добрив; провести рекультивацію порушених видобутком корисних копалин земель; запроваджувати інноваційні системи обробітку ґрунту.

Отже, структура використання земельних ресурсів і екологічна ситуація, яка склалася в Збаразькому районі складна і багатогранна. Вона є результатом впливу економічних, біологічних, технічних і інших чинників. З огляду на це, для з'ясування найбільш загальних закономірностей стійкості регіональної екосистеми доцільним є оцінювання ступеня антропогенного навантаження на територію по чотирьох основних типах – індустриального, транспортного, аграрного та рекреаційного навантаження.

Це передбачає вироблення органам регіонального управління системи заходів, спрямованих на досягнення максимального економічного ефекту, урахування негативних впливів на навколишнє середовище. Тому регіональний аналіз і оцінка потенціалу земельних ресурсів буде сприяти розв'язанню проблеми оптимізації та збалансованого комплексного розвитку території.

Буксир Дем'ян

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Желюк Т.Л.)

НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ ПУБЛІЧНИМИ ІНСТИТУТАМИ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Раціональне використання та охорону земель, створення сприятливого екологічного середовища та поліпшення природних ландшафтів забезпечує Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру та її територіальні підрозділи. Основними завданнями цієї служби у сфері землеустрою є: реалізація політики

держави щодо науково обґрунтованого перерозподілу земель, формування раціональної системи землеволодінь і землекористувань з усуненням недоліків у розташуванні земель, створення екологічно сталих ландшафтів і агросистем; інформаційне забезпечення правового, економічного, екологічного і містобудівного механізму регулювання земельних відносин на національному, регіональному, локальному, господарському рівнях шляхом розробки пропозицій зі встановлення особливого режиму та умов використання земель; встановлення на місцевості меж адміністративно-територіальних одиниць, територій з особливим природоохоронним, рекреаційним і заповідним режимами, меж земельних ділянок власників і землекористувачів; здійснення заходів щодо прогнозування, планування, організації раціонального використання та охорони земель на національному, регіональному, локальному і господарському рівнях; організація територій сільськогосподарських підприємств із створенням просторових умов, що забезпечують еколого-економічну оптимізацію використання та охорони земель сільськогосподарського призначення, впровадження прогресивних форм організації управління землекористуванням, удосконалення співвідношення і розміщення земельних угідь, системи сівозмін, сінокосо- і пасовищезмін.

Ефективне функціонування цієї служби залежить від достовірної інформації, передусім нормативного, облікового та статистичного характеру. Нормативний базис створений положеннями: Земельного та Бюджетного кодексу України; Законів України «Про землеустрій», «Про охорону земель», «Про оцінку земель», «Про регулювання містобудівної діяльності»; Постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2012 року № 513 «Про затвердження Порядку проведення інвентаризації земель»; Законом України №2178-10 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення», який з 1 липня 2021 року має відкрити ринок землі в Україні. Його основні положення – обмеження площ придбання землі в одні руки,

заборона на продаж землі іноземцям, пріоритетне право придбання для фізичних осіб, які є громадянами України перед юридичними особами. Згідно положень Закону громадяни України зможуть купувати землю сільськогосподарського призначення з 1 липня 2021 року. З 2024 року набувати право власності зможуть юридичні особи, засновниками або кінцевими бенефіціарами яких є українці. Покупці землі не зможуть мати бізнес, зареєстрований закордоном або у офшорних компаніях. Важливим елементом нормативного супроводу є можливість набувати права власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення громадянами України, юридичними особами України, територіальними громадами та державою.

Передбачене переважне право орендаря на купівлю. Орендарі, які працюють на землі і мають право користування не пізніше ніж з 2010 року, можуть викупити землю з розстрочкою до 10 років за ціною нормативної грошової оцінки таких ділянок і без проведення земельних торгів. Право власності покупець отримує після першого платежу. Орендар має можливість передати переважне право на придбання ділянки іншій особі, але про це повинен бути письмово повідомлений власник.

Банки зможуть набувати право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення лише в порядку звернення стягнення на них як на предмет застави. Такі земельні ділянки мають бути відчужені банками на земельних торгах протягом двох років з дня набуття права власності.

Щоб унеможливити зловживання на ринку землі передбачено законодавчі обмеження. Зокрема, іноземцям заборонено купувати землю, що розташована ближче 50 км від державного кордону України. Не зможуть купувати з 2024 року українську землю також компанії, власниками яких є громадяни країни-агресора – Росії, що входять до терористичних організацій. Також заборона поширюється на компанії, що знаходяться у власності іноземних держав або офшорів чи бенефіціара, яких неможливо встановити.

Купити українську сільгоспземлю також не зможуть юридичні особи з країн, які не співпрацюють у сфері протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом та компанії під санкціями.

Важливою складовою ресурсного забезпечення є інформаційно-аналітичний супровід оцінки земельних ресурсів, яка поділяється на два типи: нормативну та експертну. Нормативну грошову оцінку земельних ділянок здійснюють для визначення розміру земельного податку, державного мита при міні, спадкуванні та даруванні земельних ділянок, орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності, втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва, вартості земельних ділянок площею понад 50 гектарів для розміщення відкритих спортивних і фізкультурно-оздоровчих споруд, а також при розробці показників та механізмів економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель.

Експертна грошова оцінка земельних ділянок та прав на них проводиться з метою визначення вартості об'єкта оцінки. Цей вид грошової оцінки використовується при здійсненні цивільно-правових угод щодо земельних ділянок та прав на них. Важливо, щоб ця оцінка була виконана достовірно та фахово, що мінімізувати ризики заниження вартості та унеможливити зловживання та тінізацію відносин на ринку землі.

Використані джерела

1. Офіційний веб-сайт Держгеокадастру. URL:<https://land.gov.ua/info/zemelne-zakonodavstvo/>
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення. Закон України №2178-10 від 30 квітня 2020 р.

Валькова Анюта, Дзюбенко Вероніка
(науковий керівник: д. е. н., доцент, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та
персоналу ЗУНУ Августин Р. Р.)

МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В РЕГІОНІ

Дієвими механізмами підтримки конкурентоспроможності в регіоні, що повинні набути широкого практичного застосування, є:

1) механізми бюджетної підтримки регіонального промислового розвитку: цільова фінансова допомога на проконкурентних засадах, надання якої повинно відбуватись за принципами прозорості, доступності та справедливості розподілу між промисловими товаровиробниками; субсидії вітчизняним підприємствам на відшкодування частини витрат на сплату процентів за кредитами, отриманими на реалізацію інвестиційних та інноваційних проектів; бюджетні субвенції під певні проекти та програми промислових підприємств для переходу на більш екологічні ефективні технології; дотації у високі технології та за високоякісну конкурентоспроможну промислову продукцію, що відповідає та перевершує світові аналоги; фінансування через спеціальні бюджетні фонди регіональних програм розвитку промисловості;

2) фінансові механізми стимулювання розвитку промисловості: держзамовлення, держзакупівлі та держконтракти на довгостроковій основі за ринковими цінами, а не мінімальними; податкові, митно-тарифні і валютні пільги для наукомістких та високотехнологічних виробництв; пільгове кредитування промислових підприємств за досягнутими ними результатами роботи, а не авансом; реструктуризація фінансової заборгованості; реструктуризація податкової заборгованості; державні гарантії і поручительства; регіональний інвестиційний фонд, сформований за рахунок певної частки екологічних платежів та податків, сплачених підприємствами регіону, кошти якого направлятимуться на підтримку та компенсацію

витрат за еколого орієнтованими інвестиційними проектами;

3) механізми регуляторного впливу: індикативне планування; державно-приватне партнерство; екологічні та техніко-економічні стандарти; надання державних гарантій; сертифікація промислової продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів; державний контроль за експортно-імпортними операціями на регіональних промислових ринках; встановлення зовнішньоторгівельних пріоритетів; розробка заходів захисту українських виробників від недобросовісної конкуренції; помірні тарифні і нетарифні заходи з обмеження імпорту та розвитку експорту машин і обладнання; надання консалтингових, інформаційних, лізингових, іпотечних та інших послуг функціонуючим, новоствореним та проєктованим промисловим підприємствам; підвищення рівня захищеності підприємницького середовища шляхом посилення правової, судової, інституційної відповідальності держави перед суб'єктами господарювання регіону; проведення більш жорсткої регулятивної політики й недопущення проявів монополізму та корупції; цінова підтримка промислових товаровиробників та інші.

Для посилення ефективності вказаних механізмів, доцільним вбачається реалізація наступних передумов: [1, с.25-27].

- модернізація промислової інфраструктури та галузей промисловості на основі передових технологій;
- технологічне переозброєння промислового комплексу регіону;
- реструктуризація промисловості – перепрофілювання з традиційного індустриального розвитку на виробництво наукомісткої високотехнологічної продукції;
- поліпшення підприємницького середовища;
- активізація регіональної інвестиційно-інноваційної політики, зокрема, у розвиток останніх поколінь п'ятого технологічного укладу (комп'ютери, ракети, авіа– і електронна промисловість) і освоєння перших поколінь шостого укладу (інформаційні, біо– та нанотехнології);
- створення мережі інноваційних кластерів з виробництва

конкурентоспроможної продукції;

- стимулювання розвитку інтелектуального капіталу;
- здійснення прогресивних структурних зрушень у промисловості та формування оптимальної структури промисловості в регіоні;
- активізація науково-дослідної роботи за пріоритетними напрямками структурної перебудови в промисловості регіону;
- реструктуризація промислового виробництва, спрямована на ліквідацію екологонебезпечних виробництв;
- створення екологічно чистих виробництв і випуск екологічно безпечних видів продукції;
- освоєння випуску нової промислової продукції задля розширення експортного потенціалу регіону;
- розвиток національної системи сертифікації продукції і систем якості, базуючись на міжнародних стандартах;
- формування та реалізація стратегії і політики підвищення конкурентоспроможності промисловості регіону;
- формування організованих збутових мереж.

Отже, закономірно постає питання надзвичайної актуальності – забезпечення конкурентоспроможності регіону, зокрема, з метою гарантування їх соціально-економічного та екологічного розвитку й досягнення фінансової стабілізації. Планомірний та динамічний ріст конкурентоспроможності промисловості регіону можливий лише за умов комплексного застосування дієвих механізмів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку вітчизняних промислових підприємств, обмеження діяльності міжнародних компаній при одночасному нарощенні експортного потенціалу національної промисловості.

Використані джерела

1. Лазор О. Я. Механізми державного управління підвищенням конкурентоспроможності промисловості регіону : дисертація на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Академія муніципального управління. К., 2011. 200 с.

Гарбуз Мар'яна

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Желюк Т.Л.)

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУТІВ

Створення конкурентоспроможного інституту публічної служби передбачає інноватизацію форм та методів функціональної діяльності владних інститутів, публічного менеджменту, надання публічних послуг, що наближають вітчизняну модель публічної служби до європейської моделі демократичного врядування.

Умовно сучасні зміни, які відбуваються у системі публічної служби (служби в органах державної влади та місцевого самоврядування), можна представити через децентралізацію, новий державний менеджмент, посилення ролі сектору громадських організацій, врахування у прийнятті управлінських рішень процесів глобалізації, універсалізації управлінських принципів як передумови до побудови системи владних інститутів та органів місцевого самоврядування на єдиних засадах у світі, використання Е-урядування, використання в організації та функціонуванні влади локальних та глобальних інформаційних мереж.

За останні десять років в системі публічної служби України тривають перетворення направлені на забезпечення якості управлінської діяльності, впорядкування функцій публічних інститутів, децентралізацію влади, реформування територіальної організації влади, оптимізацію кадрового складу, запровадження пілотної програми з підготовки лідерів публічної служби в рамках формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», забезпечення дієздатного правового статусу публічних службовців та використання профілів професійної компетентності, впровадження інструментів державного менеджменту (внутрішнього аудиту, середньострокового планування, стратегічного планування,

середньострокового, партисипативного, гендерного бюджетування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів, стратегічного планування регіонального розвитку і його фінансової підтримки, інструментів із концентрації фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках регіонального розвитку, компенсації інфляційних впливів на розмір податків, об'єднання територіальних громад, моніторингу розвитку регіонів, фінансової і ресурсної забезпеченості громад, моніторингу й оцінці програм соціальної підтримки, програмно-цільового бюджетування на місцевому рівні і у системі охорони здоров'я тощо). Важливою складовою трансформації публічних інститутів стало запровадження е-урядування через впровадження системи е-взаємодії державних баз даних, е-взаємодії між центральними та місцевими органам виконавчої влади (ОВВ), створення автоматизованої системи «Єдине вікно подання е-звітності», впровадження інформаційної системи «звернення громадян», створення єдиної е-бази даних адмінпослуг ОВВ та органів місцевого самоврядування, апробації «Єдиного державного порталу адмінпослуг» тощо.

Особливий акцент необхідно ставити на підвищенні конкурентного статусу публічних службовців за рахунок інноваційної складової. В цьому контексті мова повинна йти про інноваційні компетентності публічних службовців, які можна представити через сукупність знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, які визначатимуть здатність публічних службовців до успішного впровадження державно-управлінських нововведень. Важливо, щоб через систему щорічного оцінювання стимулювалася освітня гетерофільність публічних службовців, підвищення ними кваліфікації шляхом інформальної та неформальної освіти. Її можна забезпечити шляхом розвитку різних освітніх компетенцій, що посилюватимуть різного роду професійні компетентності (тобто знання та вміння необхідно розширювати не тільки в сфері публічного управління та місцевого самоврядування, не тільки в

сфері публічного менеджменту та публічної політики, але й в системі ділових комунікацій, етики спілкування, соціологічних навиків тощо).

Інноватизувати управлінську діяльність неможливо без примноження інноваційного потенціалу, без посилення спроможності результативнішого використання, як внутрішніх так і зовнішніх ресурсів, в першу чергу, інформаційних, креативних, маркетингових, комунікаційних, які з поміж інших ресурсів відображають готовність успішного впровадження нововведень, неможливо швидко та успішно інноватизувати функціональну діяльність публічних інститутів. Поширювати інновації можна з використанням напрацьованих наукових підходів, зокрема, моделі Басса, згідно якої рушійними чинниками поширення інновацій є належний рівень розвинутої інноваційних потенціалів впроваджувачів, що передусім забезпечується достатнім ступенем їх інноваційної активності, їх сприйнятливості до нововведень. У цьому полягає особливість логіки формування успішного процесу поширення нововведень, на відміну від визнаного розуміння сутності процесу тільки як певної закономірності здійснення етапів та стадій, спрямованих на досягнення певного результату.

Врахування вище викладених пропозицій сприятиме нарощуванню інституційної спроможності владних інститутів до інноватизації їх функціональної діяльності.

Використані джерела

1. Афанасьєв М. В. Інноваційні процеси в системі державного управління і місцевого самоврядування. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2006. 212 с
2. Попов С.А., Панченко Г.О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.

Герас Віталій

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Желюк Т.Л.)

ФУНКЦІОНАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Міграційні явища і процеси впливають на різні сторони життя та праці в регіоні. Вони можуть обумовлювати як негативні виклики, так і нові можливості для регіонального розвитку – появи на вітчизняному ринку праці фахівців, які володіють зарубіжним досвідом, кваліфікаціями, мовами тощо [1]. Виникнення новітніх міграційних потреб населення диктує потребу розвитку інфраструктури ринку праці мігрантів, інституалізації регіонального міжкультурного менеджменту – важливого інструменту ефективізації усієї соціальної політики у державі. Вплив міграційних процесів на місцевий економічний розвиток варто досліджувати з позицій концепцій соціального капіталу; відтворення населення; міграційного капіталу; духовно-інформаційної мобільності нації.

Відповідальність за визначення міграційної політики розділено між Міністерством внутрішніх справ України (МВС) та Міністерством соціальної політики України, у той час як Державна міграційна служба України (ДМС) реалізує міграційну політику та надає рекомендації щодо неї. Ця сфера врегульована такими законами України: «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», «Про імміграцію», «Про прикордонний контроль», «Про зовнішню трудову міграцію» та «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України». Ці закони врегульовують такі аспекти, як права мігрантів, перетинання кордону, імміграційні та еміграційні процедури. Їх доповнюють підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та інших відповідних органів державної влади, таких як МВС, Міністерство закордонних справ України, Мінсоцполітики та Державна прикордонна служба України.

Нині в Україні немає комплексної програми, спрямованої на заохочення повернення власних громадян, які переселилися за кордон. Створення умов для повернення українських емігрантів має бути однією з цілей політики в Стратегії державної міграційної політики (щодо всіх емігрантів), однак це положення ще не розвинене в імплементаційних документах, а також в Законі України «Про зовнішню трудову міграцію» (лише щодо трудових мігрантів). Що стосується реінтеграції тих, хто вирішив повернутися, Україна має план заходів щодо реінтеграції лише однієї категорії таких мігрантів, а саме, трудових мігрантів та членів їхніх сімей. Документ лише коротко згадує про створення сприятливих умов для повернення в Україну та інтеграції діячів науки та культури, кваліфікованих спеціалістів і робітників, потреба в яких є відчутною для національної економіки. Кодекс цивільного захисту, який є основним законом України щодо управління кризовими ситуаціями, не містить положень щодо міграційних питань чи переміщень, викликаних кризами. Так само відсутні стратегії щодо зниження ризиків від стихійних лих та управління міграційними переміщеннями, спричиненими погіршенням стану довкілля.

Національна стратегія розвитку не розглядає питання переміщення, однак існує окрема цільова стратегія, що стосується інтеграції внутрішньо переміщених осіб. В Україні немає плану на випадок надзвичайних ситуацій для управління широкомасштабними переміщеннями населення, зокрема, спрямованими в країну з-за кордону, у кризових ситуаціях (попри те, що правова основа для розробки такого плану міститься у Законі України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту»).

Для того, щоб міграційні потоки працювали на користь місцевого розвитку необхідно укласти Меморандуму про співпрацю між Головним управлінням Державної міграційної служби України у Тернопільській, Головним управлінням Державної фіскальної служби та Головним управлінням Держпраці у Тернопільській області. Головною метою Меморандуму мають бути спільні дії, спрямовані на

розроблення та реалізацію спільних програм, спрямованих на підвищення правосвідомості та податкової культури учасників ринку праці (іноземці, резиденти/нерезиденти, суб'єкти господарювання), а також рівня їх довіри до органів міграційної служби, податкової та державної служби праці.

Використані джерела

1. Наслідки міграційних процесів: нові виклики та можливості для регіонів / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього»; наук. ред. У.Я.Садова. Львів, 2015. 252 с.

Голош Світлана

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сфера охорони здоров'я є складною суспільною динамічною системою, яку людське суспільство на кожному етапі свого розвитку створює і використовує для здійснення великого комплексу заходів, спрямованих на охорону і постійне поліпшення здоров'я кожної людини і суспільства загалом, зокрема на накопичення наукових медичних знань і використання їх в цілях широкої індивідуальної і суспільної профілактики захворювань, розпізнавання і лікування хвороби, а також збільшення тривалості життя людей.

Невід'ємною складовою ефективного функціонування закладу охорони здоров'я є впровадження методики сучасного стратегічного управління на основі комплексного аналізу зарубіжного досвіду менеджменту в сфері охорони здоров'я і його адаптації до специфіки національної системи охорони здоров'я.

Аналізуючи різні наукові підходи щодо визначення функціональних сфер стратегічного управління закладу охорони здоров'я, вважаємо за доцільне навести найбільш узагальнене

трактування стратегії відомими дослідниками Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом, які розглядають стратегію як єдність «5Р»: план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); відволікаючий маневр (ploy). Трансформуючи дану концепцію можна виділити такі функціональні напрями стратегії заклад охорони здоров'я (рис. 1.1.).

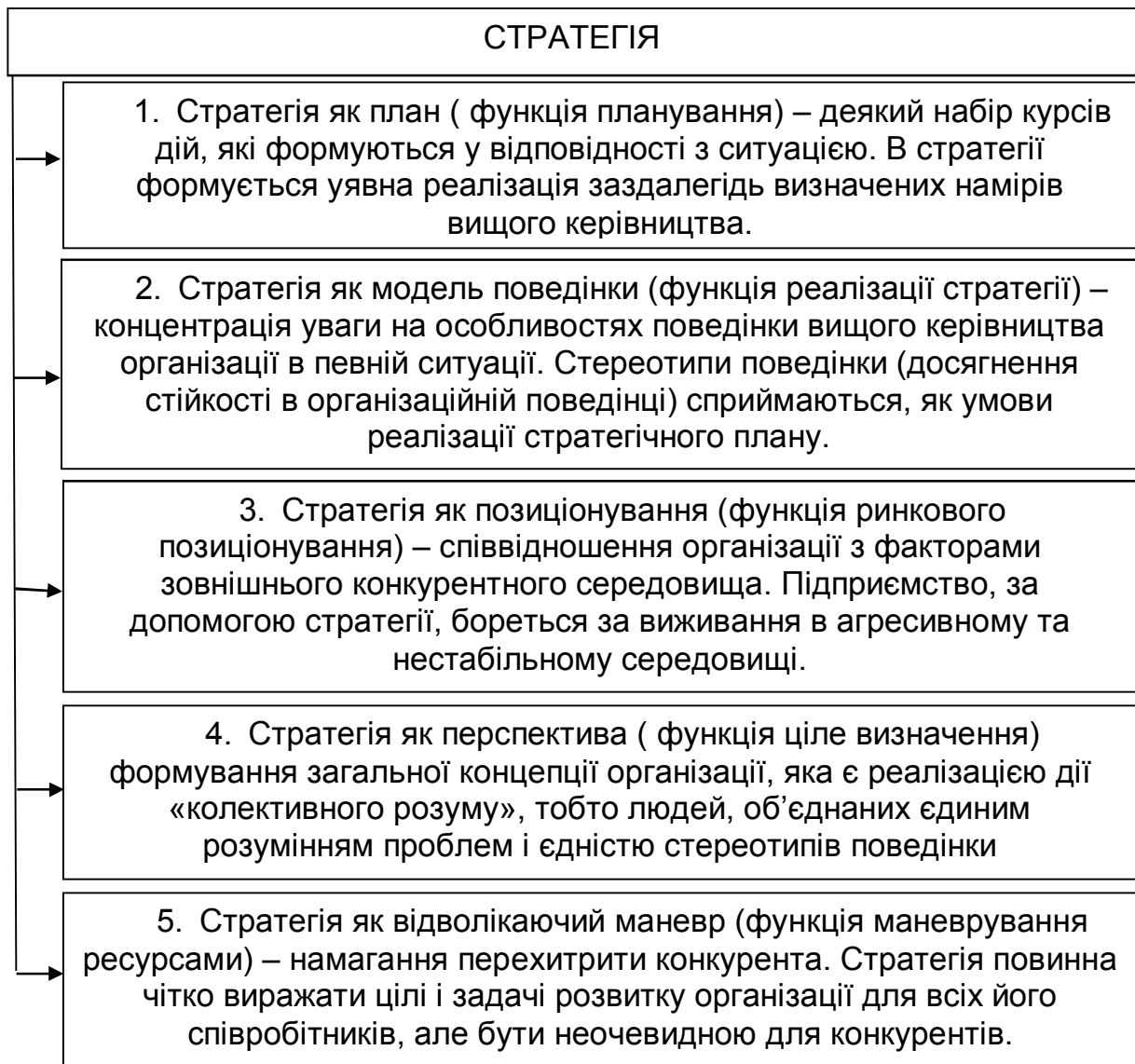


Рис.1.1 Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління за Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом
Наведено за [1, с. 56]

Зважаючи на це, можна стверджувати, що функції стратегічного управління доцільно досліджувати окремо у рамках кожної наукової

школи, оскільки їх погляди значною мірою різняться. За таких умов, сформувавши цілісну модель змістовних функцій стратегічного менеджменту, як сфери управлінської діяльності можливо лише на основі їх узагальнення за усіма десятима науковими течіями.

За результатами проведеного дослідження нами чітко виокремлюються функції, які можна віднести як до загальної системи організаційного менеджменту, так і специфічні функції, які, на наш погляд, розкривають сутність і умови функціонування саме системи стратегічного управління господарюючими суб'єктами, у тому числі і закладу охорони здоров'я. [2, с. 94]. До таких функцій належать:

1. Встановлення відповідності – за допомогою стратегії встановлюється відповідність між внутрішніми характеристиками (потенціалом) закладу охорони здоров'я і тими можливостями, які визначають його позицію у зовнішньому середовищі.

2. Позиціонування – виражається у фокусуванні уваги керівництва закладу охорони здоров'я на виборі стратегій як реальних позицій в конкурентних контекстах (ринкові позиції) на основі глибокого конкурентного і галузевого аналізу.

3. Аналітична – виявляється в тому, що процес формування стратегії пов'язаний з вибором, на основі глибоких аналітичних розрахунків стану ринкового конкурентного середовища і стратегічного потенціалу закладу охорони здоров'я.

4. Структуротворча – реалізується в процесі розробки стратегії й виявляється у формах розподілу та кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес стратегічного управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей.

5. Адаптаційна – дає змогу зрозуміти суть стратегії закладу охорони здоров'я через призму його взаємодії з зовнішнім середовищем. У

6. Трансформаційна – реалізується у процесі безумовного переходу закладу охорони здоров'я зі стану стабільного розвитку (конфігурації) у стан стратегічних змін (трансформації) під дією

зовнішніх біфуркацій. [4, с. 142].

Отже, стратегічне управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах є новою науковою парадигмою, яка має свій об'єкт і предмет дослідження, а також виконує ряд важливих функцій та забезпечує ефективне його функціонування впродовж певного періоду.

Використані джерела

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. С. 16-20.
2. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 94-96.
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
4. Мартиненко Н. Технология менеджмента: Учебник для студентов высш. учеб. заведений. К.: МП «Леся», 1997. 800 с.

Гордійчук Ольга

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ

Складність дослідження проблем управління значною мірою пов'язана з тим, що це, з одного боку, вид людської діяльності, а з другого – складне суспільне системне явище. Доцільним є окреме вивчення цих двох складових і поєднання отриманих знань. Тобто розвиток теорії управління в соціальних системах передбачає докладне вивчення закономірностей здійснення цього процесу в абстрактній управлінській парі (суб'єкт – об'єкт), на підприємстві, в адміністративно-територіальному утворенні, в державі, а також публічного адміністрування і публічного менеджменту з урахуванням соціокультурних особливостей середовища. Цей процес у всіх перелічених утвореннях і формах має особливості, що пов'язані,

насамперед, із специфікою керованого об'єкта і засобами впливу на нього. Але є і загальні риси, що притаманні управлінській діяльності як такій. До їх переліку належать: наявність суб'єкта і об'єкта, відносин між ними; виконання основних функцій (планування, організації, мотивації, контролю), через які здійснюються конкретні функції – головні та допоміжні; здійснення процесу прийняття й реалізації управлінських рішень; встановлення, підтримка та розвиток необхідних внутрішніх та зовнішніх зв'язків; застосування й удосконалення певних технологій виконання процесів та методів впливу на керований об'єкт; формування певної структури, в межах якої відбуваються перелічені процеси; використання соціокультурної реальності і вплив на її зміни [1].

Виконавча влада є підсистемою, гілкою державної влади, вираженою системою органів виконавчої влади на трьох рівнях управління, здійснюючою виконавчо-розпорядчу діяльність в цілях управління в певних сферах (предметах) ведення шляхом реалізації державно-владних повноважень методами і засобами публічного і переважно адміністративного права [2].

Державний орган є елементом механізму держави, що бере участь у виконанні функцій держави наділених при цьому владними повноваженнями.

Виконання державним органом покладених на нього функцій уможлиблює система управління (менеджменту) цим органом. Складовою системи менеджменту державного органу, що спрямована на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу робіт відповідно до запланованих показників, є управління змістом робіт. Управління змістом робіт в державному органі є цілеспрямованим впливом на логічно завершену схему надання послуг, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Основним принципом, на якому повинно базуватися управління змістом робіт органу державної влади, є стратегічна орієнтація організаційної та управлінської діяльності. Причому, ці види

діяльності повинні цілеорієнтуватися на досягнення місії і цілей органу влади.

Виходячи з цього, під управлінням змістом робіт державного органу будемо розуміти систему стратегічних підходів до управління цим органом та функціонуванням його підсистем в напрямі досягнення місії і цілей державного органу.

Управління змістом робіт, націлене на виконання місії та поставлених цілей, дозволить державному органу отримати переваги, пов'язані з:

- стратегічною орієнтацією діяльності в процесі управління змістом робіт державним органом;
- належним інформаційним супроводом діяльності державного органу;
- виробленням механізмів протидії впливу негативних факторів зовнішнього середовища;
- чітким документуванням взаємодій між видами робіт в процесі управління змістом робіт державного органу, прав та обов'язків працівників;
- належним здійсненням організаційно-функціональної діяльності в рамках управління змістом робіт державного органу;
- використанням інноваційних методів управління в процесі управління змістом робіт державного органу;
- формуванням та удосконаленням інформаційно-комунікативних зв'язків державного органу;
- синхронізацією особистих цілей та очікувань від якості роботи працівників з цілями державного органу.

Використані джерела

1. Державне управління : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
2. Соколов А.В. Функції органів виконавчої влади та їх особливості як постачальників державних послуг. URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=900>

Грушецька Ольга

(науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Богач Ю.А.)

РОЗШИРЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

У рамках проведення фінансової децентралізації та створення системи, що об'єктивно відобразатиме зусилля місцевої влади по посиленню власної фінансової спроможності, було розширено фінансові права місцевих органів влади. Зокрема, надано можливість органам місцевого самоврядування самостійно обирати установу, в якій вони обслуговуватимуть власні кошти (у частині бюджету розвитку та власних надходжень). Це дало змогу місцевим органам влади самостійно вирішувати: зберігати свої кошти на рахунках Казначейства чи в державному банку. Таке зменшення залежності місцевих органів влади від Казначейства надає можливість органам місцевого самоврядування заробити на процентах по вкладах та додає стимулів місцевим громадам щодо оптимізації витрат. [10,с. 22-23].

Крім наданого права заробляти на процентах по вкладах, місцеві органи влади мають право здійснювати місцеві запозичення до бюджетів – як місцеві, так і зовнішні, в тому числі шляхом отримання кредитів (позик) від міжнародних фінансових організацій. Запозичення здійснюються до бюджету розвитку і кошти спрямовуються на реалізацію інвестиційних програм (проектів), метою яких є розвиток комунальної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення, приріст чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, які забезпечують виконання завдань міських рад, спрямованих на задоволення інтересів населення їх громад [6, 36].

Залучення різних джерел фінансування є одним з основних питань, яке постає перед ОТГ для втілення ідей розвитку. Ключовим

інструментом реалізації інвестиційних програм і проектів місцевого розвитку на сьогодні є Державний фонд регіонального розвитку, який виділяє кошти на відповідні проекти на основі схваленої формули та на конкретних засадах. Державний фонд регіонального розвитку має онлайн-платформу (dfrr.minregion.gov.ua), яка дозволяє знайомитися з інформацією про всі проекти, які фінансуються з фонду. Нормативно-правова база Державного фонду регіонального розвитку була вдосконалена в 2015 і 2016 рр. для забезпечення можливості фінансування всіх типів проектів регіонального розвитку (у тому числі проектів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустриальних та інноваційних парків і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів.

Кошти Державного фонду регіонального розвитку розподіляються між регіонами за пропорцією, визначеною ст. 24-1 Бюджетного кодексу України з дотриманням таких критеріїв розподілу між Автономною Республікою Крим, областями та містами Києвом і Севастополем:

- 80% коштів – відповідно до чисельності населення, яке проживає у відповідному регіоні;
- 20% – з урахуванням рівня соціально-економічного розвитку регіонів відповідно до показника валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу (для регіонів, у яких цей показник менше 75% середнього показника по Україні).

Таким чином, 4/5 обсягу Державного фонду регіонального розвитку діляться між регіонами пропорційно до чисельності їх населення, а ще 1/5 розподіляється між тими регіонами, що мають валовий регіональний продукт, менший за 75% середнього показника по Україні – також пропорційно до чисельності населення таких регіонів.

Інвестиційні програми і проекти, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, повинні

відповідати одній з таких умов:

- відповідність пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та у планах заходів з їх реалізації; а також державним будівельним нормам та стандартам, які передбачають реалізацію заходів з енергозбереження будівель та споруд; щодо врахування у проектах потреб осіб з інвалідністю та інших мало мобільних груп населення;

- впровадження інвестиційних програм і проектів як проектів співробітництва територіальних громад;

- підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад. Тобто проект має бути розроблений на виконання плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, бути розробленим і реалізованим ОТГ або передбачати співробітництво ОТГ.

Лише відповідність одній із цих умов дає проекту підставу брати участь у конкурсному відборі [5, с. 17–18].

Аналіз регіональних проектів, які були подані для співфінансування з Державного фонду регіонального розвитку протягом 2016–2019 рр., засвідчив, що більшість цих проектів не були стратегічно орієнтованими, незважаючи на значні отримані кошти. Характер цих проектів переважно витриманий в традиційному “об’єктному підході” (реконструкція приміщень, закупівля котлів, заміна вікон тощо), тобто орієнтований на точкове відновлення місцевої інфраструктури. Водночас у роз’ясненнях Мінрегіону щодо підготовки проектів до Державного фонду регіонального розвитку визначено, що кошти фонду мають скеровуватись на “проекти розвитку”, які створюють можливості для розвитку громад, бізнесу (а отже робочих місць і податків), інвестицій в людський капітал тощо. Фактично маємо протилежне – майже всі проекти прив’язані до інфраструктурних об’єктів, тоді як відсутні проекти щодо розвитку людського капіталу, організації підтримки бізнесу тощо. Поняттю “розвитковий” відповідали одиниці проектів. Головні критерії, які брались до уваги: можливість завершення реалізації проекту у поточному році; гарантований обсяг співфінансування з місцевого

бюджету; ступінь будівельної готовності проекту. Незважаючи на чіткість регламентуючих документів щодо форми подачі проектних заявок, змісту розділів, якість заявок залишається на низькому рівні [4].

Загалом у 2016–2019рр. на реалізацію інвестиційних програм і проектів передбачено кошти з ДФРР у розмірі 3000 млн грн, 3500 млн грн і 6000 млн грн відповідно. Так у 2016 р. за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку було реалізовано 810 проектів, у 2017 р. – 803 і у 2018 р. – 806, завдяки яким з'явилися або модернізовані об'єкти освіти, водопостачання та водовідведення, охорона здоров'я та соціального захисту, дорожньо-транспортна інфраструктура, об'єкти культури, газо-, тепло-, енергопостачання, об'єкти фізичної культури та спорту, об'єкти екологічної сфери тощо [9].

Так, сам по собі Державного фонду регіонального розвитку є гарним інструментом фінансування місцевого розвитку, проте необхідно вдосконалювати механізм використання його коштів, зокрема в контексті стимулювання появи проектів розвитку характеру.

Окрім Державного фонду регіонального розвитку, слід відзначити такі інструменти, як державно-приватне партнерство і міжмуніципальне співробітництво, з якими громади отримали можливість більш ефективно реалізувати свої стратегії розвитку і залучати додаткові інвестиційні кошти.

Державно-приватне партнерство має перспективу стати одним із ключових механізмів реалізації місцевих інвестиційних програм і проектів, зокрема й інфраструктурних. Слід зазначити, що на теперішньому етапі розвитку країни актуалізувались об'єктивні обставини для запровадження механізмів державно-приватного партнерства. Адже для реалізації масштабних інвестиційних проектів в різних секторах економіки потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас, в умовах після кризового розвитку зростає інтерес бізнесу до

державної підтримки та партнерської співпраці, оскільки це дозволяє знизити ризики приватних інвестицій, підвищити надійність інвестиційних проектів для кредитних організацій. Сьогодні на галузевому рівні триває опрацювання низки проектів, які передбачають використання механізму державно-приватного партнерства. Зокрема, за підтримки Програми “U-LEAD з Європою” було відібрано 6 пілотних міст та ОТГ (Житомир, Тернопіль, Долина, Трускавець, Тростянець та Шацька ОТГ), з якими укладено меморандуми про співпрацю щодо реалізації державно-приватного партнерства[9].

Пілотні проекти є свідченням того, що використання державно-приватного партнерства може прискорити впровадження соціально значущих проектів, оскільки знижується залежність від наявності бюджетних ресурсів у держави, регіону, чи окремої громади. У той же час вивільнені бюджетні ресурси можуть спрямовуватись на інші цілі, такі як охорона здоров'я, освіта, та інші соціальні проекти. Висока ефективність державно-приватне партнерство як форми взаємодії держави та бізнесу доведена досвідом багатьох країн світу.

У контексті реалізації проектів розвитку територіальних громад особливого значення набуває використання механізму міжмуніципального співробітництва. За даними Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад Мінрегіону, механізм міжмуніципального співробітництва використовується громадами 21 області України, з яких Полтавська область є лідером. Загалом станом на 1 січня 2019 р. інструменти міжмуніципального співробітництва у своїй практиці використовують 1170 територіальних громад. Проте зареєстровано лише 269 договорів міжмуніципального співробітництва (2015 р. – 31 договір, 2016 р. – +39 договорів, 2017 р. – +48 договорів, 2018 р. – +178 договорів), 69 з яких діє у сфері ЖКГ, 59 – освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення, 35 – пожежної безпеки, 23 – благоустрою, 110 – іншого[9].

Крім того, починаючи з 2018 р. територіальні громади отримали й інші фінансові можливості у вирішенні питань місцевого значення, а саме починає діяти Державний дорожній фонд. Кошти Державний дорожній фонд, виділені на дороги, будуть автоматично надходити виключно на ремонт та будівництво автошляхів. Також нарешті з'явиться цільове фінансування доріг місцевого значення. Виділення джерел фінансування дорожнього господарства в окремий фонд допоможе забезпечити стабільне фінансування і дозволить запобігти спрямуванню коштів на інші цілі. Реформа децентралізації в цьому напрямі передбачає поетапне введення в дію Державний дорожній фонд [7].

Так, ОТГ на сьогодні отримали певну кількість додаткових фінансових можливостей для забезпечення свого розвитку, однак раціональне й ефективне використання коштів місцевих бюджетів значною мірою залежить від наявності відповідного кадрового потенціалу та здатності персоналу готувати проекти місцевого розвитку для отримання державного та зарубіжного фінансування. Разом з тим, слід враховувати, що державна підтримка ОТГ може мати тимчасовий характер, тому їм слід посилювати власну спроможність організувати стаке фінансове забезпечення розвитку своїх територіальних громад.

Використані джерела

1. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 196 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-p>
2. Питання використання у 2015 році коштів державного фонду регіонального розвитку [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів від 18 берез. 2015 р. № 195 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195-2015-p>
3. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житловокомунального господарства від 24 квіт. 2015 р. № 80 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0488-15>
4. Про затвердження Порядку перерахування міжбюджетних трансфертів

- [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів від 15 груд. 2010 р. № 1132 – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1132-2010-p>
5. Бондарук Н. Особливості фінансування проектів регіонального розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку / Н. Бондарук // Журнал "Стратегія розвитку" – 2016. – №1. – С. 17–18.
6. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади. Практичний посібник. – К. : – 2017. – 108 с.
7. Олійник В. Скільки грошей з Дорожнього фонду отримає кожна область України [Електронний ресурс] / В. Олійник – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/en/news/6662?page=38>.
8. Практичний посібник “Формування спроможних громад” – видання друге [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk.tergrweb.pdf>
9. Сухарська Л. В. Правове регулювання фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні в умовах бюджетної децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. № 3 (30). С. 144–151. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_1_17
10. Ткачук А.Ф. Про бюджет і не тільки. Спеціально для об'єднаних територіальних громад / Анатолій Ткачук, Ніна Наталенко. – К. : ІКЦ “Легальний статус”, 2016. – 76 с

Гураль Андрій

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толкованов В.В.)

РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В ПРОЦЕСІ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Незважаючи на приклади успішної взаємодії територіальних громад у рамках міжмуніципального співробітництва, така практика сьогодні ще не набула широкого розповсюдження, що, передусім, обумовлено інституційною нерозвиненістю такого способу взаємодії, а також проблематикою повного використання визначеного чинними

законодавством інструментарію співпраці. Реалізація інфраструктурних проектів та вирішення проблемних питань місцевого економічного і соціального розвитку за організації взаємовигідного співробітництва дозволяє органам державної влади залучити кошти, ресурси та можливості всіх зацікавлених сторін на засадах партнерства, взаємодопомоги, поєднання інтересів, консенсусу та відповідальності.

Однією з найбільш актуальних форм у підвищенні актуальності міжмуніципального співробітництва є створення інституту партнерських відносин, що включає в себе сукупність таких взаємопов'язаних елементів [5]: цілей і завдань, що спільно формулюються; сфер і галузей діяльності на взаємних інтересах; ефективних форм співробітництва; взаємної відповідальності за дотримання встановлених правил і стягнень у разі їх порушення; довіри суб'єктів партнерства один до одного в контексті поставлених цілей і завдань партнерської взаємодії.

Залежно від рівня реалізації партнерські відносини поділяються на такі типи [1]: 1) угоди між державними органами та підприємницькими структурами, які виступають як синтез заходів морального переконання і економічного стимулювання з боку державних структур; 2) двосторонні угоди між партнерами, в яких орган влади виступає в ролі ініціатора і посередника; 3) трьохсторонні угоди, де орган влади є повноправним учасником. У разі розбіжності сторін передбачається участь у переговорному процесі вищих державних органів; 4) багатосторонні угоди, в яких в якості одного з рівноправних партнерів виступає держава. При цьому держава спрямовує економічні інтереси на вирішення конкретного завдання.

Водночас, формування таких партнерських відносин в практиці діяльності органів місцевого самоврядування сьогодні стикаються з багатьма проблемами, пов'язаними як з організаційними і фінансовими аспектами запровадження, так і правовими колізіями, неврегульованістю законодавства. До таких проблем варто віднести:

багатоетапність і складність переговорного процесу та домовленостей; розподіл ризиків у процесі впровадження інфраструктурних проектів; вироблення схем співфінансування та їх юридичного супроводу; гарантування отримання комерційного ефекту; запровадження постійного моніторингу за об'єктом інвестування тощо.

В рамках посилення співпраці та підвищення ефективності взаємодії в питаннях забезпечення економічного розвитку територіальної громади вважаємо доцільним запровадження економічної моделі партнерства, що здійснюватиметься через об'єднання можливостей, ресурсів і зусиль бізнесу, фінансових структур місцевої влади.

Економічну модель державно-приватного партнерства для запровадження в практику діяльності органу місцевого самоврядування на нашу думку, варто побудувати за принципом переважаючої участі бізнесових структур та цільового підходу на засадах синергії. Це має бути інтегрована модель, яку можна назвати моделлю «партнерство-взаємодія», і яка б ґрунтувалася на виробленні механізмів залучення приватних структур до реалізації місцевих програм і проектів на засадах поєднання економічних ресурсів, узгодженості інтересів та взаємовигоди. Фокус відносин в такій моделі має бути зорієнтований на цілях місцевого розвитку, можливостях бізнесу, розміщеного на території, бажанні бути задіяними в процес реалізації таких цілей, реальності наявних джерел фінансування проектів на засадах співфінансування, оцінці можливих ризиків і комерційній вигоді від участі в партнерській співпраці.

Мотиваторами впровадження механізмів партнерства мають стати: відкритість і прозорість правовідносин (в процесі укладання відповідних правових документів – контрактів, угод, договорів концесії); чіткі процедури спільного фінансування та фінансової задіяності сторін; розподіл обов'язків, прав і ризиків та спільна відповідальність за результати діяльності і розвитку; високий рівень постійної підтримки передусім, інформаційної, консультативної, організаційної; юридичний супровід процедур укладання контрактів,

договорів, угод гармонізація та поєднання інтересів місцевої влади та бізнесу.

Загалом, використання механізму партнерства на місцевому рівні дозволить мати такі першочергові переваги: стимулюватиме налагодження та підвищуватиме результативність діалогу і взаємодії між бізнесом та місцевою владою; забезпечить можливість розподілу ризиків між партнерами; сприятиме використанню новітніх підходів в системі публічного управління; дозволить залучати нові ресурси для реалізації політики місцевого економічного розвитку.

Використані джерела

1. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів. Практичний посібник. 2017. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf
2. Зелена книга Європейської комісії щодо Державно-приватного партнерства . COM (2004) 327 final, 30.4.2004. URL: [Green_Book_\(UK\)_ru.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/comm_green_book_uk_ru.pdf)
3. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 01.07.2010р, №2404-УІ (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/conv>
4. Про співробітництво територіальних громад. Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-18 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
5. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник/ За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. – Київ. 2016. – 154 с.

Гурмак Надія, Масник Наталія

(науковий керівник: д. е. н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П. П.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІ ВЛАДИ

Найважливішим напрямком процесу реформування державного управління є формування та розвиток цілісної системи прийняття й реалізації управлінських рішень. Пошук нових організаційно-

економічних форм роботи персоналу державного органу в процесі надання адміністративних послуг є основною проблемою для підвищення ефективності використання державних ресурсів, якості і доступності послуг, професіоналізму учасників процесу.

Адміністративні послуги служать інтересам споживачів і є важливим кроком в напрямку підвищення задоволення потреб громадян і господарюючих суб'єктів. Якісна діяльність органів влади в сфері державних послуг, яка зачіпає систему життєдіяльності населення, забезпечує суттєве зниження рівня витрат в масштабах країни. Електронні державні послуги мають універсальний доступ і можуть бути отримані будь-якою особою в режимі реального часу. Вирішення проблем, які існують в сфері організації роботи персоналу державного органу в процесі надання адміністративних послуг, на основі інформаційно-комунікаційних технологій дозволить підвищити якість реалізації функцій державного органу, сприятиме підвищенню ефективності системи державного управління.

У процесі дослідження встановлено, що персонал як носій системи цінностей є ключовим фактором у впровадженні систем адміністративних послуг в органах публічної влади. Особливий вплив щодо реального впровадження в роботу органів публічної влади справляють керівники цих органів, їх особистісна система цінностей. Адже керівник є носієм і гарантом системи цінностей установи. Якщо керівник поділяє і є носієм системи цінностей доктрини послуг, це є запорукою відсутності "подвійних стандартів" у діяльності такого органу і гарантією надання суспільству адміністративних послуг стабільно високої якості. Без зміни системи цінностей працівників органів публічної влади реального впровадження систем адміністративних послуг у цих органах не відбудеться. Найближчим часом державі слід зосередитися саме на поширенні ідеології доктрини адміністративних послуг серед службовців органів публічної влади різних рівнів. Працівники цих органів мають стати носіями нової системи цінностей. Досягти цього можна саме через залучення, а не примус. І саме зараз, коли триває

реформа органів влади, є надзвичайно слушний момент залучення персоналу до системи європейських цінностей. Це може стати складовим елементом реформи органів державного управління і вивести її результати на значно вищий рівень [2].

Для їх досягнення пропонується:

– визначити потребу у проведенні навчання персоналу через складання переліку органів публічної влади, чий персонал має пройти обов'язкове навчання. До цього переліку включити всі органи виконавчої влади (центральні та місцеві), а також органи місцевого самоврядування (принаймні, до рівня районних рад). Ті з них, які впровадили систему управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000, до нього можна не включати;

– у максимально стислі терміни донести розроблений стандарт знань до кожного службовця. Для цього в кожному органі організувати та провести обов'язкові виїзні навчальні семінари, залучивши до цієї роботи виключно якісних носіїв знань. Проконтролювати явку вищого керівництва. Про випадки неявки доповісти голові уряду, а по посадах державних службовців, призначення на які здійснює Президент України за поданням Кабінету Міністрів України або Кабінет Міністрів України, поставити до відома кадрову службу Кабінету Міністрів України;

– удосконалити прийняття управлінських рішень в органі влади з реформуванням і впровадженням нових механізмів, елементів і технологій. Механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в електронній формі необхідно удосконалити за наступними напрямками: впровадження методології використання новітніх конкурентоспроможних інформаційно-телекомунікаційних систем для упередження загроз «інформаційної нерівності» населення; формування єдиних вимог до використання альтернативних схем автентифікації та електронної ідентифікації для встановлення належного рівня довіри до надання послуг в електронній формі.

Використані джерела

1. Про адміністративні послуги : Закону України від 6 вересня 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

2. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80>.
3. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 452 с.

Демчук Ірина

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жуковська А.Ю.)

ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Збільшення вагомості та ролі регіонів та регіональної економіки потребує ефективних технологій управління проектами з розвитку інфраструктури та інших параметрів території. Для підтримки конкурентоздатності підприємств регіону органи місцевого самоврядування мають забезпечити оптимальне управління фінансовими та людськими ресурсами території, які дозволяють виконувати поставлені завдання швидше та з меншими ресурсними витратами. Застосування технологій проектного менеджменту в органах місцевого самоврядування впливає на муніципальне управління цілком позитивно. Система місцевого самоврядування стає більш гнучкою, здатною реалізовувати проекти розвитку території у стислі терміни з найбільш оптимальним використанням наявних ресурсів.

У загальному розумінні діяльність із управління проектами (проектний менеджмент) вивчає теоретико-методологічні засади та формулює практичні рекомендації щодо планування, підготовки, програмування та впровадження проектних рішень у будь-яких організаціях, у тому числі муніципального підпорядкування [1]. Зокрема, серед головних завдань проектного менеджменту виступають формування інструментів для аналізу проектів та оцінки

їх подальшої ефективності, обґрунтування фінансової доцільності їх впровадження та опис проектного циклу – етапів реалізації проекту. Отже, проект як форма вирішення питань місцевого розвитку виступає оптимальним інструментом муніципального менеджменту.

Проектний менеджмент в органах місцевого самоврядування містить у собі:

- процес систематизації та інтеграції наявних та необхідних для виконання муніципального проекту знань, навичок, методів, засобів та технологій проектного менеджменту для реалізації проекту з метою найбільш оптимального використання фінансових, часових, людських та інших ресурсів територіальної громади для досягнення поставленої мети;

- проектну команду (групу) людей, що здійснюють управління муніципальним проектом, тобто забезпечують процеси управління ресурсами територіальної громади та інформацією, формують відповідну систему комунікацій та прийняття нагальних управлінських рішень.

Характерними особливостями проектного менеджменту в органах місцевого самоврядування виступає розуміння проектів і програм розвитку території як об'єктів муніципального управління. При цьому, особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення процесу реалізації проектів і програм місцевого самоврядування. Місце інформаційного забезпечення в управлінській діяльності забезпечується технологіями моніторингу та контролю в проектному менеджменті [1].

Моніторинг у проектному менеджменті є процесом відслідковування, верифікації та поточного коректування виконання проекту для досягнення закладених у ньому цілей. Моніторинг здійснюється протягом усього періоду впровадження проекту. Ця технологія проектного менеджменту містить у собі збір, оцінювання та поширення інформації про хід виконання проекту та вплив на процес його реалізації для більш оптимального досягнення поставленої мети. Перманентний моніторинг надає проектній

команді можливості відслідкувати перебіг виконання проекту та визначити проблемні ділянки в цьому процесі.

Здійснюваний проектною командою органу місцевого самоврядування моніторинг виконання проекту створює систему інформації маркетингового характеру, через яку отримуються смислові дані не лише про економічне та соціокультурне середовище регіону, а й аналізуються його соціально-економічні можливості, визначаються пріоритети розвитку, динаміка діяльності розташованих у регіоні господарських об'єктів, що можуть бути задіяні у муніципальному проекті. Це дає можливість віднайти найбільш ефективний шлях до використання проектних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

На відміну від моніторингу, методи контролю фактичного виконання проекту мають чіткі межі. Зокрема, відслідковуються лише періоди завершення певних проектних робіт. Ця числова інформація використовується для розрахунку динаміки реалізації проекту за такими показникам як час, витрати фінансових ресурсів, якість досягнутих результатів, фактична організація проектних робіт, зміст реалізованої проектної діяльності. Для вимірювання динаміки виконання проекту використовуються різні шкали в залежності від специфіки проектних робіт. Проте, у будь-якому разі, контроль як технологія проектного менеджменту, виступає у якості порівняння запланованих та отриманих на певному етапі проекту результатів. Критерієм такого порівняння виступають заплановані та фактичні витрати проектних ресурсів задля досягнення поставлених завдань. Попередня упорядкованість ресурсів територіальної громади та наявність актуальної інформації про їх стан дозволить проектній команді муніципального проекту налагодити ефективний контроль ходу його виконання.

Використані джерела

1. Глубоченко К.О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Державне управління»*. 2013. Т. 214. Вип. 202. С. 84-87.

Дерень Ольга

(науковий керівник: д. н. з держ. упр., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ У КРАЇНАХ СТАЛОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Оцінювання персоналу в будь-якій організації чи органі влади тісно пов'язане з процесами навчання, підвищення кваліфікації, ротації, просування по службі, оплати праці, мотивацією тощо. Основний напрямок вдосконалення систем оцінювання в більшості західних країн в останнє десятиліття був пов'язаний зі знаходженням балансу між визначенням ефективності роботи органів влади, їх структурних підрозділів і окремих службовців, а також зі встановленням взаємозв'язку між цими показниками ефективності.

Система регулярної оцінки роботи діє в усіх державних органах США. При цьому цілі і показники, за якими робиться така оцінка, визначаються спільно оцінюваним і його керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію. У кожному відомстві діє власна система оцінки професійної діяльності, яка розробляється на основі рекомендацій Управління державної служби. Професійна діяльність службовців оцінюється керівником відомства на основі рекомендацій атестаційних комісій, які повинні складатися наполовину з кар'єрних службовців даного відомства.

Під час проведення щорічного оцінювання діяльності цивільні службовці звітують про реалізацію поставленого перед ними на початку року індивідуального робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми про виконання плану. Результати такого оцінювання є основою для прийняття рішення щодо подальшого просування особи по службі або звільнення з посади, чи застосування певного виду покарань [3, с. 99].

В основу цивільної державної служби Великобританії покладені такі принципи: непідкупність, неупередженість, об'єктивність, відбір і

просування на основі ділових якостей, підзвітність парламенту. У Кодексі цивільної служби Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії, прийнятому 1996 році коротко викладено функції й обов'язки службовців цивільної служби.

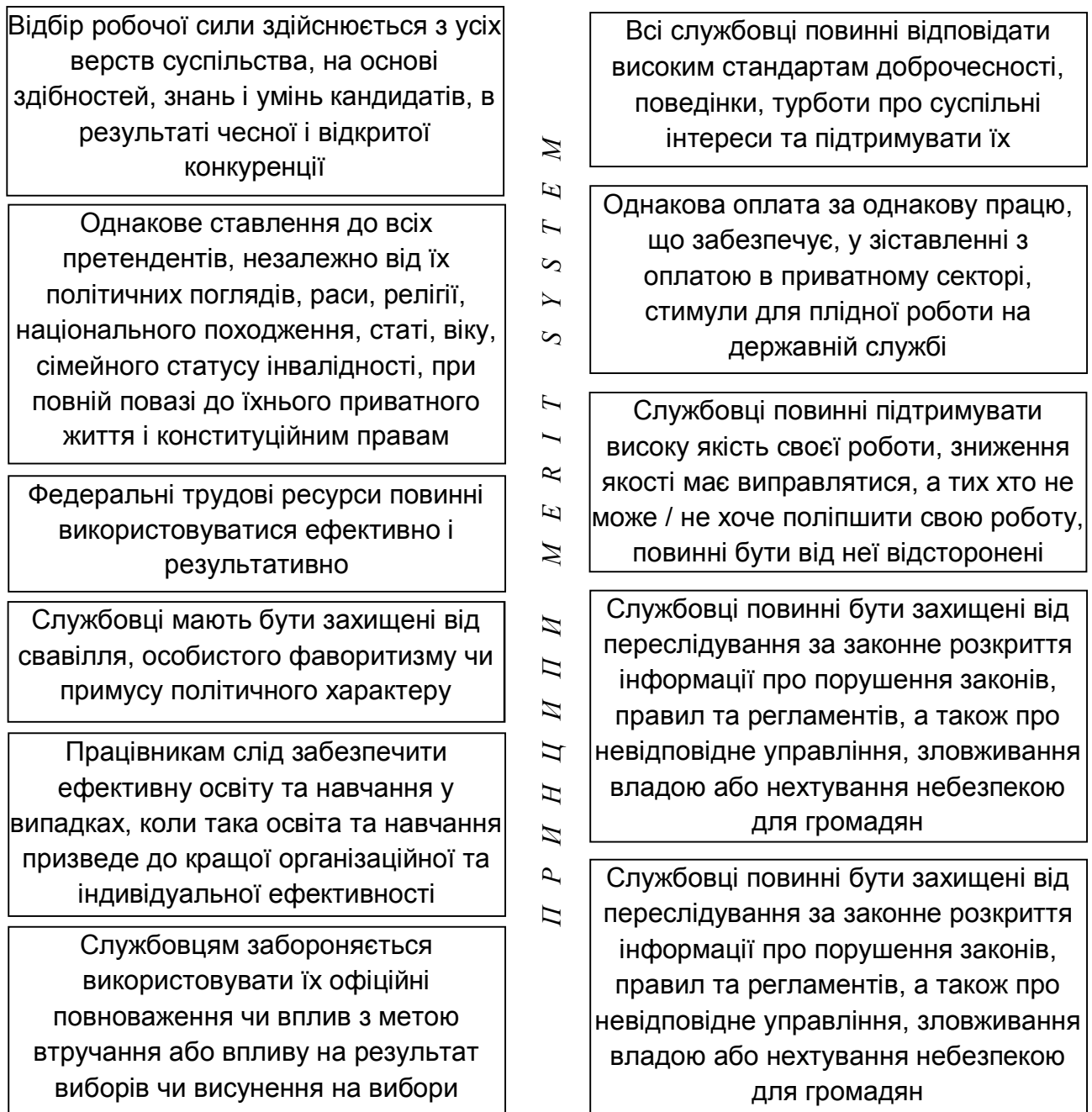


Рис. 1. Принципи Merit system у США.

Наведено за [5]

Атестацію державних службовців у Великобританії проводять на підставі їхнього річного звіту та співбесіди щодо визначення

професійних компетентностей. Основою процесу атестації посадовців є заповнення ними звітної анкети, що включає особисті дані, мету та опис роботи за минулий рік. До анкети вносять пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, особистих якостей, можливостей службового зростання. В кінці анкети дається резюме особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про сам звіт [2].

Роботу службовців у Великобританії оцінюють шляхом порівняння досягнутих результатів з цілями, що були поставлені на початку року. Безпосередній керівник і підлеглий спільно обговорюють оцінку та складають письмове резюме відповідно до результатів аналізу можливостей та врахування слабких сторін [1]. Цілі і завдання діяльності керівних посад службовців у Великобританії встановлюються відповідно до цілей державного органу і його структурних підрозділів.

У Бельгії реалізується управління результативністю державних службовців керівного складу за допомогою угод про результативність (performance agreements). Індивідуальний план для вищих посад службовців, охоплює повний термін їх повноважень 6 років. Система планування результатів діяльності службовців керівного складу вибудовується на основі індивідуальної угоди про результативність (personal performance agreement) голови («Voorzitter») міністерства/відомства (вищої посади державної служби в цих органах влади), пов'язаної із стратегічними і операційними планами, які він і розробляє. Індивідуальні плани керівників включають цілі і завдання, критерії результативності і їх цільові значення [4].

Оцінка результативності керівних службовців робиться безпосереднім начальником один раз в два роки. Оцінка частково базується на формі самооцінки, яка заповнюється службовцям керівного складу. Результати самооцінки потім обговорюються на «оцінній зустрічі». Діалог зосереджений на питаннях успішності реалізації цілей, використаних для їх досягнення засобах, а також особистому вкладі і професійному зростанні оцінюваного [6].

Отже, оцінка персоналу – це формалізований механізм управління ефективністю діяльності працівників державних органів в аспектах постійності та раціональності. Загалом, у США, Великобританії, Бельгії встановлення чіткого взаємозв'язку підсумків оцінки з кар'єрним зростанням для керівників середньої ланки успішно використовується як інструмент стимулювання.

Використані джерела

1. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.
2. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_1_24.
3. Стельмащук Л. С. Особливості кар'єрного просування державних службовців у США. Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2010 р. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2010. 372 с.
4. Ketelaar A., Manning N., Turkisch E. (2007). Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences. *OECD Working Papers on Public Governance*, OECD Publishing. 2007. № 5. URL: <https://www.oecd.org/gov/38990099.pdf>.
5. Merit Systems Principles. URL: <https://www.fedweek.com/legal-reference/merit-systems-principles/>
6. Performance de la fonction ressources humaines: definitions et cadre d'analyse. Ministere du budget, des comptes publics et de la fonction publique. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/>

Дідюк Любов

(науковий керівник: д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Монастирський Г.Л.)

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Особливе місце в системі муніципальних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, належить адміністративним послугам.

Адміністративні послуги в місцевому самоврядуванні (лат. *administration* – управління, керівництво) – результат здійснення

владних повноважень органами місцевого самоврядування, що відповідно до закону забезпечують юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами певних прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо).

Належність муніципальних послуг до адміністративних визначається за такими критеріями: повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом; послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень; послуги надаються за зверненням фізичних та юридичних осіб; результатом розгляду звернень є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо); надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Прикметник «адміністративні» вказує на суб'єкта, який надає такі послуги, – адміністрацію (адміністративні органи) та владну адміністративну природу діяльності з їх надання. Уповноваженим суб'єктом у сфері надання адміністративних послуг є адміністративний орган – орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, державне підприємство, установа, організація, що на виконання закону надає адміністративну послугу.

Діяльність адміністративних органів, не пов'язаних з реалізацією їх владних повноважень, не є адміністративними послугами. Це стосується багатьох так званих «платних послуг» господарського характеру (ламінування, ксерокопіювання, розрізання паперу тощо). Інформаційні послуги (надання довідок, іншої інформації) можуть вважатись адміністративними лише в тому разі, якщо вони мають персоніфікований характер, тобто стосуються конкретно визначеної особи. В зв'язку з цим «надання текстів опублікованих нормативно-правових актів» або «надання нормативної документації» не можуть розглядатись як платні види адміністративних послуг.

Інформаційні послуги індивідуального, але не персоніфікованого характеру можуть бути платними в тому випадку, коли пошук цієї інформації та її обробка вимагають значних затрат робочого часу. Формальною правовою підставою до появи переліку платних адміністративних послуг стала норма Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств», згідно з якою перелік платних послуг, які можуть надаватись органами державної влади України, органами місцевого самоврядування та створеними ними установами та організаціями, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів, встановлюється Кабінетом Міністрів України. Для об'єктивності встановлення плати за адміністративну послугу (платні адміністративні послуги) Постановою Кабінету Міністрів України № 66 від 27 січня 2010 року затверджено Методику визначення собівартості платних адміністративних послуг, яка розглядається як виражені у грошовій формі витрати адміністративного органу, безпосередньо пов'язані з наданням даного виду адміністративної послуги.

Важливим є питання розроблення стандартів якості адміністративних послуг. Під стандартом якості адміністративної послуги слід розуміти мінімальні вимоги щодо надання адміністративної послуги, які повинен забезпечити адміністративний орган, а також критерії, за допомогою яких можна оцінити, наскільки споживач цієї послуги задоволений її наданням.

Критеріями оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є: 1) результативність – задоволення потреби фізичної та юридичної особи в адміністративній послугі; 2) своєчасність – надання адміністративної послуги в установленій законом строк; 3) доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою; 4) зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг; 5) відкритість – безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка

розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях, буклетах.

Використані джерела

1. Муніципальний менеджмент: підручник / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, О.П. Дудкіна. Тернопіль: Економічна думка, 2019.
2. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення: монографія / кол. авт.; за ред. д.е.н., проф. А.Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 608 с.

Дзьобан Наталія

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

УМОВИ ТА ФАКТОРИ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В умовах реформування державної служби службова кар'єра, як важливий елемент цього інституту, має суттєве значення у підвищенні ефективності й дієвості державної служби, професійності та компетентності державних службовців.

Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації через самонавчання, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага тощо. Саме завдяки цьому підвищується рівень професійної діяльності, досягається бажаний статус, що передбачає успішно побудовану кар'єру.

Слід зазначити, що відповідно до ціннісних установок державного службовця в основі побудови його кар'єри лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі.

Сутністю успішної кар'єри державного службовця, на нашу думку, є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу.

До основних умов побудови успішної кар'єри державного службовця можна віднести: розвиток і розширення організації (департаменту, управління, відділу, сектору), у якій працює державний службовець; чітку особистісно орієнтовану спрямованість державного службовця (особистісні цілі та інтереси, індивідуальні потреби, цінності й мотиви); наявність, формування та розвиток необхідних якостей особистості державного службовця; визначення та дотримання державним службовцем правил, що формують певний стиль поведінки; здобуття державним службовцем професійної освіти в галузі державного управління; набуття інших компетентностей шляхом самоосвіти, прихильність безпосереднього керівника до підлеглого [2].

До факторів побудови успішної кар'єри державного службовця доцільно віднести: правильний вибір кар'єрної орієнтації державного службовця відповідно до його особистісно орієнтованої спрямованості та здібностей; постійне самовдосконалення державного службовця (підвищення кваліфікації, самоосвіта тощо); зв'язки, контакти, підтримка керівника вищого рівня; високий рівень культури праці державного службовця.

У вищенаведеному переліку факторів побудови успішної кар'єри акцентуємо увагу на виборі працівником кар'єрної орієнтації і розумінні цього питання його керівником, що потребує використання чи створення відповідних методик правильного вибору державним службовцем кар'єрної орієнтації, а відтак – розроблення на їх основі персонального алгоритму побудови його кар'єри. Останнє має бути покладено на відповідний підрозділ організації, у компетенцію якого входить розвиток персоналу.

Досягнення державним службовцем певного кар'єрного становища зумовлює необхідність конкретного визначення ним того кар'єрного рівня, до якого спрямовано його зусилля, тобто державний службовець повинен чітко усвідомлювати, якого успіху він хоче досягти на державній службі і в якій формі виражається його успіх: слава, влада, матеріальне становище, суспільне визнання, незалежність тощо [1, с. 136]. Таким чином, просування службовця по кар'єрних сходинках обумовлене певними мотивами, які визначаються державним службовцем. Мотивація службовчої кар'єри, у свою чергу, потребує від державного службовця планування свого кар'єрного росту, тобто визначення переліку заходів, які необхідно здійснити для досягнення своєї мети та визначення термінів їхньої реалізації. Водночас, здійснення особою службовчої кар'єри є мотивованим і для суб'єкта призначення, оскільки така мотивація має прояв в одержанні найвищих і найсуттєвіших результатів діяльності державного службовця.

Отже, побудова успішної кар'єри державного службовця на сучасному етапі розвитку державної служби має включати три основних аспекти, що окреслюється як комплексний підхід: соціалізація особистості державного службовця, професіоналізація інституту державної служби, гармонізація взаємовідносин керівника і підлеглого.

Використані джерела

1. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: поняття та особливості. Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». 2012. Т. 11. С. 127-139.
2. Воронько Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23

Дзюбенко Вероніка

(науковий керівник: д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р. Р.)

ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В РЕГІОНІ

Дієвими механізмами підтримки конкурентоспроможності в регіоні, що повинні набути широкого практичного застосування, є:

1) механізми бюджетної підтримки регіонального промислового розвитку: цільова фінансова допомога на проконкурентних засадах, надання якої повинно відбуватись за принципами прозорості, доступності та справедливості розподілу між промисловими товаровиробниками; субсидії вітчизняним підприємствам на відшкодування частини витрат на сплату процентів за кредитами, отриманими на реалізацію інвестиційних та інноваційних проектів; бюджетні субвенції під певні проекти та програми промислових підприємств для переходу на більш екологічні ефективні технології; дотації у високі технології та за високоякісну конкурентоспроможну промислову продукцію, що відповідає та перевершує світові аналоги; фінансування через спеціальні бюджетні фонди регіональних програм розвитку промисловості;

2) фінансові механізми стимулювання розвитку промисловості: держзамовлення, держзакупівлі та держконтракти на довгостроковій основі за ринковими цінами, а не мінімальними; податкові, митно-тарифні і валютні пільги для наукомістких та високотехнологічних виробництв; пільгове кредитування промислових підприємств за досягнутими ними результатами роботи, а не авансом; реструктуризація фінансової заборгованості; реструктуризація податкової заборгованості; державні гарантії і поручительства; регіональний інвестиційний фонд, сформований за рахунок певної частки екологічних платежів та податків, сплачених підприємствами регіону, кошти якого направлятимуться на підтримку та компенсацію витрат за еколого орієнтованими інвестиційними проектами;

3) механізми регуляторного впливу: індикативне планування; державно-приватне партнерство; екологічні та техніко-економічні стандарти; надання державних гарантій; сертифікація промислової продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів; державний контроль за експортно-імпортними операціями на регіональних промислових ринках; встановлення зовнішньоторгівельних пріоритетів; розробка заходів захисту українських виробників від недобросовісної конкуренції; помірні тарифні і нетарифні заходи з обмеження імпорту та розвитку експорту машин і обладнання; надання консалтингових, інформаційних, лізингових, іпотечних та інших послуг функціонуючим, новоствореним та проєктованим промисловим підприємствам; підвищення рівня захищеності підприємницького середовища шляхом посилення правової, судової, інституційної відповідальності держави перед суб'єктами господарювання регіону; проведення більш жорсткої регулятивної політики й недопущення проявів монополізму та корупції; цінова підтримка промислових товаровиробників та інші.

Для посилення ефективності вказаних механізмів, доцільним вбачається реалізація наступних передумов:

- модернізація промислової інфраструктури та галузей промисловості на основі передових технологій;
- технологічне переозброєння промислового комплексу регіону;
- реструктуризація промисловості – перепрофілювання з традиційного індустріального розвитку на виробництво наукомісткої високотехнологічної продукції;
- поліпшення підприємницького середовища;
- активізація регіональної інвестиційно-інноваційної політики, зокрема, у розвиток останніх поколінь п'ятого технологічного укладу (комп'ютери, ракети, авіа– і електронна промисловість) і освоєння перших поколінь шостого укладу (інформаційні, біо– та нанотехнології);
- створення мережі інноваційних кластерів з виробництва конкурентоспроможної продукції;
- стимулювання розвитку інтелектуального капіталу;

- здійснення прогресивних структурних зрушень у промисловості та формування оптимальної структури промисловості в регіоні;
- активізація науково-дослідної роботи за пріоритетними напрямками структурної перебудови в промисловості регіону;
- реструктуризація промислового виробництва, спрямована на ліквідацію екологонебезпечних виробництв;
- створення екологічно чистих виробництв і випуск екологічно безпечних видів продукції;
- освоєння випуску нової промислової продукції задля розширення експортного потенціалу регіону;
- розвиток національної системи сертифікації продукції і систем якості, базуючись на міжнародних стандартах;
- формування та реалізація стратегії і політики підвищення конкурентоспроможності промисловості регіону;
- формування організованих збутових мереж.

Отже, закономірно постає питання надзвичайної актуальності – забезпечення конкурентоспроможності регіону, зокрема, з метою гарантування їх соціально-економічного та екологічного розвитку й досягнення фінансової стабілізації. Планомірний та динамічний ріст конкурентоспроможності промисловості регіону можливий лише за умов комплексного застосування дієвих механізмів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку вітчизняних промислових підприємств, обмеження діяльності міжнародних компаній при одночасному нарощенні експортного потенціалу національної промисловості.

Використані джерела

1. Клименко Ю. Л. Механізми державного управління підвищенням конкурентоспроможності промисловості регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Юрій Леонідович Клименко; Академія муніципального управління. – К., 2011. – 20 с.
2. Ковтун А. О. Сучасні підходи до розробки та реалізації антикризової стратегії розвитку промисловості регіону . Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2011. №1. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=447>.

Добра Іван

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та
персоналу ЗУНУ Толуб'як В.С.)

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Важливим елементом структури закладу охорони здоров'я є внутрішні зв'язки. Вони становлять інформаційну основу здійснення спільної діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я. За їх допомогою передається інформація між керівниками та структурними підрозділами, досягається взаємне сприяння між учасниками управлінських процесів щодо досягнення цілей функціонування закладу охорони здоров'я.

На сьогодні серед фахівців немає єдиної думки стосовно видів зв'язків між елементами структури закладу охорони здоров'я. Однак у більшості випадків прийнято вирізняти вертикальні та горизонтальні зв'язки. В основі вертикальних зв'язків лежать відносини детермінації, тобто підпорядкованості. Зв'язки типу детермінації встановлюються між керівниками, структурними підрозділами та окремими медичними працівниками закладу охорони здоров'я в тих випадках, коли одні з них мають право віддавати розпорядження, а інші повинні їх виконувати. Вертикальні зв'язки встановлюються між керівниками та їх підлеглими. Горизонтальні зв'язки базуються на відносинах інтердепенції (взаємозв'язку, взаємозалежності) або констеляції (опосередкованої залежності) та встановлюються між рівноправними керівниками і структурними підрозділами, які взаємодіють у процесі здійснення безпосередньої діяльності.

Зважаючи на різноманітність взаємозв'язків між структурними підрозділами закладу охорони здоров'я, постає об'єктивна необхідність координації їх спільної діяльності. Головною метою

координації діяльності структурних підрозділів закладів охорони здоров'я є підвищення якості та доступності медичної допомоги та медичних послуг населенню.

Сьогодні виявляються три важливі тенденції в зміні підходу до координації. Це: 1) зниження жорсткості вертикальних зв'язків; 2) розширення горизонтальних зв'язків; 3) відхилення від ієрархічності як головного принципу координації і, як наслідок, заміна вертикальних механізмів координації горизонтальними [1].

Крім того, у сучасних умовах механізми координації діяльності персоналу в організаціях розвиваються у двох напрямках: звуження множини доступних зв'язків (для вилучення неефективних зв'язків, наприклад, через стандартизацію); розширення множини доступних зв'язків (для підвищення інформованості діяльності, наприклад, через розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікативних зв'язків організації) [1].

В контексті вдосконалення механізмів координації діяльності медичного персоналу медичної установи та активізації його ролі у забезпеченні реалізації її місії, об'єктивно необхідним є розвиток медичної установи в напрямку розширення множини доступних зв'язків (комунікацій). Це обумовлюється тим, що як вказується у літературному джерелі [2], «поява нового комунікативного простору, пов'язаного з демократизацією соціально-економічних відносин, обумовила зростання значимості комунікації, яка з додаткового інструмента перетворилася у важливу функцію, здійснювану для досягнення ділового успіху. Ефективне управління діловою комунікацією вимагає розбудови комунікаційної системи управління, яка сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища» [2].

Для того, щоб мати вичерпну інформацію про медичний персонал та у правильному напрямі скерувати процес втручання (спланувати внутріорганізаційні комунікації, визначити «зони діяльності», які мають підлягати особливому контролю), медична установа повинна вивчати потреби працівників, оцінювати стан щодо

їх задоволеності (чи незадоволеності) своєю роботою.

Значимість діагностики потреб медичного персоналу обумовлює те, що така діагностика стане надійним додатковим джерелом наповнення інформаційної бази для планування внутріорганізаційних комунікацій (наприклад, горизонтальних в системі «лікар – середній медичний персонал»), а також дозволить визначити «зони діяльності», які мають підлягати особливому контролю у роботі середнього і молодшого медичного персоналу медичної установи.

Найбільш важливими чинниками, які спонукають медичних працівників добре працювати, є: усвідомлення важливості своєї справи як для пацієнтів, так і для досягнення місії медичної установи; інформаційно-комунікативне забезпечення роботи; матеріально-технічне забезпечення роботи; можливість реалізувати свої професійні знання та вміння; висока оцінка досягнутих результатів праці керівництвом та співробітниками; чіткі вимоги до виконання посадових обов'язків та врегулювання їх обсягу; участь і відчуття значущості своєї роботи в досягненні результатів діяльності щодо надання психіатричної допомоги пацієнтам.

Отже, врахування зазначених чинників в процесі координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я дозволить керівництву отримати наступні переваги: сформувати вичерпний масив інформації про медичний персонал з метою скерування у правильному напрямі процес координації; планувати і розвивати внутріорганізаційні та внутрігрупові комунікації; визначити «зони діяльності», які мають підлягати особливому контролю; вдосконалити механізми координації діяльності медичного персоналу закладу охорони здоров'я та активізувати роль персоналу у забезпеченні реалізації місії установи.

Використані джерела

1. Катренко А.В., Савка І.В. Механізми координації у складних ієрархічних системах. URL: http://vlp.com.ua/files/16_1.pdf
2. Шавкун І.Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf

Зеленчук Мар'яна, Ключініська Тетяна

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

Сучасний період розвитку регіонів України потребує поглибленого обґрунтування процесу удосконалення розвитку малого підприємництва, яке відіграє системоутворюючу функцію в економіці країни і здійснює закономірний вплив на її економічне зростання, вирішення актуальних соціально-економічних проблем.

Важливою формою реалізації зазначених аспектів регіонального розвитку є стратегічне планування, яке дає можливість впровадити ефективне управління регіоном як єдиним організмом та забезпечити належний рівень життя його населення. Нові умови діяльності в Україні вимагають переглянути традиційний погляд на управління та планування як на державному, так і на регіональному рівнях.

Державна політика розвитку є одним із найбільш дійових важелів розв'язання таких економічних і соціальних завдань, як сприяння структурній перебудові економіки регіону, зміцнення економічної бази регіонів, швидкого насичення ринку якісними товарами й послугами, послаблення монополізму, розвиток конкуренції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу й інновацій, підвищення експортних можливостей країни, забезпечення зайнятості значної частини населення за рахунок створення додаткових робочих місць, визначення позитивного іміджу України з метою інтеграції в європейську та світову економічні системи. Державна політика в цій сфері спрямована на приєднання України до міжнародних програм, підписання двосторонніх та багатосторонніх міжнародних і міжвідомчих угод щодо підтримки малого підприємництва. На основі вищезазначеного закономірною є

постановка питання щодо виконання комплексу взаємопов'язаних досліджень, спрямованих на забезпечення сприятливих правових і організаційно-економічних механізмів із метою формування та вдосконалення управління процесом ефективного розвитку малого підприємництва в Україні в системі дій центральних, регіональних і місцевих органів державної виконавчої влади та цілеспрямованої їх координації.

Згідно системи документів для регіонального розвитку виділяють такі основні складові:

- державна стратегія регіонального розвитку регіону;
- план заходів з реалізації державної стратегії регіонального розвитку регіону;
- регіональні стратегії розвитку;
- плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку;
- інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.

Визначено, що взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю щодо формування дієздатних територіальних громад – це система організаційних, правових, фінансових, економічних і соціально-психологічних горизонтальних, вертикальних та вертикально-горизонтальних взаємозв'язків і погоджених дій цих органів, що забезпечуються нормативно визначеними методами і механізмами, а також неформальними методами, механізмами і зв'язками, зокрема з метою посилення здатності жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста брати участь у процесах розроблення й ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні, ініціювати через створені ініціативні групи вирішення актуальних питань місцевого значення або безпосередньо їх вирішувати через органи самоорганізації населення та місцеві об'єднання громадян. Зазначений аспект взаємодії ще не був предметом окремого дослідження, хоча загалом взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю вже актуалізована в науці державного управління, насамперед у

контексті розмежування повноважень, формування та використання бюджетів, децентралізації влади, громадянської активності і т.д.

Використані джерела

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь. : ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.
2. Посібник з розвитку громад: Практичний poradник для небайдужих / кол.авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. – Київ, 2007. – 458 с.
3. 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. К. : НАДУ , 2013. 48 с.

Касіянчук Віта

(науковий керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А.Ю.)

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективність і злагодженість діяльності органів влади значною мірою визначається фаховістю особи, яка очолює ці органи, наявністю чи відсутністю у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей. Відповідно в сучасних умовах зростає увага до підбору керівників органів публічної влади, які повинні бути, як зазначає М. Логунова, не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності [1].

Співвідношення формального керівництва та лідерства на державній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, оскільки призначення на певну посаду не дає автоматичного набуття лідерських якостей [2], тому виходячи із функціональних і психологічних відмінностей кожної людини вирізняють поняття «стилі лідерства».

Стилі лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стиль проявляється,

коли вони мотивують, віддають розпорядження і досягають мети. Риси характеру лідера з великою ймовірністю визначають, яким стилем він користується найчастіше. Стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на групу людей. У відповідності зі сформованими уявленнями виділяють три стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний – і їх різні поєднання, а також два вектора орієнтації лідера: орієнтація на відносини з підлеглими (орієнтація на людину) і на результат (орієнтація на результат чи завдання). М. Мескон і Ф. Хедоурі зазначають, що за традиційною системою класифікації стиль може бути автократичним (це одна крайність) та ліберальним (інша крайність) або це буде стиль, зосереджений на роботі, та стиль, зосереджений на людині [3].

Найбільш поширену типологію стилів лідерства створив Курт Левін [4]. Він виділив такі три стилі: авторитарний (директивний) стиль – жорсткі способи управління, відхилення будь-якої ініціативи та обговорення рішень, які приймаються; демократичний (колегіальний) стиль – колегіальність, схвалення ініціативи; ліберальний (анархічний) стиль – відмова від управління, ухилення від керівництва.

Заслуговує на увагу класифікація лідерства проф. Д. Гоулмана [5], за якою існує 6 різних підходів до лідерства – чотири з яких резонансні (ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний) і два дисонансні (амбіційний і авторитарний).

Ідеалістичний лідер веде людей до спільної мети. Він не говорить про те, як до неї дійти, але допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і надихає йти до такої мети. Краща відмінна риса такого лідерства – це автономність членів команди і можливість інновацій та експериментів на шляху до спільної мети.

Навчаючий стиль акцентує увагу на навчанні персоналу з метою поліпшення його роботи. Розмови віч-на-віч з окремими співробітниками – часте явище у цьому підході.

Товариський стиль об'єднує організацію. Він створює гармонію на роботі, де кожен особисто знайомий і добре співпрацює з усіма. Часто серед співробітників виникають розбіжності і неприязнь. Цей

підхід покликаний виправити такі труднощі.

Демократичний стиль лідерства. Лідер залучає підпорядкованих працівників в процес групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом з ними усі повноваження щодо ухвалення рішень. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу.

Амбіційний стиль. Амбіційний лідер задає ритм в команді. Він встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди. Вони або зовсім не дають вказівок, або дають їх вкрай мало, чекаючи, що співробітники і так все повинні знати.

Авторитарний стиль. Авторитарне лідерство передбачає суворі правила, чітко розподілені обов'язки. Думка такого управлінця – єдино правильна, дискусії неможливі. Такий лідер приймає рішення одноосібно. На жаль, цей підхід використовується найчастіше, не дивлячись на те, що він далеко не найефективніший.

Стиль лідерства – передумова та наслідок рівня групового розвитку. Він залежить також від змісту спільної діяльності, яка лежить в основі міжособистісних відносин в групі. Кожен з розглянутих стилів лідерства має і переваги, і недоліки. Вибір стилю лідерства у такому разі повинен визначатися часом, відведеним на ухвалення рішення.

Використані джерела

1. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.
2. Головатий М. Політична психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2006. 397 с.
3. Ліпенцев А. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг. Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для сист. підвищ. каліф. держ. служб. та посад. ос. місц. самовряд. [Текст] / уклад. Ліпенцев А. В. К. : К.С.І., 2013. С. 83-89; 175-183.
4. Розвиток лідерства у державній службі. Державна служба: підручник : у 2 т. Т. 2 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. С. 2772.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера.; перекл. В. Глінка. К. «Наш формат», 2019. С. 288.

Катеринюк Яна

(науковий керівник: к.е.н., доц. кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Дяків О.П.)

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Досвідчені люди, що працюють у сфері управління людьми, є досить затребуваними в наші дні. Психологічна підготовка для менеджера є необхідною, адже робота з людьми вимагає зусиль.

Професійна діяльність менеджера може легко привести до стресового стану. Причинами можуть бути безліч чинників, основними з яких є[2]:

- велика відповідальність (за якість роботи підлеглих і результати діяльності організації в цілому);
- великий об'єм роботи та необхідність приймати багато рішень;
- мультизадачність (необхідність враховувати всі зміни серед підлеглих, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на роботу персоналу та інше);
- великі вимоги до безпомилковості власної діяльності;
- відносини в колективі.

Стресостійкість — сукупність якостей особистості, які дозволяють залишатися здоровим і ефективним навіть при великих навантаженнях. Стійкість до стресу на роботі, як правило, означає вміння спокійно реагувати на конфліктні або неоднозначні ситуації, здатність при необхідності працювати понаднормово.

Стресостійкість відноситься до soft skills і є важливим фактором для ефективної та успішної роботи, оскільки дозволяє ігнорувати багато неважливих факторів, що підвищує продуктивність, та захищає від професійного вигорання.

Через швидкий робочий темп і велику відповідальність, менеджери схильні піддаватися стресовому стану. Для непідготованих менеджерів він є реальною загрозою не тільки для кар'єри, але і для здоров'я, тому вміння протистояти стресу є важливим завданням, яке вимагає безперервної роботи [5].

Найважливішим критерієм психічного здоров'я менеджера є гнучка психіка – система індивідуальних здібностей, рис характеру та мотивацій особистості та досконалої індивідуальності[3, С.34].

До методів підвищення стресостійкості серед професійних менеджерів можна віднести:

Вміння менеджера користуватися методами психічної саморегуляції. Добре справляється зі стресом той менеджер, який володіє технікою релаксаційних прийомів, що дозволяють дати відпочинок тілу і розуму від фізичних і психічних навантажень.

Ведення здорового способу життя. Людина повинна самотійно підтримувати свій організм в нормі, піклуватися про нього, оскільки здоровий сон, відмова від шкідливих звичок і правильний раціон є найголовнішими аспектами працездатності організму [4].

Хороші відносини в колективі. Дружня атмосфера в колективі - запорука продуктивності в роботі: злагоджена робота, відсутність напруженості, відкритість, збільшення виконуваних завдань. Домогтися хороших взаємин в колективі допомагають різні спільні тренінги та заходи.

Розвивати і посилювати свої переваги а також терпляче виправляти недоліки.

Відокремлювати основне від другорядного. Не намагатися братися за все. Слід витратити час тільки на найважливіші справи з точки зору кінцевих цілей(існує твердження, що всі проблеми складаються з 50% факторів, на які ми можемо впливати, і 50%, які нам не підвладні) [1].

Не забувати, що головна відповідальність за успіху кар'єрі лежить на самій людині.

Дбати про підтримку життєвих сил, бадьорості і позитивного ставлення до роботи. Не заціклюватися на помилках, невдачах.

Не замикатися в собі і пам'ятати, що багато корисного можна отримати від спілкування з людьми, які вас оточують (керівництво, колеги, друзі, родина) [2].

Кожен з представлених методів допоможе людині впоратися з стресом, досягти ефективної роботи.

Використані джерела:

1. Мельник Шерон «Стресостійкість. Як зберігати спокій і високу ефективність у будь-яких ситуаціях», Мск 2014. 54с.
2. Стрес в професійній діяльності менеджера URL: <http://um.co.ua/4/4-9/4-92249.html>
3. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія. 2013. 132 с.
4. Хрунова М. И. Причины стресса и способы повышения стрессоустойчивости менеджера на предприятии. URL <https://sci-article.ru/stat.php?i=1433102547>
5. Професійне довголіття менеджера URL: <http://ukrefs.com.ua/print:page,1,115098-Professional-noe-dolgoletie-menedzhera.html>

Кисляк Марія

(науковий керівник: д. е. н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А.Ф.)

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ПРАКТИКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО РАЙОНУ

На сучасному етапі трансформації економіки України одним із головних чинників стабільності соціально-економічних відносин у державі є забезпечення сталого економічного зростання та розвитку району на основі мобілізації й ефективного використання всього комплексу наявних умов та відповідних ресурсів. Лідерство в конкурентній боротьбі щодо розвитку району визнається не за тими країнами, які мають великий обсяг природних ресурсів, а за такими, які визначають як пріоритети бізнес та процеси його відтворення, ринкові механізми підтримки підприємницької діяльності, ефективне використання науки, системи знань та інформаційних технологій задля раціонального та ефективного використання наявного потенціалу, прискорення економічного розвитку підприємницького сектору та, відповідно, району.

В умовах активних соціально-економічних перетворень в Україні, коли відбувається розширення економічної самостійності району, по-новому визначається роль малого й середнього бізнесу для регіонального розвитку. Це зумовлено тим, що малий і середній

бізнес охоплює найбільшу частку ринку та найрізноманітніші види економічної діяльності, маючи при цьому значні конкурентні переваги порівняно з великим бізнесом. Але відсутність належної підтримки малого й середнього бізнесу з боку зацікавлених учасників економічних відносин породжує низку проблем щодо ефективного їх функціонування та розвитку. Вирішення існуючих проблем визначає необхідність розробки системи підтримки малого й середнього бізнесу, яка дасть змогу сформулювати стратегічні засади такої підтримки та розробити управлінські технології стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу для забезпечення необхідних етапів ефективного розвитку району [1]. Процес розробки та прийняття рішень нині активно реалізується за допомогою управлінських технологій, які мають бути спрямовані на досягнення визначеної мети підприємств та району. Ефективне використання сучасних технологій управління значно покращують результати діяльності підприємств та району, створюють необхідні напрями щодо їх стимулювання та забезпечення конкурентоспроможності на регіональному ринку. Але в період невизначеності та непередбачуваності зростає роль міждисциплінарних підходів, які пояснюють явища й процеси, за допомогою логіки та мислення. Подолання певних диспропорцій в економічному середовищі та активне стимулювання бізнесу у районі можливе через використання управлінських технологій із застосуванням нових підходів міждисциплінарного характеру. Поєднання технологій та підходів сприяє більш якісному дослідженню та отриманню бажаних результатів при прогнозуванні подій різноаспектного характеру.

Однією з негативних тенденцій, що характеризують розвиток бізнес – середовища та економічного розвитку району у цілому, є наявність значних диспропорцій між центром, регіоном та районом [2]. Одним з основних орієнтирів розвитку бізнес- середовища є зміна його традиційної структури, що вимагає пріоритетності розвитку інвестиційного середовища. Механізми зменшення диспропорцій і підвищення підприємницької активності повинні

зосереджуватись на пошуку шляхів стимулювання до саморозвитку окремих об'єднаних територіальних громад, сприятимуть рівномірному економічному розвитку бізнес середовища на регіональному рівні.

Можна стверджувати, що концепція поляризованого простору є особливо актуальною для Надвірнянського району, де існує достатня асиметричність розвитку малого та середнього бізнесу, є достатньо широкі можливості щодо економічного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в районі.

Використані джерела

1. Сарана Л. А. Регулювання малого та середнього бізнесу: регіональний аспект. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. №1 (22) . С. 80–87.
2. Якушева О. В. Регіональні особливості економічного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 455-461.

Кобернік Мар'яна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Жуковська А.Ю.)

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах тотального реформування системи місцевого самоврядування перед керівниками різного рівня постає необхідність своєчасно здійснити прогноз наслідків управлінської діяльності, визначити її ефективність, виявити причини відхилень фактичних результатів від нормативних (планових), своєчасно скоректувати ці відхилення й оптимізувати співвідношення між витратами та результатами діяльності. Одним із механізмів, інструментів і одночасно однією зі складових діяльності органів місцевого самоврядування є контролінг – як система управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства, організації чи установи та їх структурних одиниць [1-2].

Заміна традиційних форм контролю через застосування системи контролінгу в практиці місцевого самоврядування має низку позитивних наслідків: прогресивні організаційні зміни (реорганізація в органах місцевого самоврядування та вдосконалення інформаційної бази управління); перехід до бюджетного та цільового управління, спрямованого на ефективність; використання інновацій та прогресивних інформаційних технологій; підвищення ефективності оперативних управлінських рішень та їх узгодженість зі стратегічними цілями управління.

Основа контролінгу – інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення, що орієнтована на вихід якісного продукту управління. Контролінг спирається на єдність інформаційної бази, фахової та персональної відповідальності, а також чітких домовленостей щодо форми очікуваних результатів [3]. Упровадження цієї системи потребує докорінно нових підходів і методів організації місцевого самоврядування.

До основних завдань контролінгу належать: ліквідація «вузьких місць», які визначаються на основі даних планування, обігу (інформації), аналізу, контролю та використання методів оперативного і стратегічного менеджменту; орієнтація на отримання результату, для чого створюється система планування, збирання інформації про використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень; орієнтація органів місцевого самоврядування на ефективну роботу в довготривалому періоді часу – формування «філософії ефективності»; організація руху інформаційних потоків в установі, їх оптимізація та прискорення з метою використання в управлінні.

Основне призначення контролінгу – надання керівництву якісної інформації, яка дозволить досягти поставлених цілей через координацію системи планування, контролю та інформаційного забезпечення адміністративного менеджменту. Іншими словами, контролінг потрібен для того, щоб створити систему автоматичного регулювання, яка забезпечить ефективне керівництво органами

місцевого самоврядування.

Питання про створення самостійної служби контролінгу в невеликих за штатом і простих за структурою органах місцевого самоврядування, вирішується практично однаково: не створювати. У таких органах керівник або його заступник не тільки виконують функції лінійних керівників, а й одночасно керують (чи контролюють) процеси закупівель – як голови тендерного комітету, формують доходи і видатки, організовують аналіз економічного стану, планування і внутрішнього обліку. Керівник або його заступник в органах місцевого самоврядування цілком у змозі виконувати функції контролера. У великих за розмірами органах місцевого самоврядування служби контролінгу практично завжди є самостійними підрозділами, що налічують іноді десятки службовців [3].

Організація контролінгової служби має формуватися таким чином, аби забезпечити оперативний рух інформаційних потоків від найнижчих ланок (відділів) до головного контролінгового відділу. У цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби й елемента управління буде закономірним і виправданим.

Таким чином, реформування інститутів місцевого самоврядування різного рівня доцільно здійснювати на засадах контролінгу, що забезпечить постійний моніторинг та інформаційно-аналітичну підтримку керівництва з метою ефективного планування і прогнозування управлінської діяльності й контроль своєчасності та якості прийнятих управлінських рішень.

Використані джерела

1. Манн Т., Майер Э. Контроллинг для начинающих: пер. с нем.; под ред. В. Б. Ивашкевича. М. : Финансы и статистика, 1995. 304 с.
2. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления : пер. с нем.; под ред. С. А. Николаевой. М. : Финансы и статистика, 1993. 176 с.
3. Пісьмаченко Л. М. Реформування системи державного управління на засадах концепції контролінгу. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2010. № 2. С. 91-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2010_2_15.

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жуковська А.Ю.)

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ АТО

Сьогодні становлення та розвиток України проходять в умовах нових політичних та соціально-економічних реалій, спричинених анексією Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та воєнними діями на Сході держави. Зазначені заходи зумовили появу абсолютно нової для національного законодавства категорії осіб – службовців військових формувань, які захищали незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України та особисто брали участь в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, перебуваючи безпосередньо в районах АТО в період її проведення, у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки та оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, перебуваючи безпосередньо в районах та у період здійснення зазначених заходів (далі – учасників АТО). Виникла нагальна необхідність визначення та закріплення гарантій соціального захисту цієї категорії осіб. Актуальним постало питання забезпечення соціального захисту членів сімей учасників АТО, особливо загиблих воїнів, осіб з інвалідністю внаслідок війни, зокрема тих, які отримали поранення, каліцтво, контузію чи інші ушкодження. Водночас члени сімей учасників АТО не виділені в окрему правову категорію, у зв'язку з чим слід керуватися загальними нормами чинного сімейного законодавства, відповідно до якого членами сімей вважаються особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом, мають взаємні права та обов'язки.

Відповідно до Єдиного реєстру, станом на 01.01.2020 року в Україні налічується 369346 осіб – учасників АТО/ООС та РФ. Однак, зважаючи на те, що війна на Сході України триває вже шостий рік і

набула зтяжних обрисів дана категорія громадян невпинно збільшуватися.

Соціальні послуги учасникам АТО та їх сім'ям можна умовно поділити на п'ять груп: 1) пільги у наданні медичного обслуговування, 2) пільги проїзду, 3) пільги на оплату житлово-комунальних послуг, 4) пільги на отримання житла та земельно-ділянки, 5) перекваліфікація. Але більшість військовослужбовців користуються лише двома видами допомог: пільгами на оплату житлово-комунальних послуг 73% та проїзд 82%. [1]. Таку ситуацію можна пояснити відносною «легкістю» отримання даної привілеї. Також слід зауважити, що на обліку в державних органах соціального захисту у 2019 році для проходження психологічної реабілітації, санаторно-курортного лікування, професійної перепідготовки перебували 15250 осіб. Отримали вищевказані послуги 11161 осіб, що менше 4% від загальної кількості військовослужбовців.

Як бачимо, держава надає певний спектр послуг, пільг та компенсацій учасникам АТО, але у зв'язку з їх невпорядкованістю, адміністративними перепонами та не повною поінформованістю ветерани не можуть скористатися ними у повній мірі. Для цілковитого забезпечення потреб військовослужбовців і ефективного використання бюджетних коштів, на законодавчому рівні потрібно в першу чергу переглянути підходи до формування державної політики соціального захисту учасників АТО та членів їх сімей.

Одним із напрямків модернізації системи надання соціальних послуг учасникам АТО та членам їхніх сімей вважаємо переорієнтування на активну політику зайнятості в Україні шляхом надання послуг з пошуку та працевлаштування. Зокрема досвід Швеції демонструє, що ефективніше за витрачання значних сум на виплату соціальної допомоги (у тому числі безробітним) є проведення активних кроків Уряду. Державні витрати на окремі категорії осіб повертаються до бюджету у вигляді податків та через систему соціального страхування, і згодом зміна підходів дасть позитивний соціальний ефект, тобто «спіральный ефект» (англ.

«back-lash effect» – усталений вираз у США). Науковці стверджують, що кошти держави та місцевої влади обертаються по спіралі «податки – заробітна платня – податки» або «податки – соціальні виплати – купівля товарів і послуг – податки» [2].

Під модернізацією системи надання соціальних послуг учасникам АТО та членам їхніх сімей на засадах багаторівневої участі пропонується розуміти процес переходу системи на якісно новий рівень з урахуванням сучасних викликів, що супроводжується змінами в житті учасників АТО та членів їхніх сімей (якісними і кількісними), потребує інноваційних підходів у взаємодії органів місцевої влади на засадах партнерства, проведення організаційно-інституційних перетворень та вдосконалення нормативно-правової бази (з обґрунтуванням їх доцільності).

Отже, формування ефективної моделі удосконалення системи надання соціальних послуг учасникам АТО та членам їхніх сімей залежить від спроможності органів публічної влади, моделі комунікації та партнерства між громадським сектором й державою, щільна взаємодія між різними рівнями, інституціями, зворотній зв'язок з учасниками АТО, моніторинг їхніх потреб та вчасне реагування на них. У свою чергу, реалізація комплексу заходів для держави покликана збалансувати розподіл відповідальності за формування надходжень до системи соціального захисту та пропорційний розподіл її видатків за функціями і відповідними напрямками.

Використані джерела

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII; URL.: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>
2. Берездецька Л. В. Особливості користування державними програмами демобілізованими учасниками АТО в українському // ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 1/2 (29-30) 2016;
3. The Social Security Act (August 14, 1935) [H. R. 7260], the definition full retirement age, preferential / the definitions. URL.: <https://www.ssa.gov>

Коник Софія

(науковий керівник: викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк Ю.І.)

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Забезпечення органів місцевого самоврядування документаційною системою формується із різних джерел, головними серед них є законодавча база, нормативні та інструктивно - методичні акти, які врегульовують головні напрямки діловодства, що в загальному вигляді забезпечують нормативно-методичну систему і поділяються на певні підгрупи документів, серед яких законодавчі акти України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; нормативні та методичні акти, що укладаються Державною архівною службою України та Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства: нормативно-правові, інструктивно-методичні документи, що формуються органами законодавчої та виконавчої влади на регіональному рівні; організаційно-правові, розпорядчі та методичні документи, які створюються окремим органом місцевого самоврядування [1,2].

На даний час робота із документами в органах місцевого самоврядування здійснюється згідно: норм, встановлених державним стандартом України (ДСТУ), Державного класифікатора (ДК) управлінської діяльності та інструкції з ведення діловодства.

Сучасне становище нормативно-правової бази документаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування базується на виконанні установами Наказу Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р., № 1000/5 «Про затвердження Правил з організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях» [3] та Постанови КМУ від 03.02.16 р. № 48 щодо зміни до Інструкції з

діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування [4]. Безпосередньо на місцях затверджують індивідуальні інструкції з діловодства, якими користуються працівники. Текст даних документів можна знайти на сайтах багатьох районних та місцевих державних адміністрацій.

Слід зазначити, що до інструктивно-методичних документів, що створюються конкретним органом місцевого самоврядування й конкретизують методичні рекомендації щодо документаційного забезпечення, регламентують рух документів всередині структури, відносяться також графіки, схеми, таблиці [5]. Дані документи фокусують увагу на головних кроках документування, а також організації роботи з документами службового призначення, зазначають відділи та посадових осіб, відповідальних за проведення конкретних операцій з діловими паперами, взаємозв'язки між ними, прописують основні електронні засоби, що застосовуються під час роботи з документами.

Органом місцевого самоврядування визначається перелік документів, що виділяє види документів та є інструктивною базою для здійснення операцій з діловодства даного територіального органу. Вони включають в себе: список документів, які затверджується виконавчими органами влади; список документів, що потребують скріплення гербовою печаткою виконавчого комітету міської, сільської чи селищної ради; список документів, які не реєструються та ін.

Чітко визначені списки документів забезпечують ефективну організацію роботи із записами чи протоколами місцевого органу самоврядування, управління ними, проведення контролю за потоком документообігу, а також дають можливість приймати раціональні управлінські рішення. Створення єдиної документаційної системи та забезпечення її конкретним переліком вимог щодо документування, дає змогу впроваджувати нові підходи до діловодства та вдосконалювати співпрацю між органами місцевого самоврядування і їх виконавчими комітетами.

Використані джерела

1. Вакуленко В. М., Орлатий М. К. Діловодство в органах місцевого самоврядування : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 164 с.
2. Петрова І. О. Документаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : дис. на здобуття наук. ступеня канд. істор. наук: спец. 07.00.10 «Документознавство, архівознавство». К., 2008. 192 с.
3. Про затвердження Правил з організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р., № 1000/5. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15>.
4. Про внесення змін до деяких постанов КМ України: постанова КМ України від 03 лютого 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2016-%D0%BF>.
5. Лелеченко А.П. Організація роботи з документами в діяльності органів місцевого самоврядування. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=279>.

Коношевська Марія

(науковий керівник: д.н.держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толкованов В.В.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

На управління почали дивитися як на послуги. Відповідно, до нього постали зовсім інші вимоги, як і до тих, хто надає ці послуги. Як наслідок, у системі функціонування органів управління настали серйозні зміни. Зазначимо, що такий підхід криє у собі певні загрози: люди, споживачі управлінських послуг, стають пасивними. Отож, щоб уникнути кризи у суспільстві, треба знайти механізм їх активізації. Під суспільством ми розуміємо соціальний організм, сформований на основі етнокультурного розмаїття та організаційного поліцентризму. Відповідно стає очевидною неспроможність ідей уніфікації його шляхів і форм розвитку.

Це напряму стосується і органу виконавчої влади як частини

суспільства, пошук оптимальної моделі якого зводиться до вивчення існуючих його зразків через аналіз функціонування його складових.

Системи органів виконавчої влади створюються для управління територіально локалізованими соціальними спільнотами.

Як відомо, стійкі відносини, зв'язки між людьми об'єднують їх у соціальну систему. Така відкрита самоорганізована соціальна система, що об'єднує усіх жителів певної виокремлено в адміністративному порядку території, становить територіальну громаду – суб'єкт і об'єкт органів виконавчої влади, яка є складовою громадянського суспільства. Самоорганізовується громада, обираючи голову та представницькі органи, які, у свою чергу, утворюють систему виконавчих органів. У сукупності представницькі й виконавчі органи становлять систему органів виконавчої влади. Система органів виконавчої влади має будуватись так, щоб забезпечити здійснення визначених законодавцем і закріплених за органами влади функцій. Розподіл функцій, а відповідно і повноважень між елементами цієї системи здійснюється з огляду на оптимальне її функціонування в цілому та найефективніше здійснення кожної функції. Тому, очевидно, функції розподіляють у різних пропорціях між органами виконавчої влади.

Система органів виконавчої влади має передбачати: узгодження державних, регіональних інтересів з інтересами територіальних громад; забезпечення організаційно-методичної єдності об'єктів управління, які розташовані на підвідомчій території; дотримання комплексно-цільового підходу до організації і здійснення управління; персональну відповідальність працівників органів виконавчої влади тощо.

Елементи цієї системи пов'язані між собою і співвідносяться певним чином. Найважливіші з точки зору самої системи системоутворюючі, які забезпечують цілісність системи, її відособлене функціонування і розвиток. Зазначимо, що власне управління забезпечує автономність поведінки виконавчої влади.

Органи виконавчої влади можна розглядати як систему, що в

той же час є підсистемою системи виконавчої влади. Вони функціонують, взаємодіючи із оточуючим середовищем, причому це функціонування спирається на їх певну впорядкованість та на впорядкованість відношень і зв'язків як між ними самими, так і між ними та середовищем.

Функціональна характеристика органів виконавчої влади дозволяє виробити повніше уявлення про їх призначення, місце і роль у системі виконавчої влади, дає організаційно-управлінську характеристику їх діяльності та є власне тим критерієм, який дозволяє визначити їх конкретні повноваження, вибудувати їх управлінську структуру й організувати роботу.

Зазначимо, що будь-яка соціальна діяльність, в тому числі і діяльність органів виконавчої влади, є складним структурованим поняттям, яке об'єднує цільову і предметну орієнтацію, а також способи, форми і методи здійснення. Діяльність органів виконавчої влади обумовлюється потребами об'єкта (територіальної громади, соціальної групи) і здійснюється шляхом використання вироблених практикою людства відповідних об'єктивних форм і методів. Звичайно, ця діяльність залежить і від цілей, інтересів, волі, можливостей, ресурсів самих органів (суб'єктів). Діяльність будь-якого органу виконавчої влади має цільову орієнтацію. Саме ціль виступає як інтегруючий фактор, що об'єднує всі елементи в систему. Формування цілей відбувається через з'ясування в першу чергу цілей надсистеми (держави). З урахуванням цілей держави і системи виконавчої влади.

Функціонування органів виконавчої влади може бути реактивним (визначатися впливами середовища) чи активним (визначатися власними цілями, спрямованими на середовище), синхронним чи діахронним.

Використані джерела

1. Клименко Ю. Л. Механізми управління організаційно-функціональною діяльністю органу місцевого самоврядування- : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Академія муніципального управління. К., 2017. 20 с.

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Дудкіна О.П.)

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Проблеми інноваційного розвитку медичних закладів є мало дослідженими. Попри те, існує кілька підходів до класифікації рівнів інноваційного розвитку медичних організацій, відповідно до яких можна визначити такі рівні:

I рівень – початковий, базовий;

II рівень – стандартизований;

III рівень – комплексний, розвинутий, орієнтований на модернізацію;

IV рівень – реалізуючий інновації, здатний до динамічного та самостійного розвитку.

Дана класифікація рівнів інноваційного розвитку медичних організацій дає змогу всебічно оцінити досягнення закладу охорони здоров'я у цій галузі за основними напрямками: лікувально-діагностичний процес, систему організаційно-управлінського та інформаційного забезпечення, а також дає можливість медичним організаціям виявляти сильні та слабкі моменти свого інноваційного розвитку, розробляти і здійснювати необхідні заходи щодо активізації інноваційної діяльності за пріоритетними напрямками [2, с. 101; 3; 4, с. 107].

Але інноваційний розвиток медичної установи напряму залежить від готовності самого кадрового потенціалу до інновацій. Сам розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможних позицій та економічному

розвитку. Таким чином, кадровий потенціал дозволяє здійснювати оцінку у вартісних категоріях, яка особливо актуальна, так як допомагає отримати реальне уявлення про роль кадрового ресурсу в інноваційному розвитку установи.

Пропонуємо проаналізувати кадровий потенціал Тернопільського обласного спеціалізованого будинку дитини Тернопільської обласної ради. Персонал Будинку дитини відповідно до штатного розпису становить 109,5 одиниць. Адміністративний персонал закладу становить 2,5 ставки, медична частина – 67,25 ставок, педагогічно-виховна частина – 11,75 ставок, адміністративно-господарська частина – 28 ставок.

Слід підкреслити, що з 109,5 ставок тільки 11,75 становить педагогічний персонал, який забезпечує виховання та розвиток дітей. Це 0,5 ставки старшого вихователя, 7,5 ставок вихователів, 1 ставка практичного психолога, 2 ставки логопеда, 0,25 ставки вчителя-дефектолога та 0,5 ставки музичного керівника. Безпосередній контакт з вихованцями мають також медичні сестри, які працюють в 3 групах (16,5 ставок), ізоляторі (5,5 ставок) та карантині (5,5 ставок). Однак вони сконцентровані на фізіологічному догляді, не мають необхідних фахових знань та навичок для забезпечення психічного розвитку дитини. Старший вихователь працює в закладі за сумісництвом на 0,5 ставки, що може негативно позначатися на можливості впливати на організацію виховного процесу та розвиток професійного середовища.

Таким чином, найбільша кількість ставок передбачена для медичного персоналу – 67,25 ставки, що становить 61,41 %. Співвідношення медичного та педагогічно-виховного персоналу – 67,25 % на 11,75 %. Адміністративно-господарська частина становить 25,57 %, адміністрація – 2,28 %. Водночас колектив Будинку дитини має певний кадровий потенціал для участі у процесі інноваційного розвитку закладу. Зокрема, позитивним кадровим ресурсом можна вважати те, що у закладі є група фахівців, які мотивовані до змін та готові до навчання. Декілька фахівців вступили до закладу вищої освіти для того, щоб отримати відповідну

кваліфікацію для роботи в реформованій установі. Серед позитивних моментів слід також відзначити, що старший вихователь, а також одна з виховательок використовують в роботі з дітьми-вихованцями сучасні методи (наприклад, арт-терапію).

Безперечно, позитивним є експериментальне введення в штат колективу соціального педагога, який повинен вести справи дітей в команді з іншими фахівцями, особливо в частині налагодження взаємодії з Службою у справах дітей, фахівцями соціальної роботи на місцях, розробки плану повернення дітей в сімейне середовище, налагоджувати роботу з біологічними батьками, родичами, потенційними усиновителями. Проте, на цей час чітко не визначені його функціональні обов'язки та процедури взаємодії з іншими фахівцями. Як прогресивний, слід оцінити факт, що керівництво закладу має певну стратегію щодо розвитку послуг для дітей-вихованців та підвищення їх якості. Одним з напрямів такої роботи є налагодження співпраці із закладами вищої освіти, залучення студентів старших курсів до надання послуг дітям. Прикладом є робота, яка ведеться у Будинку дитини викладачами та студентами – фізичними терапевтами щодо оцінки фізичного розвитку кожної дитини та формування для неї рекомендацій щодо фізичної реабілітації. Подібний підхід планується використати для залучення студентів педагогічного профілю.

Застосовувати перспективне кадрове управління до медичної галузі необхідно для розвитку системи охорони здоров'я та установ охорони здоров'я, у тому числі державно-приватного партнерства, ефективного управління інвестиціями і спрямованих на досягнення бажаного результату з погляду якості роботи закладів охорони здоров'я [1, с. 123]. Кадровий потенціал організації при цьому є одним із найважливіших стратегічних чинників інноваційного успіху. Якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу визначають можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення та вдосконалення якості послуг, тобто інноваційного розвитку медичного закладу в цілому.

Використані джерела

1. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
2. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 2(1174). С. 101–112.
3. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoju-zdorovya-borotba-chy-yednist-protyrich/> (дата звернення: 10.03.2020).
4. Петрух О.А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 107–111.

Купчик Юлія, Тацяк Іванна

(науковий керівник: к. н. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Пунда А. В.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У процесі становлення України як демократичної, соціальної, правової держави визначальним інструментом організуючого впливу на суспільні відносини виступає державне управління. Саме тому постійно розробляються та впроваджуються в життя заходи щодо вдосконалення системи органів виконавчої влади з метою забезпечення її відповідності об'єктивним закономірностям суспільно-економічного буття.

Проблема вдосконалення державного управління об'єктивно існувала й існує в усіх державах і може вирішуватися різними шляхами. Проте в будь-якому випадку вдосконалення управління в демократичних країнах має на меті створення соціально ефективного державного апарату, наближеного до потреб і запитів людей і побудованого на наукових принципах.

Підвищення ефективності функціонування системи органів виконавчої влади має винятково практичне значення, оскільки фактично йдеться про удосконалення механізму реалізації конституційних прав і свобод громадян, підвищення рівня

суспільного добробуту.

Сьогодні органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до громадян і питання місцевого значення ефективно вирішуються завдяки місцевим органам влади, які краще обізнані щодо реального стану справ на місцях. Одержувачем послуг на місцях є громадяни, які зацікавлені в якості цих послуг і саме територіальна громада регулює діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Інакше кажучи, наявна взаємозалежність і зацікавленість у взаємозв'язку між територіальною громадою, яка є користувачем послуг, і службовцями органів місцевого самоврядування, які мають забезпечити надання якісних послуг у межах своєї компетенції. Основне завдання органів місцевого самоврядування – це компетентне вирішення ними під свою відповідальність частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах місцевого населення. Компетенція (від лат. *competo* – добиваюсь, відповідаю, підходжу) – це: коло повноважень органу або ж посадової особи; знання та досвід у тій чи іншій сфері. Якщо ідеться про компетентність, необхідно чітко розуміти: хто, як та які завдання має виконувати. Ті завдання, що виконують органи місцевого самоврядування, як правило, складні та багатогранні: як за рівнями (село, селище, місто, район, область) вертикальної структури, так і на горизонтальному рівні – між органами влади (ради – адміністрації), а також у функціональній структурі в межах органів місцевого самоврядування одного рівня (рада – голова відповідної ради – виконавчі органи). Зрозуміло, що діяльність цих органів перехрещується, і тому з метою уникнення певних колізій необхідно точно розподілити і чітко визначити не тільки завдання, а й компетенції тих чи інших органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Однак зрозуміло і те, що чіткого й однозначного розподілу завдань недостатньо для ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Той, хто отримав чітко окреслене коло завдань, повинен мати можливість належним чином їх виконувати.

Ідеться про те, що як керівник, так і працівники виконавчих органів мають володіти знаннями та вміннями, необхідними для своєчасного та якісного виконання покладених на них функцій, іншими словами – бути компетентними, добре обізнаними із колом повноважень як посадової особи, так і відповідного органу місцевого самоврядування [2]. Зміцнення місцевого самоврядування неможливо без створення непідкупної та високоефективної, гармонічно функціонуючої та нормативно діючої служби в органах місцевого самоврядування. Діяльність службовців має бути зрозумілою пересічному громадянину, люди мають бути впевнені щодо захисту місцевих інтересів і не сумніватися в належному виконанні службових обов'язків посадовими особами. Ефективність управління великою мірою залежить від низки чинників – таких, зокрема, як інформаційне забезпечення, креативний потенціал, фахова компетентність персоналу, його здатність до розвитку тощо. Ці обставини вимагають від службовців не лише постійного підвищення рівня знань, а й врахування особистісних, індивідуальних особливостей і закономірностей їхніх взаємовідносин, взаємодії у колективах, уміння працювати з різними політичними силами, усіма верствами населення. Ефективність управління в системі місцевого самоврядування зумовлює результативність діяльності всієї системи. Для того щоб місцеве самоврядування посіло чільне місце в системі публічної влади, а діяльність місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів була ефективною й результативною, необхідна чітка організація їхньої роботи в межах чинного законодавства [4]. З урахуванням наведеного можна зробити висновок, що ефективна й результативна діяльність органів місцевого самоврядування безпосередньо пов'язана з професіоналізацією служби в органах місцевого самоврядування.

Використані джерела

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України : прийнятий 7 черв. 2001 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175. – Зі змінами станом на 1 січ. 2008 р.
2. Лазор О. Я. Місцеве самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід :

навч. посіб. / О. Я. Лазор, О. Д. Лазор. – Львів : Ліга – Прес, 2012. – 464 с.

3. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Т. Л. Желюк [та ін.] ; під ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 320 с.

4. Шляхи та напрямки вдосконалення розвитку територій у процесі реформування місцевого самоврядування : метод. матеріали семінару. – Х., 2014. – 78 с.

Курилів Володимир

(науковий керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

В наш час без використання сучасних автоматизованих інформаційних систем важко уявити ефективну роботу державної установи. Інформаційні системи можуть бути призначені також і для управління персоналом, або саме кваліфікований персонал є одним з ключових факторів успішного розвитку будь-якої компанії. Це комплекс програм, призначених для оптимізації роботи керівництва та служб управління персоналом. Створення комплексної інформаційної системи для управління персоналом – необхідність сьогодення. Існує декілька об'єктивних причин впровадження інформаційної системи управління персоналом в організації, а саме:

- багато видів діяльності з управління персоналом можуть виконуватись більш ефективно, з меншим об'ємом необхідної для обробки документації;

- маючи систему постійно діючого ведення даних, необхідно зберігати набагато меншу кількість паперових бланків і робити менше записів вручну;

- пошук інформації, потрібної керівництву для прийняття рішень, може подаватися швидше і простіше;

- оскільки ефективно управління людськими ресурсами набуває

все більше стратегічного значення в державних установах, інформаційна система дасть ефективність при стратегічному плануванні і прогнозуванні майбутньої потреби в людських ресурсах.

Найбільш оптимальною інформаційною системою являється програмний продукт, який дозволяє проводити профорієнтацію, відбір, атестацію співробітників підприємства; комплексні системи, що дозволяють формувати і вести штатний розклад, зберігати повну інформацію про співробітників, відображати рух кадрів установи та сприяти розрахунку заробітної плати.

Слід зазначити, що на сьогодні найбільшого поширення автоматизовані системи керування персоналом та бухгалтерського обліку в бюджетних установах мають програмні продукти «ІС-ПРО» та «KBS. облік бюджетної установи». Серед переваг даних програмних продуктів можна виділити:

- Здатність зберігати великі об'єми даних, зокрема у вигляді розподілених баз даних;
- Оперативно обробляти ці дані за складними алгоритмами;
- Легко змінювати вказані алгоритми при зміні законодавства (через оновлення);
- Підтримувати всі нормативні вимоги до вихідних документів;
- Легко змінювати форми документів при зміні законодавства (через оновлення);
- Підтримувати різні організаційні структури (наприклад, при плануванні штатного розкладу).

На жаль в багатьох українських органах державної влади ще переважають старі підходи до управління персоналом і не впроваджуються нові методи, які вже досить давно втілені у практику зарубіжних підприємств.

Використані джерела

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Сторожа А. В. Розроблення механізму покращення інноваційної діяльності підприємства засобами системи підтримки прийняття рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012.№ 6, т. 1. С. 112 –115
2. Гафіяк А.М. Проблеми створення автоматизованої інформаційної системи

управління персоналом. *Проблеми інформатизації : тези доповідей третьої міжнародної науково-технічної конференції* (Черкаси, 12–13 листопада 2015 р.). Черкаси : ЧДТУ ; Баку : ВА ЗС АР ; БельськоБяла : УТІГН ; Полтава: ПНТУ, С.1483 – 1487.

3. Журнал Бухгалтер 911 URL: <https://buhgalter911.com/uk/about-buhgalter911/>

Кучмак Наталія

(науковий керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ

Державна земельна політика, як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері земельних відносин, спрямована на раціональне використання та охорону землі, забезпечення продовольчої безпеки країни і створення екологічно безпечних умов для господарської діяльності та проживання громадян держави. Законодавчо-нормативне регулювання державою використання та охорони земель є одним із основних механізмів управління земельними ресурсами в Україні. Воно здійснюється в напрямках: відносин землекористування; методів економічного регулювання; природоохоронної та землеохоронної діяльності.

Управління земельними ресурсами здійснюється через певні механізми, які складаються із правової, економічної і організаційної частин.

Основним механізмом від якого залежить управління земельними ресурсами є організаційно-правовий механізм державного управління, який поєднує в собі правові та організаційні засади державного управління земельними ресурсами.

Належне управління земельними ресурсами на регіональному рівні має бути запорукою розвитку регіонів країни та держави в цілому. Кожен регіон України відрізняється один від одного своїми земельними ресурсами, категоріями, кількісними та якісними

ознаками, при оцінюванні управління земельними ресурсами варто враховувати аграрну спрямованість регіону [1].

Сам процес управління земельними ресурсами на регіональному рівні пов'язаний з різними економічними, соціальними та історичними умовами регіону. Виходячи з цього сама система управління земельними ресурсами в різному регіоні буде відмінна одна від одної. Структура управління певного регіону формується відповідно до поставлених цілей, функцій і завдань конкретного регіону, але основа управління буде базуватися на типовій моделі головного управління земельними ресурсами.

Станом на сьогодні в Україні створена система ведення Державного земельного кадастру, яка запровадження в дію з 01.01.2013 року – Національна кадастрова система.

Результативність управління земельними ресурсами залежить від ряду факторів, як позитивного, так і негативного впливу. Звітні матеріали діяльності органу не мають достатньої аналітики щодо негативних тенденцій і явищ, пропозицій щодо їх вирішення. Управлінню заважають проблеми та вади як в частині безпосереднього управління так і зовнішнього впливу, розв'язання яких сприятиме підвищенню ефективності державного управління земельними ресурсами [2].

У зв'язку з цим, нами розроблені та запропоновані основні напрями щодо підвищення управління земельними ресурсами на регіональному рівні, а саме:

1. Удосконалення правової бази, а саме перегляд, розробка, внесення змін до законодавчих актів та їх впровадження на практиці.

2. Структура управлінь повинна бути вдосконалена, при управліннях створено управління/відділи контролю за використанням і охороною земель, зі створенням підконтрольних йому управлінь в регіонах. Керівник даного управління/відділу повинен мати самостійні процесуальні повноваження. Окрім того на регіональному рівні обов'язково мають бути створені відділи

аналітичного забезпечення, з метою визначення ефективності роботи, актуальних проблем та шляхів їх вирішення, тощо.

Кадровий напрям має бути вдосконалений через поліпшення процедури відбору кандидатів на заміщення вакантних посад. Потрібно впровадити обов'язкову перевірку знань, навичок, психологічних характеристик претендентів на посади за допомогою розробки та впровадження програмного комплексу перевірки вказаних критеріїв, який має передбачати систему питань за названими напрямами та питань з професійної діяльності у сфері надання державних земельних послуг. Розробити спеціальні кваліфікаційні вимоги для фахівців Держгеокадастру, з урахуванням обов'язковості наявності вищої освіти в галузі державного управління. Передбачити обов'язкове проходження процедури підвищення кваліфікації вперше призначених посадових осіб.

3. Комунікаційний напрям має бути удосконалений, головні управління повинні в засобах масової інформації висвітлювати нагальні питання регіону щодо управління земельними ресурсами. В головних управліннях повинні бути аналітичні відділи, що надавали б пропозиції по вирішенню проблем.

4. Також необхідний внутрішній контроль, для цього необхідно впровадити інформаційні програми, що будуть відстежувати вчасність виконання документів, що знаходяться в роботі, доручень, наказів.

5. Удосконалення рівня мотивації службовців регіональних підрозділів Держгеокадастру має відбуватися шляхом підвищення рівня матеріального стимулювання. Окрім того мають бути розроблені та забезпечені додаткові мотиваційні стимули, зокрема по таким напрямам: службове житло, безкоштовна додаткова освіта, пільгове оздоровлення, корпоративна символіка, ефективний кадровий резерв, тощо.

6. Стратегічне удосконалення управління земельними ресурсами має удосконалюватися розробкою Головних управлінь

Держгеокадастру спільно з підрозділами державних адміністрацій відповідних стратегічних документів спрямованих на підвищення ефективності використання земель, їх захисту, створення парків тощо. Потрібен постійний перегляд та оптимізація діючих стратегічних документів регіонального рівня.

Використані джерела

1. Толкованов В.В. Добре врядування інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід: *монографія*. К. : Вид-во «МістоНВ», 2013. 264с.
2. Зось-Кіор М.В. Управління земельними ресурсами в умовах реформування земельного ринку. *Розвиток і впровадження нових ідей вагарній науці*. МНПК. Одеса: Південноукр. центра аграр. дослідж., 2012. С. 78-80.

Лавринович Оксана, Нагорняк Олександра

(науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Богач Ю.А.)

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СИСТЕМІ МЕХАНІЗМІВ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Упровадження проектного управління в місцевому самоврядуванні Україні передбачає, насамперед, перенесення позитивних практик проектного управління в бізнес-сфері та в публічному секторі з урахуванням зарубіжного досвіду. При цьому справедливо належна роль віддається методам і стандартам управління проектами. Але існування численних стандартів проектного менеджменту не вирішує проблему. Сьогодні, зокрема на тлі процесів формування об'єднаних територіальних громад і підвищення ролі проектів як провідного інструменту розв'язання стратегічних проблем місцевого розвитку, у повний зріст постає питання про готовність управлінців професійно та кваліфіковано використовувати створене методико-технологічне забезпечення управління проектами та програмами. У проектному менеджменті

для цілей оцінювання готовності до проектної діяльності персоналу та організацій у цілому використовуються моделі проектної зрілості організацій. Уявляється за доцільне опрацювати підхід до створення аналогічних моделей для органів місцевого самоврядування, за результатами чого можливо обирати напрями удосконалення проектних компетентностей управлінців та зміцнення проектної зрілості органів місцевого самоврядування.

Модель технологічної зрілості – це опис стадій еволюції, які проходять організації-розробники в міру того, як вони (організації) визначають, реалізують, вимірюють, контролюють і вдосконалюють процеси створення продукту своєї діяльності. Кожна організація в своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються місією, стратегією, технологією роботи, організаційною структурою, рівнем компетенції персоналу та іншими якісними і кількісними характеристиками. Перехід на кожен наступний, більш високий рівень розвитку, дозволяє організації більш динамічно реагувати на вимоги споживачів і оптимально використовувати свої внутрішні ресурси. Модель зрілості допомагає організації вибрати адекватну стратегію удосконалення всіх процесів, надаючи методичну основу для визначення поточного рівня їх досконалості і виявлення проблем, критичних для якості розроблюваного продукту [2].

Згодом моделі технологічної зрілості стали застосовувати для визначення рівня зрілості організацій у сфері управління проектами. Розвиток технологічної зрілості організацій у галузі управління проектами є важливим стратегічним інструментом їх розвитку.

Отже, моделі, що описують етапи (рівні) проектного розвитку організації, називаються моделями проектної зрілості. У 2003 році Інститут управління проектами (США) запропонував таку дефініцію: «Зрілість управління проектами в організації описує загальну здатність організації обирати проекти й управляти ними таким чином, який узгоджується з їх стратегічними цілями» [3]. Таким чином, моделі проектної зрілості слід розглядати як інструмент розвитку організації через постійне вдосконалення методології управління

проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління організацією та досягнення повторюваності успіхів у виконанні проектів [1; 2].

На сьогодні у світі існує значна кількість моделей оцінювання зрілості організацій в різних аспектах і продовжують з'являтися нові. Спільна мета всіх моделей – оцінити поточний стан організації у відповідній сфері, підготувати та навчити персонал, надати можливість безперервного удосконалення.

Наприкінці 2003 року з'явилася інтегрована модель – Organizational Project Management Maturity Model (OPM-3), яку запропонував Інститут управління проектами (PMI, США) і яка стала міжнародним стандартом у цій галузі [3]. Модель OPM-3 являє собою багатосторонній підхід, що допомагає організаціям оцінювати й розвивати свої можливості з ефективною реалізацією проектів. Модель OPM-3 містить три взаємопов'язаних елементи [3]:

- знання – інтегрує досвід і кращі практики з управління проектами, що відносяться до тих чи інших рівнів зрілості з управління проектами;

- оцінювання – інструментарій, що дозволяє оцінити поточний рівень проектної зрілості організації та визначає області покращень;

- покращення – інструментарій побудови схеми розвитку управління проектами таким чином, аби забезпечити максимально ефективне досягнення своїх стратегічних цілей.

З огляду на формування підходу до створення моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування із використанням результатів вивчення найбільш поширених у практиці відповідних моделей уявляється за доцільне врахувати для запозичення такі позитивні надбання:

- поступово-розвиваючий характер моделі;
- необхідна й достатня (раціональна) кількість рівнів для сфери, в якій активно відбуваються процеси становлення проектного підходу, як в українському місцевому самоврядуванні, де рівень зрілості між ОМС дуже різниться;

– наявність ознак (бажано – кількісно виражених) для забезпечення можливості здійснити оцінювання поточного рівня зрілості;

– наявність ознак «ідеальної» моделі, до якої треба прагнути.

Використані джерела

1. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н.С., Покровницька О. О. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 1(9). – С. 5 – 16.
2. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Л. : ЛПІ, 2010. № 690. С. 235-239.
3. Organizational Project Management Maturity Model OPM3. PMI Today. 2003. October. show/583/2011.

Левко Лев

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А.Ф.)

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ УКРАЇНИ

Кваліфіковане планування роботи організації є запорукою її ефективного функціонування. Емпіричний аналіз практики планування роботи організації проведено на прикладі 8 державної пожежно-рятувальної частини (8 ДПРЧ) Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області. План цієї організації є джерелом інформації для формування плану роботи Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області.

Річний план роботи 8 ДПРЧ на 2020 рік представлений такими розділами: заходи функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту; заходи щодо запобігання надзвичайним ситуаціям; підготовка та підвищення готовності органів та підрозділів цивільного захисту до дій за призначенням; робота з персоналом та підготовка кадрів; взаємодія з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; організаційно-управлінські та інші заходи, що забезпечують виконання покладених завдань та функцій.

Вагоме місце, зокрема в річному плані роботи 8 ДПРЧ на 2020 рік, відведено переліку робіт щодо роботи з кадровим складом. Перелік заходів щодо роботи з кадровим складом у структурі річного плану роботи 8 ДПРЧ на 2020 рік є свідченням уваги до проблеми управління колективною працею досліджуваної організації і містить такі заходи: набір персоналу, перевірку дисципліни і законності їх роботи та попередження порушень дисципліни, організування праці кадрового складу таким чином, щоб кожний працював за своєю спеціальністю, кваліфікацією, а також створення умов для підвищення кваліфікації працівників, для сумісництва роботи з навчанням на виробництві та у навчальних закладах.

Попри результативність кадрової роботи в системі управління колективною працею в досліджуваному ДПРЧ, про що свідчить інформація щодо підвищення кваліфікації кадрів впродовж 2017-2019 років, у відповідності до якої за цей період підвищили кваліфікацію 187 осіб, діяльність ДПРЧ в питаннях розвитку персоналу не позбавлена певних проблем. До них слід віднести: низьку спроможність до управління персоналом на службі в органах цивільного захисту; неузгодженість системи оцінювання результатів діяльності працівників із цілями уряду в сфері цивільного захисту; відсутність зв'язку між системою оцінювання та фінансовою мотивацією працівників і їх колективної праці.

Не зважаючи на це, виконання заходів з протидії пожежам у природних екологічних системах з урахуванням географічних умов і

територіальних особливостей, які були внесені до річного плану роботи 8 ДПРЧ на 2020 рік (позиція 10 плану), було забезпечено (табл. 1).

Таблиця 1

Пожежі в районі виїзду, ліквідовані пожежно-рятувальними підрозділами Борщівського району у 2019-2020 роках

№ з/п	Показник щодо ліквідації пожеж	2020 рік	2019 рік	Зміна показника
1	Силами одного караулу (відділення), з них:	94	133	-39
2	- первинними засобами пожежегасіння силами пожежних	0	0	0
3	- першим стволом (стволами) від ємності автоцистерни	94	133	-39
4	- від ємності декількох автоцистерн (без встановлення на вододжерела)	0	0	0
5	- з встановленням пожежних автомобілів на водо джерела	0	0	0
6	Із залученням додаткових сил та засобів	12	35	-23

Як видно з табл. 1, покращились; показники ліквідації пожеж пожежно-рятувальними підрозділами без залучення додаткових сил та засобів; час проїзду підрозділів до місця пожежі ; зменшився час локалізації і ліквідації пожеж.

Дослідження показує, що розроблення планів роботи досліджуваної організації для визначеного переліку робіт є системним процесом, який здійснюється у відповідності до Наказу ДСНСУ від 28.11.2017 року № 640 «Порядок щодо організації планування роботи у системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій» [1], та спрямований на виконання заходів щодо: забезпечення функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту; запобігання надзвичайним ситуаціям; підготовки та підвищення готовності органів та підрозділів цивільного захисту до дій за призначенням; роботи з персоналом та підготовки кадрів; реалізації організаційно-

управлінських та інших заходів, що забезпечують виконання 8 ДПРЧ покладених завдань та функцій.

Оцінюючи це як позитив, зазначимо, що в сучасних складних умовах внутрішньополітичної ситуації в країні необхідно переглянути зміст діяльності щодо оперативно-тактичної та спеціальної підготовки особового складу підрозділів територіального органу, в тому числі, 8 ДПРЧ, з питань визначення і відпрацювання тактики дій в умовах можливих терористичних актів. Заходи щодо цього слід включити до річного плану роботи 8 ДПРЧ на 2021 рік у розділ «Підготовка та підвищення готовності органів та підрозділів цивільного захисту до дій за призначенням».

Погоджуємось із автором наукової роботи [2], який вказує, що «перспективним завданням модернізації системи цивільного захисту України постає необхідність узагальнення міжнародного досвіду створення та функціонування систем державного управління в умовах надзвичайних ситуацій». Він свідчить, що на сьогодні такі системи продовжують удосконалюватися, а відмінності у їх побудові та функціонуванні зумовлені національними особливостями формування та розвитку. Спільним є те, що акцент має робитись не тільки на планування діяльності щодо цивільного захисту, а й на прогнозування надзвичайних ситуацій різного типу, запобігання їх виникненню і ліквідацію наслідків.

Використані джерела

1. Порядок щодо організації планування роботи у системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Наказ ДСНСУ від 28.11.2017 року № 640. URL: [www.dsns.gov.ua > files > poradok](http://www.dsns.gov.ua/files/poradok)
2. Клименко Н. Г. Зарубіжний досвід функціонування систем державного управління в умовах надзвичайних ситуацій та основні тенденції їх подальшого розвитку. Збірник наукових праць НАДУ за заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна. К.: Вид-во НАДУ, 2007. Вип. 1. С. 26-40.

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О. Ф.)

СУЧАСНІ КОНТУРИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ

Невід'ємною ознакою демократичного врядування є орієнтація на діалог із суспільством, транспарентність й забезпечення довіри громадськості до державних органів. На сьогодні суспільство вимагає від публічного сектору прозорості й зворотного зв'язку в процесі реалізації державної політики. Ефективно відповідати на суспільні очікування можна лише шляхом застосування діалогових форм управління, які, своєю чергою, здійснюються в межах різних моделей партнерства.

Роль партнерств громадськості та публічного сектору в сучасному світі полягає в тому, що вони допомагають у розв'язанні проблем повсякденного життя, відкривають широкі можливості для виявлення суспільно-політичної ініціативи та повноцінного здійснення функцій самоврядування. Отже, у контексті взаємодії публічної влади та громадянського суспільства пріоритетну роль має механізм зворотних зв'язків, як шляхом постановки суспільних проблем перед владою та оцінку її діяльності. Це пояснюється тим, що у випадку настання чи виявлення суспільної проблеми, у влади виникає можливість спільного з громадськістю способу її вирішення, консолідуючи тим самим суспільство і підвищуючи ефективність публічного управління.

Ми визначаємо власну авторську позицію щодо заперечення протиставлення держави та громадськості, оскільки держава апріорі зацікавлена у врегулюванні соціально-політичних відносин задля здійснення ефективного функціонування. Отже, нагальним завданням сьогодення є формування цієї однорідності на основі соціальних цінностей.

Значною мірою, взаємовідносини органів місцевого

самоврядування та публічного управління загалом та громадськості мають певну залежність від політичного устрою, сформованих у суспільстві цінностей. Адже, держава перебуває на межі суперечностей з громадянським суспільством та її діяльність певною мірою залежить від взаємовідносин із суспільством.

У сучасних умовах яскраво проявляється специфіка особливостей взаємодії держави та громадськості, що зумовлює необхідність створення формальних й організаційних систем контролю за розширенням меж публічно-правового регулювання та публічного інтересу.

Основними інструментами оцінки дієвості участі громадськості у місцевому розвитку слугує матриця показників для вимірювання результативності; анкета самооцінки підрозділу органу місцевого самоврядування, що відповідає за реалізацію функції «взаємодія з громадськістю»; анкета напівструктурованого інтерв'ю, анкета оцінки відповідного змісту офіційного веб-сайту; фокус-групове обговорення.

Класичними кроками проведення оцінки дієвості участі громадськості у місцевому розвитку є – ухвалення рішення про проведення оцінки, залучення зовнішніх експертів або створення внутрішньої команди з оцінки; створення робочої групи, збір та аналіз даних, підготовка звіту про результати, презентація звіту та рекомендацій та планування кроків з удосконалення.

На кожному рівні з'ясовується, що відбувається у взаємодії громадськості та органу місцевого самоврядування, та яких результатів досягнуто на етапах планування, впливу й наслідків. При цьому враховуються очікувані дії, рішення, що витікає із вимог окремих законодавчих актів. Наприклад, на рівні "консультації з громадськістю" на етапі "планування" орган місцевого самоврядування має складати щорічний орієнтовний план консультацій із громадськістю. Отже, під час оцінки потрібно визначити, чи наявний цей план, яким чином було сформовано його зміст, ким він затверджений та чи його оприлюднено.

Використані джерела

1. Асанова А. А. Готовність інститутів громадянського суспільства до демократії *Наукові праці. Державне управління.* 2013. Вип. 202. Т. 214. С. 37-41.
2. Гаман Т. В. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади. *Унів. наук. зап.* 2011. № 4 (40). С. 408-415.
3. Кіндрат Л. Р. Концептуальні засади та сутнісні характеристики демократії участі. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія "Державне управління").* 2017. № 1. С. 13-20

Луцик Юлія

(науковий керівник: д. е. н., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Надвиничний С. А.)

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

На сьогодні дуже актуальним постає питання щодо впровадження сучасних інформаційних технологій кадрового менеджменту в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Організаційні ефекти від впровадження сучасних кадрових технологій полягають: у скороченні часу прийняття рішень на всіх рівнях управління, зокрема і щодо навчання державних службовців; підвищенні якості кадрових рішень; оперативності підготовки звітності органів публічного управління відповідно до чинного законодавства.

На сьогодні в органах публічної влади недостатньо активно використовуються сучасні кадрові технології. Серед найбільш поширених технологій, які уже багато років впроваджуються на публічній службі варто виокремити: щорічне оцінювання, атестацію, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), проведення конкурсів, стажування, мотивацію працівників тощо. Однак, поступово вони втрачають свою ефективність і потребують оновлення.

З метою формування якісного кадрового потенціалу в органах публічної влади та забезпечення кар'єрного розвитку публічних службовців, крім основних технологій, доречним є впровадження й таких інноваційних: 1) ефективною самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування); 2) визначення оптимального кар'єрного шляху (побудова кар'єрограм і карт кар'єри); 3) оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розробки планів кар'єри (сценарій аналізу кар'єри і розробки особистісного плану розвитку, технології розробки плану кар'єри) [1, С. 29].

Портфоліо кар'єрного просування має вигляд пакету документів у паперовому або електронному вигляді, який відображає всі досягнення (академічні, професійні та ін.). У портфоліо кар'єрного просування відображаються не тільки вже досягнуті успіхи, але і потенційні можливості професійного розвитку кандидата. До того ж змістове наповнення портфоліо постійно оновлюється, оскільки в ньому мають бути відображені всі досягнення потенційного працівника.

Однією із важливих кадрових технологій є розробка кар'єрограм. Під кар'єрограмою прийнято розуміти документ, у якому в графічній формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також до інших ключових посад в організації. Як часовий проміжок для розробки кар'єрограм обирається період 10 років і більше. Кадрова технологія побудови кар'єрних карт М. Армстронга близька до методу кар'єрограм, але в ній більше значення надається не посадовому просуванню, а розвитку професійних компетенцій. М. Армстронг визначає рівні кар'єрного зростання через призму інформації, яку державний службовець отримує в процесі свого навчання та підвищення кваліфікації та використовує у процесі виконання посадових обов'язків. Ці рівні він називає «діапазонами компетентності», для кожного з яких чітко визначені вимоги до досвіду і освітньої підготовки фахівців. Межі «діапазонів компетентності» позначаються «ключовими точками». На основі визначених «діапазонів

компетентності» і «ключових точок» створюється карта кар'єри [2, С. 145].

Серед кадрових технологій варто виокремити метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку, що використовується працівниками здебільшого для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри. Сценарій самоаналізу містить наступні кроки: ревізія працівником своїх умінь і навичок: виявлення тих, які активно використовуються в процесі здійснення професійної діяльності, тих, які незатребувані в роботі, а також тих, які потенційно необхідні для кращого виконання покладених на них функцій та обов'язків; виявлення працівником своїх життєвих цілей та визначення ролі професії та кар'єри в його житті; розробка декількох альтернативних варіантів майбутньої кар'єри; формування переліку перспективних умінь та навичок, яким працівнику необхідно набути для подальшого професійного розвитку; окреслення мети навчання та вибір найоптимальнішого способу навчання, який дозволить поєднувати його із роботою; окреслення перед працівником його потенційних можливостей і ресурсів, необхідних для здійснення навчання; складання плану заходів індивідуального навчання, який дозволить поєднувати його із кар'єрою.

Технологія планування кар'єри В. Сандерса ґрунтується на методі SWOT-аналізу і призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес виявлення власних інтересів і потреб, а також мотивує до мобілізації потенційних можливостей, знань і ресурсів для їх реалізації. Методика передбачає виконання двох завдань:

– побудова балансу переваг і недоліків, яка передбачає проведення співробітниками самоаналізу власних сильних і слабких сторін (які є можливості для кар'єрного просування і яких навичок і умінь на даний час не вистачає). Виконання цього завдання сприяє кращому розумінню себе, усвідомленню своїх переваг (сильних сторін), які допомагають мобілізувати внутрішні ресурси для

подальшого кар'єрного просування, своїх недоліків (слабких сторін), що допомагають визначити цілі розвитку;

– огляд симпатій та антипатій, метою якого є усвідомлення власних потреб, окреслення цілей, яких працівник хоче досягти в житті (без чого він не буде почувати себе успішним) і те, чого він хоче уникнути в майбутньому. Це завдання допомагає чітко і конкретно уявити бажаний спосіб життя.

Технологія планування кар'єри С. Д. Рєзніка більш деталізована та поглиблена у порівнянні з методикою В. Сандерса. Крім того, вона не обмежується лише підготовкою до процесу планування кар'єри, а містить також інші етапи, завершальним з яких є постановка кар'єрних цілей. Методика планування кар'єри С. Д. Рєзніка містить три етапи: побудова балансу особистих успіхів і невдач, який формується на основі визначення найважливіших успіхів і досягнень, виокремлення здібностей, які були використані в процесі їх здійснення, виявлення найсуттєвіших поразок і невдач, а також здібностей, яких не вистачило для ефективного здійснення професійної діяльності, окреслення методів, які працівник використовував для подолання цих невдач; групування здібностей, виокремлення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін, наприклад: професійні знання та досвід, соціальні та комунікативні здібності, особисті здібності, здібності керівника, інтелектуальні здібності тощо; проведення аналізу «мета-засоби», у процесі якого засоби, необхідні для досягнення бажаних цілей (особисті, фінансові, часові) з реальною ситуацією [3, С. 139].

Отже, використання зазначених методик планування розвитку професійної кар'єри в органах публічної влади дозволить суттєво покращити їх кадрову роботу, сформувати професійно підготовлений апарат публічних службовців, здатних до постійного професійного розвитку та удосконалення, відкритих до підвищення рівня свого професіоналізму. Використання методик планування індивідуальної професійної кар'єри публічних службовців сприятиме виявленню в них здібностей, розвиток яких дозволить працівнику підвищити свій

професійний рівень і, як наслідок, більш ефективно виконувати свої професійні обов'язки і рухатись кар'єрною драбиною.

Використані джерела

1. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / А. Ю. Жуковська, О. В. Бречко // Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.
2. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с.
3. Мустафаєва У. Раціональне планування розвитку кар'єри державного службовця – важливий чинник якісної професійної діяльності / У. Мустафаєва // Актуальні проблеми державного управління. 2014. Вип. 1. С. 137-140.

Луцишин Іванна

(науковий керівник: д. е. н., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А. Ю.)

СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Для забезпечення успішного керівництва розвитком освіти об'єднаної територіальної громади потрібні кардинальні зміни в організації діяльності її органів управління. Основною перешкодою для реалізації ефективного менеджменту є те, що «органи влади, які відповідають за надання послуг, не є підзвітними громаді. Недоліки у фінансуванні шкіл могли би бути виправлені за рахунок контролю з боку громадськості за розподілом фінансових ресурсів та якістю освітніх послуг» [3, с. 279]. Власне, у цьому і полягають значні можливості для вироблення ефективних механізмів управління розвитком освіти в об'єднаній територіальній громаді. Ефективне функціонування освітньої галузі можливе лише за умови її переходу до моделі надання якісних освітніх послуг під впливом громадського контролю та з умовою зростання ваги громадськості в системі управлінського впливу. З огляду на це, важливою умовою досягнення амбітної мети – створення сучасної української школи, є якісний освітній менеджмент [1, с. 27].

Система освіти в об'єднаній територіальній громаді включає такі складові: певна місцева рада або уповноважений нею орган управління освітою – відділ освіти; заклади дошкільної освіти; заклади загальної середньої освіти; навчально-виховні комплекси; заклади позашкільної освіти. Виходячи із наявної кількості та типів закладів освіти, що функціонують в об'єднаній територіальній громаді, окреслюються завдання для управлінської моделі розвитку системи освіти. Серед загальних завдань слід виокремити: фундаментальне покращення матеріально-технічної бази закладів освіти; забезпечення стабільності у фінансуванні діяльності закладів освіти; забезпечення надання якісних освітніх послуг та провадження прозорості, відкритості і такої, що відповідає вимогам часу та особливостям певної території, освітньої діяльності; організація якісного, безпечного, доступного освітнього простору із пристосуваннями для осіб із особливими освітніми потребами.

У сегменті дошкільної освіти варто, перш за все, виділяти завдання, що передбачають: забезпечення в межах території обслуговування усіх дітей віком від 3 до 6 (7) років дошкільною освітою; подолання черг в дитячі садки, перехід на електронну реєстрацію батьками дитини /особами, що їх замінюють, у заклад дошкільної освіти; відкриття нових закладів дошкільної освіти чи додаткових груп в існуючих дитячих садках відповідно до конкретно визначеної демографічної ситуації; укомплектування штатів закладів дошкільної освіти відповідно до Типових штатних нормативів, затверджених Міністерством освіти і науки України; забезпечення стабільного виділення коштів із місцевого бюджету на організацію харчування відповідно до норм та вікової градації дітей.

Функціонування закладів загальної середньої освіти вимагає розв'язання наступних завдань: а) створення освітніх округів із спроможною опорною школою з найсучаснішою матеріально-технічною базою та висококваліфікованими педагогічними кадрами; б) організацію підвезення учнів; в) організацію безпечного і корисного харчування відповідно до норм та вікових категорій

здобувачів освіти; г) здобуття керівниками закладів освіти необхідних управлінських навиків, знань щодо організації освітнього процесу, ресурсного забезпечення в умовах фінансової та кадрової автономії, фінансової та медіаграмотності.

Усі новостворені об'єднані територіальні громади (за винятком тих, в мережі закладів яких залишилися заклади позашкільної освіти – будинки школяра, ДЮСШ, будинки юних натуралістів, станції юних техніків, будинки творчості тощо) змушені шукати шляхи вирішення проблеми забезпечення позашкільною освітою учнів закладів загальної середньої освіти. Вирішення питання повинно базуватися на основі чітких та об'єктивних розрахунків варіантів забезпечення послуг закладами позашкільної освіти, серед яких важливо передбачити три: 1) спільне фінансування закладу позашкільної освіти, що знаходиться на адміністративно іншій території; 2) надання позашкільної освіти закладами загальної середньої освіти чи посилення гурткової роботи за рахунок годин варіативної складової навчальних планів на кожен навчальний рік зокрема з обов'язковим врахуванням побажань здобувачів освіти; 3) створення власних структур позашкільної освіти.

Отже, реалізація окреслених завдань можлива за умови використання інноваційних методик управлінського впливу на розвиток системи освіти об'єднаної територіальної громади. Введення необхідних та ефективних змін можливе при залученні до процесу управління «агентів змін», тобто нового кадрового потенціалу, незаангажованого управлінськими методами старої системи. Управління розвитком освіти в об'єднаній територіальній громаді має передбачати вироблення дієвих механізмів імплементації нових Законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту».

Використані джерела

1. Клокар Н.І., Науменко Г.Г., Гунько Л.В. Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. Рідна школа. 2017. №11 12. С. 27-31.
2. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад:

інноваційні підходи та інструменти: Монографія / За заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

3. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. Вісник Національної академії державного управління (Соціальна і гуманітарна політика). 2009. № 4 (36). С. 276-283.

Луцишин Юрій

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л. Б.)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Значною проблемою для об'єднаних територіальних громад, які мають ознаки кризових явищ, є своєрідне туманне бачення майбутнього, крайній суб'єктивізм у судженнях та під час прийняття важливих управлінських рішень. Короткострокові та довгострокові плани об'єднаної територіальної громади повинні бути засновані на детальному, всебічному та обґрунтованому аналізі діяльності територіального об'єднання і кризи, яка склалася чи може скластися. Відтак, на перший план виступають уміння приймати іноді вкрай ризиковані рішення. «Методологія розробки ризикованих рішень повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні» [2, с. 11].

Первинною сферою використання системи антикризового управління були бізнесові структури, підприємства та організації, що є набагато мобільнішими, гнучкішими та сприятливішими до змін структурами, ніж органи державної влади або місцевого самоврядування. Особливо це стосується українських систем державного та муніципального управління, джерелом формування

для яких була радянська система закостенілих принципів авторитарного адміністрування. Успішне використання антикризового управління у позадержавному секторі спонукає до застосування апробованого досвіду та певних напрацювань для органів державної влади і місцевого самоврядування. Експлікація механізму антикризового управління в об'єднаних територіальних громадах є однією із еволюційних управлінських моделей, оскільки сучасний муніципальний менеджмент бере до уваги той факт, що розвиток без кризових явищ є неможливим, і доволі часто саме кризи дають поштовх для реалізації нових завдань та виконання якісно нової місії.

Оскільки визначальним для розвитку об'єднаної територіальної громади є стратегічне бачення і планування будь-яких напрямів діяльності, то відповідно антикризове управління повинно реалізовуватися у рамках окремої стратегії. Механізм розробки антикризової стратегії для об'єднаної територіальної громади та її ради як органу місцевого самоврядування повинен містити такі основні складові: опис історичного контексту організації в термінах зміни діяльності організації і її ідеалів; аналіз досвіду інших організацій; здійснення ситуаційної оцінки в термінах сьогоденних сильних і слабких сторін, майбутніх можливостей і загроз; визначення портфеля ключових проблем; проведення аналізу реципієнтів і ресурсів; визначення стратегічних дій для управління ключовими проблемами і змісту стратегії [1, с. 52].

У новостворених об'єднаних територіальних громадах поступово зростає вага громадськості та наявні прояви громадського контролю за діяльністю ради, її виконавчого комітету та створених виконавчих органів. В таких умовах дуже важливою є відповідність засадничих принципів діяльності об'єднаної територіальної громади запитам та очікуванням громадськості. Як наслідок, варто постійно здійснювати всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення гостроти кризи та можливих шляхів її зародження. У стратегічному плані розвитку громади варто

передбачати можливості для сталого вивчення фінансового та ресурсного забезпечення, розроблення різних варіантів сценаріїв, пошуку інвестиційних джерел та забезпечення високо-кваліфікованого кадрового потенціалу.

Окреме місце, на нашу думку, варто відводити у секторі муніципального управління моніторингу, оцінці та діагностиці кризових явищ. Звісно, найдоцільніше відводити роль для цього фахівцям, створювати спеціальні робочі групи для організації такого роду діяльності. Особливого значення тут набуває система раннього попередження та реагування на кризові явища [3, с. 24]. Вважаємо, що систему раннього попередження та реагування можливо використовувати, все-таки, коли є певний набутий досвід діяльності органу місцевого самоврядування в умовах кризи, на аналізі та оцінці якої можна робити висновки щодо особливостей попередження.

Отже, методологія реалізації концепції антикризового управління в об'єднаній територіальній громаді залежить від багатьох чинників, серед яких: залежність від загальноекономічної та загальнополітичної ситуації у державі; соціальна спрямованість процесу антикризового управління; наявність/відсутність стратегії розвитку громади; ступінь зацікавленості органу місцевого самоврядування у стратегічному прогнозуванні та плануванні, забезпеченні сталого розвитку об'єднаної територіальної громади; ступінь обізнаності у процесах муніципального менеджменту депутатського корпусу; громадський контроль за діяльністю органу місцевого самоврядування.

Використані джерела

1. Бутко М.П., Оліфіренко Л.Д. Антикризові стратегії публічного управління. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів освітнього ступеня магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» усіх форм навчання. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 62 с.
2. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
3. Штангред А. М. Система раннього попередження та реагування як складова системи антикризового управління. *Наукові записки. Економіка і організація поліграфії*. 2005. № 8. С. 22-25.

Луцюк Наталія

(науковий керівник: к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Чикало І.В.)

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

В сучасних умовах трансформаційних процесів в публічному управлінні актуалізується проблематика формування науково обґрунтованої державної кадрової політики, чіткої, продуманої системи організації роботи з кадрами, що охоплює створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації. Ефективність функціонування органів державної влади значною мірою залежить від професіоналізму державних службовців, їх здатності надавати якісні публічні послуги, мотивованості та добросовісності.

Кадрова політика у сфері публічного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Основною метою державної кадрової політики задекларовано «прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України» [1]. Практичним проявом як кадрової політики держави так і кадрової політики органу державної влади є реалізація функції управління персоналом.

У фаховій літературі «управління персоналом організації» трактується як цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління

персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [2].

Система управління персоналом в органах державної влади включає такі складові як: система роботи з персоналом органу публічної влади, нормативно-правове забезпечення управління персоналом, інформаційно–аналітичне забезпечення системи управління персоналом публічної служби.

Організація роботи з персоналом в органах публічної влади відбувається відповідно до чинного законодавстві із дотриманням основоположних принципів цього процесу, а саме: адаптивності, гнучкості і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються, ієрархічності, взаємодії між ланками управління персоналом на різних рівнях управління колегіальності, взаємодії співробітників служби управління персоналом, комплексності, оперативності, тощо.

У процесі організації роботи з персоналом в органах публічної влади можна виокремити такі основні напрями, як:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [3].

Реалізація окреслених напрямів потребує застосування відповідного методичного інструментарію. Так, у процесі управління персоналом в органах публічної влади використовуються методи

адміністративного, організаційно-розпорядчого, правового економічного методи, соціально-психологічного та морально-етичного характеру.

В рамках даного дослідження слід зазначити, що одним із ключових завдань реформування державного управління в Україні є модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів, що потребує створення банку даних про психологічні типи працівників; розробки нових мотиваційних механізмів для забезпечення прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Практична реалізація вказаного сприятиме створенню в Україні дієвої системи управління персоналом в органах публічної влади, що у свою чергу впливатиме на ефективність функціонування останніх.

Використані джерела

1. Управління персоналом на державній службі URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>
2. Управління персоналом: підручник: за ред. О. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». №1, 2019. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0>

Махинка Галина

(науковий керівник: д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А.Ф.)

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ З СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

Не зважаючи на наявність низки наукових праць, присвячених економіці будівництва, питання комунікацій з суб'єктами господарювання державного органу не знайшли достатнього

висвітлення.

Загалом у державному управлінні комунікація визначається як елемент управлінського впливу, основою якого є процес обміну інформацією [1, с.58]. Організаційні комунікації визначаються організаційною структурою, а комунікації із зовнішнім середовищем – функціональною.

Управління капітального будівництва обласної державної адміністрації, як основний суб'єкт комунікаційної взаємодії в галузі будівництва, виконує завдання замовника будівництва об'єктів житлово- комунального і соціального призначення на території регіону. Комунікаційну взаємодію із зовнішнім середовищем даного управління обумовлюють такі функції: розміщення замовлень на проектно-пошукові роботи, укладання з проектно-пошуковими організаціями договорів на розроблення проектно-пошукової документації, розміщення замовлень на капітальне будівництво, визначення і погодження цін на будівництво, здійснення технічного нагляду, контролю за відповідністю якості і обсягу виконаних робіт проектам, технічним умовам, стандартам тощо.

Основними учасниками взаємодії з боку зовнішнього середовища виступають: будівельні організації, проектно-пошукові організації, інспекції архітектурно- будівельного контролю, підрядні організації, підприємства постачальники.

Крім функцій, пов'язаних з комунікаціями безпосередньо із суб'єктами господарювання, управління капітального будівництва виконує функції в рамках комунікаційної взаємодії з іншими структурними підрозділами обласної державної адміністрації, громадянами, прокуратурою, головним управлінням Державної казначейської служби України, територіальними органами Державної фіскальної служби, центрами надання адміністративних послуг, судами, службою надзвичайних ситуацій. Загалом комунікаційна взаємодія зосереджена в : сфері державних закупівель і організації роботи тендерних комітетів; сфері надання дозволів; сфері нагляду і контролю.

Проведений аналіз свідчить, що в даному процесі поєднуються різні форми комунікацій: усні (наради, засідання); письмові (листи, повідомлення, протокольні рішення та протоколи); електронні (розміщення інформації про публічні закупівлі на веб порталі уповноваженого органу через авторизований електронний майданчик).

Робота учасників комунікаційного процесу з дотримання і розміщення державних замовлень пов'язана із здійсненням як внутрішніх (організаційних) комунікацій, так і зовнішніх. Проведений аналіз роботи в даному блоці функцій дозволяє зробити висновки, що існуюча система комунікаційної взаємодії загалом дозволяє забезпечити добросовісну конкуренцію серед учасників, їх недискримінацію, відкритість, прозорість процесу на всіх здійснених закупівлях, максимальну економію та ефективність, об'єктивну та неупереджену оцінку тендерних пропозицій, запобігання зловживанням і відповідає чинному законодавству.

В процесі роботи досліджуваний державний орган комунікує в рамках дозвільної системи у сфері господарської діяльності. В конкретному випадку це пов'язано з наданням дозволів, висновків, рішень, які видаються суб'єкту господарювання у разі надання йому права на проведення певних дій щодо здійснення господарської діяльності в галузі будівництва. Комунікаційна взаємодія між органами влади і суб'єктами господарювання в галузі будівництва відбувається в процесі погодження дозвільної процедури і охоплює проектну документацію, містобудівну документацію, землевпорядну документацію тощо.

Аналіз, проведений за 2017-2019 роки, показує, що в галузі будівництва мали місце як успішні комунікаційні взаємодії в сфері дозвільних відносин (при видачі дозволів), так і неуспішні (при відмові такої видачі). За причинами їх можна представити наступним чином: подання суб'єктом господарювання неповного пакета документів (21 випадок), виявлення в документах недостовірної інформації (18 випадків), негативний висновок за результатами експертизи (16 випадків). В системі дозвільних процедур результати і

рішення документуються письмово та в електронних носіях. В комунікаціях, пов'язаних з дозволами, мають місце перевірені уповноваженим органом рішення. До перевірок долучаються представники інших органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з відповідним оформленням актів перевірки, що відповідає чинній нормативно-правовій базі.

Основними проблемами комунікаційної взаємодії у сфері державного нагляду(контролю) у будівництві залишаються: не оптимізований обсяг контрольно-наглядових функцій; спрямованість на виявлення порушень та застосування санкцій, а не на їх запобігання; неузгодженість норм законодавчих актів [2]; відсутність єдиного підходу до вжиття заходів реагування на правопорушення.

Усунення зазначених недоліків дозволить покращити результативність комунікаційної взаємодії органу з суб'єктами господарювання.

Використані джерела

1.Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч.посіб./ [А.Ф.Мельник, А.Ю.Васіна, Н.М. Кривокульська] / За ред.А.Ф.Мельник. Київ: ВД “Професіонал”, 2006р. 464 с.

2.Закон України “Про тимчасові особливості здійснення заходів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1728-19>.

Меуш Олександр

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Розробка ефективної системи стимулювання праці персоналу медичного закладу є складним процесом в організаційному та методичному аспектах. Це пояснюється її дуальним характером – з

одного боку, впровадження потужної системи стимулювання праці персоналу, як правило, приносить добрі результати. Проте, з іншого – для керівника важливим є не тільки підвищення продуктивності праці, але й ефективність самої системи стимулювання. Актуальною проблемою вдосконалення стимулювання праці лікарень є стимулювання персоналу в умовах пандемії COVID-19. У Декларації століття МОП, прийнятій у червні 2019 року, проголошено, що «безпечні та здорові умови праці є основоположними для гідної праці». Сьогодні це є ще важливішим, оскільки безпека і здоров'я на роботі – невід'ємні компоненти боротьби з пандемією та здатності відновити роботу [2].

Статистика поширення COVID-19 свідчить, що на сьогоднішній день медичні працівники є однією з перших ланок передачі коронавірусу в Україні. Кожен п'ятий із хворих – медичний працівник.

Відповідно до ст. 77 «Основ законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801- XII (далі Основ) медичні і фармацевтичні працівники, зокрема мають право на: заняття медичною і фармацевтичною діяльністю відповідно до спеціальності та кваліфікації; належні умови професійної діяльності; підвищення кваліфікації, перепідготовку не рідше одного разу на п'ять років у відповідних закладах та установах [1].

Згідно ст. 39 Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» захворювання на інфекційні хвороби медичних та інших працівників, що пов'язані з виконанням професійних обов'язків в умовах підвищеного ризику зараження збудниками інфекційних хвороб, належать до професійних захворювань. Зазначені працівники державних і комунальних закладів охорони здоров'я та державних наукових установ підлягають обов'язковому державному страхуванню на випадок захворювання на інфекційну хворобу в порядку та на умовах, установлених Кабінетом Міністрів України [3].

Держава забезпечує страхові виплати в таких розмірах медичним працівникам державних і комунальних закладів охорони

здоров'я:

1) у разі встановлення групи інвалідності протягом одного календарного року, що настала внаслідок захворювання коронавірусною хворобою (COVID-19), за умови, що таке захворювання пов'язане з виконанням професійних обов'язків в умовах підвищеного ризику зараження – залежно від встановленої працівнику групи інвалідності та ступеня втрати професійної працездатності, але не менше 300-кратного розміру прожиткового мінімуму, встановленого законом для працездатних осіб на 1 січня календарного року [3];

2) у разі смерті працівника – у 750-кратному розмірі прожиткового мінімуму, встановленого законом для працездатних осіб на 1 січня календарного року [3].

З метою стимулювання праці лікарів та медсестер працювати попри небезпеку, держава запровадила премії, а нещодавно – і страхування медичних працівників. Так, підвищення соціального захисту медпрацівників допоможе уникнути звільнень із лікарень і забезпечить гідну винагороду за працю в умовах підвищеного ризику. Однак, зазначені законодавчі ініціативи мають низку недоліків або неврегульованих моментів: дотепер не всі медичні працівники отримали обіцяні владою надбавки. За даними МОЗ, за березень доплати у 300 % до зарплат виплатили у 14 областях. Відповідно до даних МОЗ, виплати за квітень було затримано через пізні ухвалення змін до держбюджету-2020.

Оскільки кошти для додаткових виплат лікарям надає Національна служба здоров'я України, то спочатку вона повинна укласти контракти з відповідними лікарнями. Наразі цей процес ще триває. Крім того, питання осіб, яким повинні виплачувати надбавки, вирішується безпосередньо головним лікарем лікарні.

Вважаємо, що з метою стимулювання праці та збереження прав медичних працівників, ці питання вимагають доопрацювання на державному рівні. Таким чином, можна зробити висновок, що нині в системі стимулювання праці можна виділити ряд проблем. Зважаючи

на глобальну значущість роботи медпрацівників є необхідним не тільки вирішення цих проблем, а вдосконалення системи стимулювання праці працівників медичних установ, яка дозволить організувати роботу фахівців з максимально ефективно в умовах підвищеного ризику.

Використані джерела

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-ХІІ
2. Перед обличчям пандемії: забезпечення безпеки і здоров'я на робот. Женева, МОП, 2020 р.
3. Про захист населення від інфекційних хвороб : Закон України від 6 квітня 2000 року № 1645-III Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 29, ст. 228.

Михайлюк Світлана

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Оцінювання функціональної діяльності державних службовців в органі влади спрямовується на підвищення її результативності та ефективності. Ключове місце в оцінюванні результативності функціональної діяльності належить встановленню об'єктивних критеріїв такого оцінювання, які характеризують виконання державними службовцями їхніх прямих обов'язків в контексті досягнення поставлених цілей діяльності. Такими критеріями, за визначенням науковців [1], можуть бути: ступінь відповідності напрямів, змісту, характеру та результатів діяльності параметрам, визначених правовим органом влади та відповідної посади; законність прийнятих рішень та дій органу влади та їхніх посадових осіб; реалістичність та обґрунтованість рішень і заходів, що приводять систему управління у більш ефективну та раціональну форму ; зміст управлінських актів з точки зору відображення в них запитів і потреб громадян, спрямованості на їх розвиток; ступінь забезпеченості у рішеннях та діях персоналу органу влади його престижу та

сприйняття громадянами; правдивість та доцільність управлінської інформації, що видається органами влади й посадовими особами; моральність та етичність працівників, що полягає в морально-ідеологічному впливі управлінської діяльності на “зовнішнє” середовище, на людей, з яки ми управлінські органи і їхні посадові особи взаємодіють і спільно розв’язують різні проблеми [1;2].

Виходячи з діючої практики проведення оцінки державних службовців в органі влади, можна сформулювати систему конкретних вимірюваних показників оцінки результативності їх діяльності, що характеризують:

1) функціональну діяльність державного службовця та її результати. Це показники: складності і якості роботи; ступеню досягнення цілей діяльності; якісні та кількісні характеристики індивідуальних результату; внеску в загальну роботу структурного підрозділу та органу влади в цілому; рівень знань роботи, розуміння її проблем та ситуацій, що виникають; оперативність виконання завдань; технологічна складність роботи; творчий підхід до виконання;

2) показники ділових якостей державного службовця, а саме: його дисциплінованість, старанність, ініціативність, відповідальність, товариськість, комунікабельність, організаторські здібності; схильність до навчання та самонавчання; здатність ухвалювати рішення, дотримуватися термінів виконання завдань, уміння оптимізувати діяльність та раціонально використовувати час; особливості поведінки у конфліктних ситуаціях; потенціал професійного зростання; стиль керівництва, кількість помилок тощо;

3) рівень професіоналізму (здатності і схильності до раціонального виконання посадових обов’язків). Це показники: інтелектуального розвитку (визначаються допомогою спеціальних тестів на інтелект та обдарованість); спроможності до аналізу, оцінки та узагальнення; володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками; логічність та чіткість мислення; прагнення до пошуку;

4) моральні якості працівника, зокрема його: принциповість; чесність; працьовитість; відповідальність; обов’язковість; сумлінність;

самокритичність; мотивація до праці;

5) потенціал працівника, його спроможність та особисті якості, що необхідні для виконання посадових обов'язків. До них можна віднести: концентрацію уваги; психоемоційний стан та стійкість, врівноваженість, стресостійкість, агресивність, рішучість, самоконтроль, швидкість реакції тощо.

Наведені критерії та показники можуть варіюватися залежно від рівня управлінської діяльності, його цільової спрямованості, ступеню відповідальності працівника, значення в системі прийняття рішення. Зокрема, для керівництва органу влади в процесі оцінки його діяльності доцільним є введення додаткових критеріїв, що встановлюють його здатності до планування діяльності; раціональної організації роботи підлеглих; наявності лідерських якостей, уміння делегувати повноваження; уміння мотивувати та розвивати підлеглих; приймати рішення в кризових ситуаціях; здійснювати ефективну комунікацію та взаємодіяти з іншими органами влади; володіти здібностями до самонавчання і саморозвитку; впроваджувати інновації тощо.

Загалом, вибір критеріїв оцінки результативності здійснюваних функціональних повноважень в органі влади має здійснюватися на основі диференційованого підходу до трьох груп державних службовців: керівників, державних службовців та спеціалістів, що обслуговують діяльність державних службовців. Зрозуміло, що конкретні критерії оцінки мають розроблятися окремо для кожної посади окремо.

Використані джерела

1. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с
2. Оболенський О.Ю., Сороко В.М. Розробка системи показників для моніторингу діяльності державних органів. URL: <http://www.univer.km.ua/visnyk/848.pdf>
3. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show>
4. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/889-19>

Нагорняк Богдан, Питлюк Галина

(науковий керівник: д. е. н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П. П.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ

В Україні, як і в переважній більшості країн сучасного світу, відбуваються кардинальні зміни в усіх сферах суспільного життя, зумовлені, зокрема, процесами глобальних соціально-економічних та цивілізаційних трансформацій. Ці зміни суттєво впливають на діяльність усіх урядових та неурядових політичних інституцій, які забезпечують спрямованість суспільного розвитку, визначають можливість протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам. Такі глобальні виклики актуалізують необхідність проведення системних реформ, спрямованих на модернізацію українського суспільства та держави, забезпечення збалансованого поступу країни як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя населення, соціальною стабільністю, сталою демократичною традицією.

Сьогодні в Україні необхідність та актуальність планування та управління розвитком на місцевому рівні вже не викликає ні в кого сумнівів. Стратегічне управління розвитком територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку. Влада на місцевому рівні сьогодні має справу зі складними і загрозливими проблемами: надзвичайні економічні складнощі, нерозвинута інфраструктура; відсутність почуття безпеки у людей та регіональна нерівність; зростаюча бідність, безробіття, втрата самоповаги та соціальне виключення;

брак водних ресурсів та їх забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Саме тому питання забезпечення та управління розвитком території є особливо актуальним сьогодні.

Обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування ефективної моделі управління розвитком будь-якими територіальними соціально-економічними системами є неможливим без розроблення теоретико-методологічних засад реалізації зазначеного процесу. У розвитку територіальної соціально-економічної системи мають місце спрямовані, закономірні та невідворотні трансформації. Порівняно із традиційною уявою, згідно з якою основною ознакою розвитку вважалася мінливість, – сучасне поняття «розвиток» поєднує такі взаємопов'язані характеристики: зміни, зростання, поліпшення, причому остання є головною. Розвиток первинної самоврядної спільноти відбувається у двох взаємопов'язаних напрямках: соціальному та економічному, що визначає виокремлення соціального розвитку населеного пункту та економічного розвитку населеного пункту. Враховуючи зміст соціальної та економічної складових розвитку, можемо визначити сутність соціально-економічного розвитку первинної самоврядної спільноти.

Реальна побудова взаємовідносин між центральною та місцевою владою, навіть у межах однієї моделі, має свої специфічні ознаки, які обумовлені особливостями законодавства, історичними, національними та релігійними особливостями. Незважаючи на існування різних моделей місцевого самоврядування та наявність національних особливостей у розподілі повноважень між місцевою та центральною владою, існують спільні ознаки, що характеризують децентралізаційні процеси в європейських країнах. У сучасних умовах виділяють п'ять основних характеристик, що притаманні децентралізації в європейських країнах: демократизація шляхом розвитку місцевої та регіональної автономії; максимально ефективно

вирішення місцевих проблем; свобода через місцеву та регіональну автономію; забезпечення культурної, мовної та етнічної різноманітності; економічна конкуренція між місцевим та регіональним рівнями.

Використані джерела

1. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
2. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 452 с.
3. Покотило Т. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. *Державне будівництво*. № 1/2015. С. 3-12
4. Попович Т.М. Управління якістю: Навч. посібник. Тернопіль, Крок, 2013. 320 с.
5. Про адміністративні послуги. Закон України (в редакції від 11.06.2017, № 2019-19) URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

Новаковська Іванна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Жуковська А.Ю.)

КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Виникнення судової влади сягає в далеке минуле, а процес її розвитку триває вже багато століть і пройшов декілька етапів. Цей розвиток не був поступовий, судова влада розвивалася у межах історичних умов становлення конкретних держав.

Класифікувати органи судової влади можна за критерієм структурованості на такі: суд як складений суб'єкт, колегія суддів як колективний суб'єкт, суддя як індивідуальний суб'єкт. Однак ця класифікація не враховує непересічне значення апеляційних, спеціалізованих судів, Верховного Суду України та Конституційного Суду України. Вважаємо, що такі органи повинні мати у всезагальній і деталізованій класифікації окреме місце [1].

Іншу позицію стосовно класифікації органів судової влади займає І.В. Бондаренко. Так, він, класифікуючи суди, враховує

одразу три критерії: 1) унітарність України; 2) поліморфізм – наявність не тільки судів загальної юрисдикції, а й спеціалізованих судів; 3) поліцентризм – наявність декількох вищих судів, які розглядають справи. При цьому за цими критеріями автор класифікує органи судової влади на такі види: 1) за адміністративно-територіальним устроєм виділяє місцеві районні, міські, міськрайонні, обласні суди; 2) за критерієм спеціалізованості (поліморфізму) органи судової влади поділяє на загальні, спеціалізовані й нетрадиційні (Конституційний Суд України) [2, с. 38-39].

Розглядаючи певні доктринальні позиції стосовно класифікації органів судової влади, можемо запропонувати їх поділ за критерієм рівня здійснення ними правоохоронної, правозахисної й контрольної функцій на суди міжнародні (у тому числі регіональні) і суди національні. Останні у свою чергу поділяються на суди конституційної й загальної юрисдикції. За межами цього поділу існують також «народні» суди (третейські, суди присяжних, народні засідателі).

Отже, доктринальні підходи передбачають безліч класифікацій органів судової влади, проте зазначимо, що жодна з таких класифікацій не є всеохоплюючою й не претендує на винятковість. Можна визначити такі підходи до класифікації органів судової влади:

- за критерієм структурованості виділяють такі: суд як складений суб'єкт, колегія суддів як колективний суб'єкт, суддя як індивідуальний суб'єкт;

- за адміністративно-територіальним устроєм розрізняють місцеві районні, міські, міськрайонні, обласні суди;

- за критерієм спеціалізованості органи судової влади поділяються на загальні, спеціалізовані й нетрадиційні (Конституційний Суд України);

- за видом інстанції виділяють суди першої, апеляційної й касаційної інстанцій, Верховний Суд України й Конституційний Суд України;

– за критерієм рівня здійснення судами правоохоронної, правозахисної й контрольної функцій розрізняють суди міжнародні (у тому числі регіональні) і суди національні. Останні у свою чергу поділяються на суди конституційної й загальної юрисдикції [1].

Водночас, розглянувши доктринальні підходи до класифікації органів судової влади, звернемо увагу й на легальний підхід. Так, систему органів судової влади в Україні визначено ст. 6 розділу VIII Конституції України [3] та Законом України «Про судоустрій і статус суддів» [4]. Як вказує А.Т. Комзюк, адміністративні й місцеві загальні суди як складова судової гілки влади є незалежними від органів законодавчої й судової влади [5, с. 131].

Ці суди належать до судів загальної юрисдикції й утворюють єдину систему судів України. Водночас окружні адміністративні й місцеві загальні суди належать до різних судових юрисдикцій (відповідно, до спеціалізованих і загальних).

Характеризуючи класифікацію судів загальної юрисдикції, зазначимо, що в цій системі окружні адміністративні суди утворюють власну підсистему, до якої входять такі складові: окружні адміністративні суди, апеляційні адміністративні суди, касаційний суд (Вищий адміністративний суд України) і Верховний Суд України (переглядає справи з питань неоднакового застосування норми матеріального права в однакових за змістом правовідносинах). Разом із цим загальні суди також класифікуються на місцеві загальні суди (районні в місті, міські, міськрайонні, районні, обласні), апеляційні суди, Вищий спеціалізований суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ і Верховний Суд України.

Водночас існує також суд конституційної юрисдикції – Конституційний Суд України, який є в цьому аспекті єдиним у своєму роді. Діяльність цього суду регулюється Законом України «Про Конституційний Суд України» [6].

Отже, розглянувши підхід, втілений у законодавстві, зазначимо, що класифікацію судів здійснено на абстрактному рівні: суди загальної юрисдикції та суд конституційної юрисдикції

(Конституційний Суд України). Згідно зі ст. 17 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [4] систему судів загальної юрисдикції складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) вищі спеціалізовані суди; 4) Верховний Суд України. Вищими судовими органами спеціалізованих судів є відповідні вищі спеціалізовані суди. У системі адміністративних судів вищим судовим органом є Вищий адміністративний суд України. Систему власне адміністративних судів складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Вищий адміністративний суд України; 4) Верховний Суд України, до складу якого входять судді адміністративної юрисдикції у відповідній судовій палаті.

Використані джерела

1. Гриценко В. Г. Класифікація органів судової влади України, сутність та особливості їх правоохоронної діяльності. Актуальні проблеми держави і права. 2016. Вип. 76. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2016_76_9.
2. Бондаренко І.В. Судова система України та її реформування у сучасних умовах. Право України. К., 2002. № 8. С. 37-42.
3. Конституція України : Основний Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР . Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
4. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 7 липня 2010 р. № 2453-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 41-45. Ст. 1468. Ст. 529.
5. Адміністративна юстиція в Україні : навчальний посібник / за заг. ред. А.Т. Комзюка. К. : Прецедент, 2009. 198 с.
6. Про Конституційний суд України : Закон України від 16 жовтня 1996 № 422/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 49. Ст. 272.

Новосад Вікторія

(науковий керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

На сучасному етапі переходу від індустріально-техногенного до інформаційного суспільства в усіх розвинених державах світу розвиток інформаційного середовища і інформаційних технологій виступає безпосереднім індикатором економічного зростання, становлення обороноздатності держави, соціально-політичної стабілізації та розвитку демократичних цінностей в управлінні державою.

Питання формування аналітичної та інформаційної бази, що слугуватиме прийняттю управлінських рішень на різних державних рівнях, є надзвичайно актуальним на теперішньому етапі розвитку України. Якісна та ефективна система становлення інформаційно-аналітичного забезпечення органу державної виконавчої влади є нероздільною складовою професійного функціонування цілісної системи публічного управління. Запровадження і всебічне використання новітніх інформаційних технологій в царині управлінської діяльності забезпечує інформаційно-комунікативний супровід прийняття державних рішень на всіх рівнях, супроводжує методичну та інформаційну підтримку соціально-економічного розвитку держави та її окремих складових, забезпечує інформативні потреби державних службовців, інших категорій фізичних та юридичних осіб, створює достатні умови для об'єктивного формування елементів громадянського суспільства та громадської думки із оцінки діяльності органів влади, а також рівня надаваних послуг.

Інформаційне забезпечення є важливою функцією у державно-управлінській діяльності. Із за відсутності необхідної і достовірної інформації вельми складно приймати об'єктивні, оптимальні та

своєчасні державно-управлінські рішення [1]. В зв'язку з цим, діяльність державних органів повинна забезпечуватися раціональною і своєчасною інформаційною підтримкою.

Предметом управлінської праці є інформація, а більшість важелів впливів суб'єктів управління на об'єкти управління носять інформаційний характер. Органи державної влади спільно із органами місцевого самоврядування дещо відчують відмежування від світового інформаційного простору здебільшого через недостатність, або ж відсутність інформаційно-комунікативного супроводу власної діяльності.

В умовах становлення цілісного громадянського суспільства, здійснення політичних реформ та подолання наслідків глобальної економічної кризи даний етап розвитку державотворчих процесів в Україні вимагає ефективних механізмів його інформаційно-комунікативного супроводу, які базуватимуться на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях.

Реалізувати публічність влади можливо завдяки забезпеченню безперешкодного доступу громадськості до її рішень. Тому в українському суспільстві на шляху до сучасних соціальних, політичних та економічних зрушень необхідно створити передумови для запровадження відповідного інформаційно-комунікативного супроводу галузі публічного управління.

Для експлуатації функціональної складової інформаційно-комунікативних систем у секторі публічного управління, поряд із технічними (апаратна складова), лінгвістичними (мовна складова), ергономічними (складова зручності), організаційними та правовими, використовується неоптимальне програмне забезпечення, яке є їхньою технологічною базою. Між вхідними і вихідними елементами в процесі обміну інформації у комп'ютерній системі знаходиться електронний продукт всіх рівнів – операційні системи, системи управління різними базами даних, специфічне прикладне забезпечення, файли із створеною самою інформацією. Інформаційно-комунікативне забезпечення системи публічного

управління вимагає надто ефективного програмного забезпечення [2], з допомогою якого вся вертикаль публічного управління працювала як єдина цілісна система. Завданнями держави в даному напрямі буде об'єднання всіх підрозділів, що є окремими ланками управління, у єдину інфраструктуру. А це дозволить налагодити ефективний зв'язок поміж учасниками інформаційно-комунікаційного процесу. Унікальна роль держави у створенні цієї інфраструктури полягає не тільки жорсткому управлінні усією системою включно із її елементами, а й в установленні стратегічних дороговказів щодо прозорості інформаційних відносин [3] на основі прийняття загальної логіки та тенденційності суспільного прогресу. При реалізації прозорих і ефективних взаємовідносин між державою та громадянином в інформаційній царині тільки впровадження функціонально-технологічних механізмів у інформаційно-комунікативному забезпеченні, стає необхідним у сфері публічного управління України.

Використані джерела

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : *навч. посіб.* Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 241 с.
2. Августин Р. Р., Електронне урядування як необхідна умова детінізації та протидії корупції. *Збірник матеріалів доповідей укладено за матеріалами круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні: «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку».* Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. С. 94-96
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 червня 2017 року «Про невідкладні заходи щодо впорядкування системи здійснення державної інформаційної політики та удосконалення державного регулювання інформаційних відносин»: Указ Президента України: від 21.07.1997 р. № 663/97. URL: www.rada.gov.ua.

Олещук Світлана

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.)

ОРЕНДА ДЕРЖАВНОГО І КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА ЗА НОВИМИ ПРАВИЛАМИ

3 жовтня 2019 року прийнято новий Закон "Про оренду державного і комунального майна". Відтепер для ринку оренди такого майна вступають в силу нові правила гри. Одна з ключових змін, які чекають на ринок та є вкрай важливими для підвищення якості управління майном в Україні, запровадження двох Переліків майна для оренди.

У чому суть змін? Прийняття Закону "Про оренду державного та комунального майна", що діє з 1 лютого 2020 року, справедливо можна вважати завершенням епохи "розпродажу небаченої щедрості". Адже він запроваджує рівні можливості та єдині правила гри для всіх комерційних орендарів такого майна. І якщо ми змусимо цей закон запрацювати коректно (що залежить також від якості його імплементації на всіх рівнях), державний і місцеві бюджети будуть отримувати реальні вагомні доходи від здачі в оренду державного і комунального майна. А процес оренди стане прозорим та конкурентним.

Для реалізації цього Закону було ухвалено відповідну Постанову Кабінету Міністрів про Порядок передачі в оренду майна. Закон запроваджує два Переліки державного та комунального майна. Усе майно, яке належить державі та місцевій владі та планується передати в оренду в майбутньому, має бути проінвентаризоване та занесене у єдиний публічний реєстр. У цьому реєстрі все майно буде розподілено на два типи.

Так званий "Перелік першого типу" – це майно, яке має здаватись в оренду лише на ринкових умовах через прозорі аукціони. Тобто без будь-яких виключень, доступу "лише для своїх" тощо. Більша частина такого майна матиме вільне цільове

призначення, а отже буде цікаве для оренди малому, середньому, та і великому бізнесу.

"Перелік другого типу" – це майно, яке в окремих випадках буде передаватися без проведення аукціону та конкурсних процедур. Всі такі винятки перелічені в статті 15 Закону. Це – бюджетні організації, органи державної влади та місцевого самоврядування, музеї, заклади освіти тощо. Але самі об'єкти оренди, умови пільгових договорів та причини, чому саме таке майно має право бути надане у пільгове користування, – мають бути публічними та зведеними в одному реєстрі. Важливо те, що новий Закон мінімізує кількість випадків, коли установа може надавати майно в пільгову оренду тим, хто може і має платити за неї ринкову ціну.

Переліки – це не статичний документ, їх формування буде здійснюватися поступово, наприклад, за заявкою потенційного орендаря.

Закон також передбачає обов'язок оприлюднення чинних договорів, це є важіль громадського контролю. Одразу після публікації Порядку до переліків увійде майно, що вже зараз пропонується до оренди. Якщо у орендодавця було майно для передачі в оренду до 1 лютого 2020 року, то воно автоматично входить у Перелік першого типу. З 1 жовтня 2020 року переліки першого та другого типів, в які поступово включатимуться об'єкти оренди, мають оприлюднюватися на веб-сайті орендодавців.

З 1 жовтня всі ці Переліки мають опубліковуватися в електронній системі Прозорро. У ProZorro вже є успішний досвід із низкою державних орендодавців – і він буде використовуватись під час запровадження аукціонів з оренди. У системі вже передбачено створення оголошення на передачу майна в оренду, проведення аукціонів, підписання та публікацію протоколів, договорів оренди для орендодавців як державного, так і комунального майна. Це дасть можливість потенційним орендарям ще простіше шукати бажаний об'єкт для оренди серед державного та комунального майна, створить конкурентні умови та зрештою допоможе максимізувати

вартість оренди.

Відповідальність за внесення інформації до переліків лежатиме на кожному окремому орендодавцю. А ось контроль за тим, чи внесена ними інформація повна, вичерпна, чи не знаходиться певний об'єкт оренди поза переліками, – це вже робота Фонду держмайна України (щодо об'єктів державної власності) та місцевої влади (щодо об'єктів комунальної власності). І звісно – громадянського суспільства, яке отримує доступ до прозорого реєстру всіх угод оренди суспільного майна.

Без перебільшення, запровадження двох Переліків оренди майна має стати революційним кроком у підвищенні прозорості та ефективності управління державою та місцевою владою власним майном.

Орлов Микола

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Желюк Т.Л.)

ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

В умовах проведення медичної реформи необхідним є модернізація підходів до адміністрування діяльності медичних закладів. Проблеми адміністрування надання медичних послуг повинні вирішуватися в руслі алгоритмізації процесу управління, інноватизації технологій управління, модернізації моніторингу, створення умов для забезпечення якості медичних послуг. Важливим елементом адміністрування є визначення критеріїв і показників якості надання медичних. Кожна складова підвищення якості повинна позиціонуватися на конкретні критерії: підвищення результативності управлінських механізмів, модернізації організаційної структури управління, вдосконалення форм та методів

підвищення кваліфікації управлінських кадрів, перехід до стратегічно-цільового підходу в управлінні медичним закладом, впровадження інформаційно-комп'ютерних систем управління, моніторинговий супровід якості надання послуг, психологізація управління, впровадження ризик-менеджменту тощо.

Важливим у забезпеченні адміністрування надання медичних послуг є підхід орієнтований на пацієнта. Лікування, орієнтоване на потреби пацієнта, означає «надання медичних послуг пацієнту з шанобливим ставленням до нього та з врахуванням його індивідуальних запитів, потреб і цінностей, а також забезпечення того, щоб всі рішення стосовно лікування приймалися з врахуванням інтересів пацієнта. «Це означає, що система охорони здоров'я та медичні працівники прагнуть зрозуміти конкретні обставини своїх пацієнтів і адаптувати плани лікування та соціальної підтримки, що приведуть до покращення шансів на успіх лікування» [1].

Одним з етапів запровадження системи забезпечення якості є комплексний адміністративний аудит [2] як засіб оцінки поточного стану організації та визначення її слабких місць, моніторингу професійно-кваліфікаційних якостей лікарів та молодшого медичного персоналу, управлінського апарату та результативності адміністрування діяльності закладу.

Ще однією дуже важливою проблемою у якісному забезпеченні наданні медичних послуг є плинність кадрів. Цікавим є досвід країн у вирішенні проблем кадрового дефіциту шляхом впровадження такого інструменту, як введення або розширення надання послуг меншою чисельністю лікарів, про що зазначається в аналізі діяльності постачальників медичних послуг Канади, Данії, Фінляндії, Франції, Ірландії, Нідерландів, Норвегії, Іспанії, Швеції, Швейцарії, Великої Британії і США. Більш консервативні щодо перерозподілу ролей лікарів окремих спеціалізацій виявилися системи охорони здоров'я Австрії, Німеччини, Італії, Японії, Люксембургу, Греції, Чехії.

Для забезпечення фаховості надання медичних послуг, зупинки плинності медичних кадрів потрібно розробити стратегію збереження

кадрового потенціалу комунального некомерційного підприємства (КНП). Її складовими мають бути: індивідуальна оцінка кожного медичного працівника; підвищення розміру оплати праці залежно від рівня їх кваліфікації, обсягів, якості, складності, ефективності та умов виконуваної роботи; запровадження мотиваційних доплат до основної заробітної плати; своєчасне планування та проведення підвищення кваліфікації медичного та немедичного персоналу; заходи щодо добору та розподілу персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових та моральних якостей в роботі за професією, посадою. Дані заходи забезпечать підвищення результативності та якості надання послуг та зменшать плінність кадрів.

Очікуваний результат від реалізації такої стратегії: зростання рівня якості та доступності медичної допомоги на другому рівні; зростання рівня оплати праці працівників закладу та їх соціальний захист; зниження плінності кадрів, особливо лікарського персоналу; оснащення та переоснащення сучасним медичним обладнанням; реалізація державних гарантій медичного обслуговування населення в лікарні та готовність до співпраці з НСЗУ; створення комфортних умов перебування в медичному закладі як пацієнтам, так і медичним працівникам; підприємство стане більш конкурентоспроможне та покращити свій фінансовий стан.

Використані джерела

1. Системи менеджменту якості. Настанови щодо поліпшування процесів в організаціях охорони здоров'я. Національний стандарт України (IWA 1:2005; ДСТУ IWA 1:2007). URL: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-nastanovi-shodo-polipshuvannjastd12628.html>.
2. Желюк Т. Інноваційні технології модернізації державної служби. URL: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3849/1/%D0%96%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%20%D0%A2..pdf>
3. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка. URL: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/>

Павловська Василина

(науковий керівник: д. е. н., доцент, проф. кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А. Ю.)

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для будь-якої країни незалежно від рівня її соціально-економічного та політичного розвитку залишається актуальним питання розвитку державної служби. Проблеми які накопичилися в державній службі і в системі державного управління знижують їхню ефективність та створюють перешкоди для подальшого їхнього розвитку. Забезпечення розвитку державної служби пов'язане з вирішенням проблеми професіоналізму державних службовців.

Професіоналізація державної служби здійснюється через систему професійного навчання державних службовців, яка передбачає цільову підготовку висококваліфікованих фахівців із питань державного управління у спеціалізованих навчальних закладах у формі їх професійної підготовки та підвищення кваліфікації з метою підвищення якості надання адміністративних послуг, впровадження прогресивних методів у діяльність державних службовців [1].

Професіоналізація буде більш ефективною тоді, коли вона охоплюватиме весь кадровий склад органу влади і включатиме такі три складові як: розвиток професії, становлення державного службовця як фахівця-професіонала; становлення державних службовців як специфічної соціально-професійної групи.

В Україні статус державного службовця законодавчо закріплений Законом України «Про державну службу» [2]. Державні службовці повинні ефективно виконувати завдання і функції державних органів, захищати інтереси всіх соціальних верств, шукати оптимальні варіанти єдності особистих, групових і державних інтересів. Для цього вони повинні володіти комплексом професійних знань і навичок, вмінням ефективно вирішувати складні проблеми

суспільного розвитку, швидко приймати рішення і свідомо здійснювати вибір.

Професійне навчання державних службовців має носити випереджувальний характер щодо поставлених завдань соціально-економічного розвитку країни та формування національної еліти професіоналів у галузі державного управління. Успішне здійснення реформи системи професійного навчання буде залежати від впровадження інституційної реформи державного управління, а також від політичної волі Уряду та бажання прийняти необхідні зміни.

Серед основних завдань модернізації професійного навчання слід виокремити: трансформацію існуючої системи професійного навчання до вимог європейських стандартів;

- координацію спільної діяльності навчальних закладів, органів влади щодо формування змісту навчання державних службовців;

- створення умов для конкуренції між суб'єктами професійного навчання, які надають освітні послуги;

- контроль і оцінка діяльності навчальних закладів як передумова забезпечення ефективності професійного навчання;

- диференціацію професійного навчання державних службовців залежно від потреб, виду професійної діяльності та класифікації посад [3].

Професіоналізація має комплексний характер, тому повинна розглядатися в різних аспектах, а саме: законодавчому (на законодавчому рівні окреслені нові конституційні терміни, визначено сферу діяльності в державному управлінні); освітньо-професійному (професіоналізм передбачає не лише спеціально залучених на постійній основі людей, а й їхню фахову підготовку до виконання управлінської справи); науковому (наукові засади і підходи до специфічної професійної діяльності формуються окремою галуззю науки «Державне управління»).

Розвиток системи професійного навчання вимагає постійного удосконалення нормативно-правового забезпечення. Але з огляду на тривалий термін підготовки, проходження та прийняття

нормативно-правового акту, необхідні й інші шляхи розвитку. А саме: оновлення програм навчання; визначення освітніх потреб слухачів; запровадження диференціації навчання, в основу якої слід покласти потреби, вид професійної діяльності, класифікацію посад; забезпечення практико-орієнтованого спрямування на навчання; сприяння безперервному навчанню.

Використані джерела

1. Неліпа Д. В. Професіоналізація державної служби як чинник забезпечення ефективності державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 18. С. 136–140.
2. Про державну службу. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Мельник І. Особливості модернізації професійного навчання в управлінні персоналом державної служби. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Melnyk.pdf

Паньків Юлія

(науковий керівник : к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Дудкіна О.П.)

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ

Сьогодні система освіти України перебуває в умовах глобальних викликів, ми вчимося жити в новій реальності, спричиненій пандемією COVID-19. У 2020-2021 навчальному році школи працюють в умовах адаптивного карантину. Всі заклади освіти в Україні організовують освітній процес згідно постанови МОЗ України № 50 від 22 серпня 2020 року «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину узв'язку поширенням коронавірусної хвороби» та Рекомендації МОН щодо організації роботи закладів загальної середньої освіти у 2020/2021 навчальному році [1,2].

Рішення щодо особливостей організації освітнього процесу в закладах освіти в умовах “зеленого”, “жовтого” та “помаранчевого” рівнів небезпеки приймає педагогічна рада закладу. Опиняючись у

«червоній зоні» школа тимчасово призупиняє освітній процес (при наявності великої кількості захворюваності). У зв'язку з цим відбувся перехід закладів освіти на дистанційні форми навчання. Так школа має адаптувати програму до технічних можливостей учнів і вчителів. Це потребує від керівників виконання низки нових управлінських дій, рішень, спрямованих на реалізацію системи завдань: документальне оформлення змін в роботі закладу освіти; забезпечення педагогічним працівникам доступ до документів закладу освіти; пошук сервісів і платформ, які є оптимальними для організації освітнього процесу в дистанційному форматі; організація ефективної комунікації з батьками учнів; налагодження командної роботи працівників закладу у віддаленому режимі; здійснення віддалених координаційних дій та контролю за якістю роботи.

Ця кризова ситуація – перехідний стан для освіти. Вона прискорює зміни, відкриває приховані проблеми, розвиває нові технології, демонструє нові перспективи, надає досвід подолання проблем. Проаналізувавши за допомогою SWOT аналізу кризову ситуацію, можна визначити сильні та слабкі сторони, ризики та можливості. Це допоможе розставити пріоритети, прийняти рішення, визначити ресурси та побудувати план роботи закладу в даний період.

Керівнику закладу необхідно прийняти ряд управлінських рішень та розробити ряд документів, які регламентують роботу закладу під час карантину: 1) Правила роботи закладу освіти упродовж перебування у різних зонах; 2) Алгоритм дій вчителів та адміністрації школи при виявленні проявів захворювання в учнів та працівників закладу; 3) Правила організації харчування та графіку харчування здобувачів освіти; 4) Маршрути руху здобувачів освіти (залучаються всі можливі входи в приміщення закладу) та графік, за яким відбувається допуск здобувачів освіти до закладу.

В разі оголошення «червоної зони» керівник має унормувати роботу закладу освіти та видати наказ «Про організацію діяльності школи з використанням технологій дистанційного навчання під час

карантину Усі розпорядчі документи (накази, розпорядження) повинні бути розміщені на сайті закладу освіти .

Для забезпечення оптимальних результатів під час дистанційного навчання адміністрація школи повинна здійснювати щоденний контроль, моніторинг проведення педагогами навчальних занять та участь учнів в освітньому процесі, забезпечувати методичний супровід педагогів щодо організації та супроводу дистанційного навчання, контролювати дотримання розкладу й графіка дистанційного навчання контрольні роботи, тести, контролювати обсяг домашніх завдань в дистанційній формі, відслідковувати стан виконання навчальних програм, зокрема їх практичної частини.

При цьому автономію вчителя має бути забезпечено академічною свободою, включаючи свободу вільного вибору форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі, з метою впровадження авторських методик із використанням технологій дистанційного навчання. Робочі години вчителя, який забезпечує дистанційне навчання учнів обліковуються відповідно до навчального навантаження вчителя та розкладу навчальних занять у закладі загальної середньої освіти. Розклад занять та робочий час вчителя в дистанційному режимі рекомендовано максимально наблизити до розкладів навчальних занять та поточного режиму роботи.

Управління в кризовій ситуації – це постійний процес спостереження, виявлення та подолання кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх настання – подолання з використанням доречних для конкретної ситуації способів, методів, дій, ресурсів, результатом чого є стабільна, злагоджена робота колективу.

Використані джерела

- 1.Постанова МОЗ України № 50 від 22 серпня 2020 року «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)».
- 2.Рекомендації МОНУкраїни щодо організації роботи закладів загальної середньої освіти у 2020/2021 навчальному році.

Польова Ірина

(науковий керівник: д.псих.н., професор, професор кафедри психології та соціальної роботи ЗУНУ Шандрук С.К.)

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ МОЛОДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Професійна орієнтація є обов'язковим елементом ринку праці, що забезпечує оптимальний розподіл і використання робочої сили відповідно до можливостей працівника та потреби у представниках певних професій. Саме тому система професійної орієнтації в загальноосвітніх навчальних закладах є невід'ємною частиною виховного процесу, значущість якої особливо зростає в старшій школі, коли перед особистістю постає один із найважливіших життєвих виборів, а саме: вибір професії.

Однією з функцій профорієнтації є забезпечення ринку праці висококваліфікованими фахівцями, здатними працювати в умовах високої конкуренції, нестабільності, відсутності гарантій щодо працевлаштування. Відповідно, останнім часом увага фахівців з профорієнтації зосереджується на змісті, формах та методах, які б сприяли готовності молоді бути ефективними в умовах сьогодення.

Однак сучасний соціально-економічний простір настільки динамічний, що підходи, на які тривалий час спиралися фахівці з профорієнтації, вже не відповідають вимогам часу. Отже, актуальними є пошуки оновлення традиційно побудованої системи професійної орієнтації, привнесення в її зміст тих аспектів, які дозволять особистості не лише професійно самовизначитись, а й бути готовою до викликів часу.

За таких підходів професійна орієнтація постає як виховна система, зміст, засоби і форми якої спрямовані не лише на допомогу молодій людині у професійному самовизначенні, а й на підготовку до самостійної, продуктивної, конкурентоспроможної професійної діяльності, в основі якої лежить актуалізація головних механізмів саморозвитку особистості.

Професійне самовизначення постає як процес розвитку

особистості, рушійні сили якого закладені у внутрішніх суперечностях, – це не лише одноразовий вибір професії, а перманентний процес самопізнання, формування інтересів, основних і резервних професійних намірів, професійної перспективи, визначення напрямів перекваліфікації, що триває протягом всіх етапів навчальної та трудової діяльності людини.

Професійне самовизначення є ціннісною діяльністю для молоді, яка активізує рефлексивні процеси, визначає їх змістовну характеристику та стає головною рушійною силою подальшого розвитку, застосування інноваційних рефлексивних методів у процесі професійної орієнтації, на нашу думку, підсилить виховну ефективність її змісту та засобів. Інноваційні рефлексивні методи виховання (рефлексивно-експліцитний, Я-виклик), спрямовані на глибоке і різнобічне усвідомлення тих цінностей якими учень володіє, і тих, які мусить опанувати.

На нашу думку, застосування рефлексивних методів доцільне у процесі індивідуальної професійної консультації, яка орієнтована на безпосередню взаємодію профконсультанта з оптантом (суб'єктом професійного самовизначення) і, відповідно, дає змогу максимально зосередитись на тих проблемах, які є індивідуальними перешкодами у професійному самовизначенні та становленні молоді людини. Рефлексивні методи у профконсультації сприятимуть оптимізації профорієнтаційної самодіяльності учня на основі активізації особистісних аспектів професійного самовизначення (самопізнання, самооцінка та потреба у самовдосконаленні).

Сучасні дослідники в галузі профорієнтації все більше уваги звертають на необхідність виховання тих характеристик (у контексті особистісно орієнтованого та компетентнісного підходів), які допоможуть підростаючій особистості відповідати жорстким вимогам сьогодення та розвивати свій потенціал. Саме тому проблема удосконалення професійної орієнтації, зміст і засоби якої були б спрямовані на формування механізмів саморозвитку, постає як актуальна. Звернення науковців до питань професійного

становлення молоді, пов'язане насамперед з пошуком тих суб'єктивних джерел активності молоді особистості, що допоможуть через задіяння механізмів саморозвитку успішно самовизначитись, а також постійно перебувати у стані динамічної рівноваги із професійним середовищем.

Отже, відповідно до того, що професійне самовизначення є ціннісною діяльністю для молоді людини, яка активізує рефлексивні процеси, визначає їх змістовну характеристику та стає головною рушійною силою подальшого розвитку, застосування інноваційних рефлексивних методів (рефлексивно-експліцитний, Я-виклик) у процесі професійної орієнтації, на нашу думку, підсилить виховну ефективність її змісту та засобів. Професійна орієнтація, як цілісна система, має всі необхідні умови для реалізації рефлексивних методів в практичній діяльності суб'єктів професійної орієнтаційного процесу.

Використані джерела

1. Охріменко З. В. Проблема удосконалення системи професійної орієнтації старшокласників у контексті вимог сьогодення. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2016. Вип. 20(2). С. 88-100.

Полуніцька Віта

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Планування кадрового забезпечення організації полягає в наданні робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до здібностей персоналу та вимогами діяльності. До числа основних принципів планування кадрового забезпечення відносяться: принцип участі максимальної кількості працівників

закладу в роботі над планом на початкових етапах його складання; безперервність планування; гнучкість планування; узгодження планів персоналу у формі координації та інтеграції; економічність; створення відповідних умов для виконання плану. Вказані принципи являються універсальними і придатними для різних рівнів управління [1, с. 44].

Основними видами планування кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я є: планування потреб в персоналі, залучення (підбір працівників), скорочення працівників, використання, навчання персоналу, збереження кадрового складу. Всі види кадрового планування тісно пов'язані між собою, взаємно доповнюють і коректують один одного [2, с. 100].

Дослідження технологій планування кадрового забезпечення КНП «Ярмолинецька центральна районна лікарня» дозволило виявити кілька ключових моментів:

1. Тенденція збільшення чисельності працівників старших вікових груп. Тому необхідно провести відповідну роботу щодо залучення молодих працівників.

2. Відсутність повної укомплектованості штату працівників в ситуації загальної стабільності, не веде до розвантаження фахівців всіх категорій персоналу, а, отже, негативно позначається на роботі закладу. За результатами аналізу потреба у медичному персоналі складає 4 лікарів та 7 медичних сестер для повної укомплектованості.

3. У більшості медичних працівників невисока заробітна плата і відсутня можливість кар'єрного росту.

4. Кількість резервістів у 2017-2019 роках практично незмінна. Одним із джерел формування кадрового резерву у медичному закладі є молоді фахівці, що приходять на роботу після закінчення медичних закладів освіти.

Визначення заходів удосконалення технологій планування кадрового забезпечення КНП «Ярмолинецька центральна районна лікарня» вимагає, перш за все, додаткової структуризації його

характеристик.

Запропоновано наступні заходи щодо удосконалення технологій планування кадрового забезпечення КНП «Ярмолинецька центральна районна лікарня»:

– технологія визначення потреби в персоналі (здійснювати розрахунок потреби в персоналі на основі статистичних даних попереднього періоду за умов збереження складених тенденцій в майбутньому). В результаті проведених розрахунків, планова чисельність персоналу на 2020 рік становитиме 176 працівників, на 2021 – 195 осіб, на 2022 – 216 осіб;

– технологія відбору та набору працівників (своєчасно надавати інформацію про вільні вакансії на офіційний сайт Департаменту охорони здоров'я Хмельницької області державної адміністрації; ввести у медичному закладі посаду – менеджера з кадрового забезпечення; продовжувати плідно співпрацювати з освітніми медичними закладами: Шепетівський медичний коледж, Чемеровецький медичний коледж; щорічно приймати участь у «Ярмарку вакансій», який проводиться на базі закладів вищої освіти;

– технологія навчання персоналу (підвищення кваліфікації, обмін досвідом і т. д.) (проходити підвищення кваліфікації на базі КНП «Хмельницька обласна лікарня» та провідних клініках за кордоном. У зв'язку зі змінами в системі підвищення кваліфікації медичного персоналу, а саме перехід на акредитацію, слід проводити більше наукових конференцій, після закінчення яких медичні працівники отримують відповідний документ – сертифікат;

– технологія збереження персоналу (управління трудовою мотивацією, забезпечення соціальних гарантій та ін.) (встановити виплату премій за результатами річної роботи медичних працівників; внести зміни в положення про преміювання співробітників; встановити соціальні виплати і заохочення відповідно до ієрархічної структури закладу);

– технологія формування кадрового резерву (визначати потребу в необхідності створення кадрового резерву; здійснювати подачу

заявок на створення кадрового резерву за окремими вакансіями і поповнення необхідних вакансій; розробити Стандарт «Внутрішній кадровий резерв медичного закладу».

Отже, для удосконалення технологій планування кадрового забезпечення необхідним є покращити технологію добору кадрів, навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу, формування кадрового резерву та розвитку медичного персоналу закладу охорони здоров'я.

Використані джерела

1. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
2. Степанцова Ю.М., Лещук С.С. Проблеми кадрового планування персоналу підприємств та шляхи їх вирішення. Наука й економіка. 2015. №1 (37). С. 99-102.

Польова Ірина

(науковий керівник: д.псих.н., професор, професор кафедри психології та соціальної роботи ЗУНУ Шандрук С.К.)

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ МОЛОДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Професійна орієнтація є обов'язковим елементом ринку праці, що забезпечує оптимальний розподіл і використання робочої сили відповідно до можливостей працівника та потреби у представниках певних професій. Саме тому система професійної орієнтації в загальноосвітніх навчальних закладах є невід'ємною частиною виховного процесу, значущість якої особливо зростає в старшій школі, коли перед особистістю постає один із найважливіших життєвих виборів, а саме: вибір професії.

Однією з функцій профорієнтації є забезпечення ринку праці висококваліфікованими фахівцями, здатними працювати в умовах високої конкуренції, нестабільності, відсутності гарантій щодо працевлаштування. Відповідно, останнім часом увага фахівців з

профорієнтації зосереджується на змісті, формах та методах, які б сприяли готовності молоді бути ефективними в умовах сьогодення.

Однак сучасний соціально-економічний простір настільки динамічний, що підходи, на які тривалий час спиралися фахівці з профорієнтації, вже не відповідають вимогам часу. Отже, актуальними є пошуки оновлення традиційно побудованої системи професійної орієнтації, привнесення в її зміст тих аспектів, які дозволять особистості не лише професійно самовизначитись, а й бути готовою до викликів часу.

За таких підходів професійна орієнтація постає як виховна система, зміст, засоби і форми якої спрямовані не лише на допомогу молодій людині у професійному самовизначенні, а й на підготовку до самостійної, продуктивної, конкурентоспроможної професійної діяльності, в основі якої лежить актуалізація головних механізмів саморозвитку особистості.

Професійне самовизначення постає як процес розвитку особистості, рушійні сили якого закладені у внутрішніх суперечностях, – це не лише одноразовий вибір професії, а перманентний процес самопізнання, формування інтересів, основних і резервних професійних намірів, професійної перспективи, визначення напрямів перекваліфікації, що триває протягом всіх етапів навчальної та трудової діяльності людини.

Професійне самовизначення є ціннісною діяльністю для молоді, яка активізує рефлексивні процеси, визначає їх змістовну характеристику та стає головною рушійною силою подальшого розвитку, застосування інноваційних рефлексивних методів у процесі професійної орієнтації, на нашу думку, підсилить виховну ефективність її змісту та засобів. Інноваційні рефлексивні методи виховання (рефлексивно-експліцитний, Я-виклик), спрямовані на глибоке і різнобічне усвідомлення тих цінностей якими учень володіє, і тих, які мусить опанувати.

На нашу думку, застосування рефлексивних методів доцільне у процесі індивідуальної професійної консультації, яка орієнтована на безпосередню взаємодію профконсультанта з оптантом (суб'єктом

професійного самовизначення) і, відповідно, дає змогу максимально зосередитись на тих проблемах, які є індивідуальними перешкодами у професійному самовизначенні та становленні молоді людини. Рефлексивні методи у профконсультації сприятимуть оптимізації профорієнтаційної самодіяльності учня на основі активізації особистісних аспектів професійного самовизначення (самопізнання, самооцінка та потреба у самовдосконаленні).

Сучасні дослідники в галузі профорієнтації все більше уваги звертають на необхідність виховання тих характеристик (у контексті особистісно орієнтованого та компетентнісного підходів), які допоможуть підростаючій особистості відповідати жорстким вимогам сьогодення та розвивати свій потенціал. Саме тому проблема удосконалення професійної орієнтації, зміст і засоби якої були б спрямовані на формування механізмів саморозвитку, постає як актуальна. Звернення науковців до питань професійного становлення молоді, пов'язане насамперед з пошуком тих суб'єктивних джерел активності молоді особистості, що допоможуть через задіяння механізмів саморозвитку успішно самовизначитись, а також постійно перебувати у стані динамічної рівноваги із професійним середовищем.

Отже, відповідно до того, що професійне самовизначення є ціннісною діяльністю для молоді людини, яка активізує рефлексивні процеси, визначає їх змістовну характеристику та стає головною рушійною силою подальшого розвитку, застосування інноваційних рефлексивних методів (рефлексивно-експліцитний, Я-виклик) у процесі професійної орієнтації, на нашу думку, підсилить виховну ефективність її змісту та засобів. Професійна орієнтація, як цілісна система, має всі необхідні умови для реалізації рефлексивних методів в практичній діяльності суб'єктів профорієнтаційного процесу.

Використані джерела

2. Охріменко З. В. Проблема удосконалення системи професійної орієнтації старшокласників у контексті вимог сьогодення. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2016. Вип. 20(2). С. 88-100.

Присяжний Юрій

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О. Ф.)

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сучасний стан соціальної інфраструктури в Україні характеризується наявністю низки наболілих проблем, які не вдається вирішити роками, зокрема: невпорядкованістю відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури; недостатність бюджетних коштів для ефективного функціонування та розвитку відповідних об'єктів та відсутність дієвих стимулів залучення коштів з інших джерел; низька якість послуг, що надаються населенню цими об'єктами тощо.

Більшість зарубіжних країн вирішили подібні проблеми за допомогою активного впровадження проектів державно-приватного партнерства, які виступають ефективним та перспективним інструментом економічного і соціального розвитку, засобом залучення коштів у проекти, де державні та місцеві органи влади намагаються зберегти контроль та налагодити співпрацю з інвесторами.

Незважаючи на те, що у соціальну сферу (освіту, охорону здоров'я, туристичну галузь та сферу збереження культурної спадщини) практика впровадження проектів державно-приватного партнерства прийшла значно пізніше, ніж у традиційні сфери (транспортну інфраструктуру та житлово-комунальне господарство), вона стала не менш успішною та для деяких країн світу – пріоритетною.

Практичне використання перспективних форм державно-приватного партнерства в сфері культури у вітчизняних реаліях стикається з рядом проблем, зокрема: недосконалістю нормативно-правової бази; відсутністю чіткого механізму регулювання тарифів на послуги в сфері культури, що спричиняє значні ускладнення при

спробі розрахунку приблизних строків окупності проектів, а також при визначенні ефективності капіталовкладень; «творчою складовою», яка полягає в тому, що при реалізації проектів реконструкції та модернізації театрів з використанням механізмів державно-приватного партнерства виникають проблеми, пов'язані із негативним ставленням творчих працівників до такої практики у зв'язку із можливою зміною форми управління закладом, зміною репертуару і творчого колективу.

В практичному плані, стимулювання розвитку державно-приватного партнерства в культурній сфері на території України доцільно здійснити шляхом: складання переліку державних послуг в культурній сфері, надання яких може бути передане недержавним постачальникам, а також видів відповідного державного майна, експлуатація якого може стати предметом державно-приватного партнерства; аналізу діючих та потенційних державних та регіональних цільових комплексних програм на предмет включення заходів, спрямованих на розвиток механізмів державно-приватного партнерства; визначення можливості та підготовка пропозицій щодо реалізації пілотних проектів державно-приватного партнерства; поширення позитивної інформації о реалізованих проектах в сфері культури з використанням інструментів державно-приватного партнерства.

Резюмуючи пропозиції, відзначимо, що угоди з державно-приватного партнерства повинні надаватися в рамках відкритих та прозорих процедур, оскільки детальне економічне обґрунтування, система відповідних стимулів, точна оцінка ризиків та продумане управління ними є вирішальними для обох сторін – держави та приватного бізнесу. Всі проекти державно-приватного партнерства повинні бути побудовані таким чином, щоб досягався максимально можливий рівень соціально-економічного добробуту – вигреш від підвищення ефективності внаслідок запровадження державно-приватного партнерства розподілявся або як добробут споживачів через зниження цін або як прибуток виробників через зниження

витрат за незмінного рівня цін (виграш частково перерозподіляється до державного бюджету через конкурентні торги за надання контракту).

Прокіпчук Тетяна

(науковий керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ЮСТИЦІЇ

Аналіз функціонування системи підготовки державних службовців свідчить, що вона добре організована, про те має деякі недоліки. До них належать: недостатнє використання інноваційних технологій навчання, невідповідність освіти європейським стандартам, низький рівень індивідуалізації навчальних програм, відсутність інформаційного забезпечення навчального процесу на базі Інтернет, відірваність від реалій тощо [1].

Для вирішення проблем із кадрового забезпечення, підвищення рівня професіоналізму та компетентності державних службовців органів юстиції області на нашу думку необхідно:

- визнати професійне навчання як обов'язкову невід'ємну складову професійної діяльності державних службовців та осіб з кадрового резерву і роботи з персоналом;

- запровадити постійне вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні на основі результатів оцінювання діяльності відповідно до ключових обов'язків, шляхом анкетування та опитування працівників, визначення кількісної і якісної потреби в навчанні кадрів;

- посилити роботу по відбору молодих, перспективних держслужбовців на навчання до Національної академії державного управління при Президентові України та її Львівського регіонального інституту.

Основними критеріями відбору молоді мають бути результати навчання та професійні досягнення, творчі та розумові здібності, моральні якості і бажання працювати у системі державної служби. Для цього доцільно:

- запровадити тренінги та навчання на робочому місці для отримання практичних навичок як невід'ємні складові проходження державної служби, зокрема, для працівників кадрових служб органів державної влади з метою вивчення ними сучасних методів управління персоналом;

- проводити виїзні заняття з обміну досвідом роботи між управліннями області;

- на апаратні навчання та короткотермінові курси для працівників залучати не тільки науковців та спеціалістів фахового управлінського спрямування, але й викладачів та науковців гуманітарного напрямку для розширення знань управлінців з політології, психології управління, політології, основ корпоративної культури, психології.

У підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців значній економії часу та коштів сприяло б застосування технології дистанційного навчання та побудова компонентів системи дистанційного навчання персоналу на робочих місцях з використанням сучасних інформаційних технологій і глобальних мереж [2].

Основним напрямом у підготовці кадрів має бути перехід до безперервного навчання державних службовців з тим, щоб вони використовували у своїй роботі сучасні технології управління, своєчасно враховували зміни на мікро і макрорівні під час прийняття управлінських рішень.

Разом з тим потребує вдосконалення і сама організація професійної підготовки. Існуюча практика організації професійного навчання, орієнтованого передусім на певну категорію посад, які обіймають державні службовці, певною мірою відірвана від завдань, змісту і засобів, притаманних різним сферам управлінської діяльності на різних її рівнях.

Важливо в загальнодержавному масштабі досягти того, щоб систематичне професійне навчання службовців стало складовою їх професійної діяльності, не приватною особистою ініціативою, а обов'язковою вимогою, частиною державно-управлінської діяльності.

Отже, процесі створення нового сучасного механізму професійного оцінювання персоналу державних органів варто врахувати те, що державне управління вже найближчим часом набуде децентралізованого характеру, та в майбутньому буде спиратися на громадянське суспільство, можливості громад, громадських організацій. На наш погляд, новий сучасний механізм професійного оцінювання обов'язково повинен враховувати індивідуальний внесок кожної людини в загальну справу, у розвиток професії її корисність для держави і суспільства.

Використані джерела

1. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 452с.
2. Августин Р.Р. Тренінг як необхідна складова підвищення якості підготовки державних службовців. *Збірник матеріалів круглого столу: Підготовка фахівців за спеціальністю «Державна служба» в контексті адміністративної реформи.* Тернопіль, 2011. С.40-42.

Прокопович Любомир

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ НА РИНКУ ПОСЛУГ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ринок послуг у сфері охорони здоров'я являє собою сукупність наявних чи потенційних товарів та послуг, спрямованих на захист і відновлення здоров'я. Загальними умовами становлення ринкових відносин в сфері охорони здоров'я є наявність в ній різних форм власності та видів господарювання. Внутрішня конкуренція в кожній

із груп товарів та послуг стає стимулом до зростання їхньої якості. Структура ринку послуг у сфері охорони здоров'я може бути охарактеризована за ступенем обмеження конкуренції, ступенем легітимності ринку та територіальною ознакою. Фактор географічного розташування під впливом технологічних інновацій та послуг медичного туризму поступово втрачає свою провідну роль, втім рівень доходів населення, зміни у його віковій структурі, якість та прогнозована тривалість життя визначають потенціал попиту на об'єкти купівлі-продажу на ринку послуг в сфері охорони здоров'я. Пропозиція на ринку послуг з охорони здоров'я визначається кількістю медичних послуг, які можуть бути надані у певний період часу за визначеною ціною [3].

В охороні здоров'я, як і в інших галузях, визначення складових частин релевантного бізнесу або сектора є важливим для здійснення правильного вибору і забезпечення роботи ринку. Зазвичай, про медичну допомогу говорять як про щось єдине. Але це величезна кількість послуг. У свою чергу, кожна окрема послуга також не є релевантним видом бізнесу. Медичний стан, з позиції менеджменту та економіки, це набір медичних обставин, на які позитивно відповідає надана медична допомога конкретному пацієнтові.

Вважаємо, що вимірювання цінності та результатів медичної послуги доцільне тільки на рівні медичного стану людини. Постачальники пропонують свої послуги для певних медичних станів, але цінність, яку вони створюють, буде визначатися якістю самої допомоги. Таким чином, конкуренція за результат повинна бути та проводитися на рівні всього медичного стану пацієнта, що по суті є епіцентром лікувальної дії, а не за окремими лікарськими втручаннями, видами лікування або послугами.

Конкуренція, за своєю суттю, це суперництво між організаціями, фірмами та іншими установами за досягнення певних результатів. Тому ми цілком поділяємо думку М. Портера [2, с. 9], який вважає, що будь-яке реформування медичної сфери потрібно розпочинати зі змін характеру конкуренції.

Конкуренція між постачальниками медичних послуг обумовлена їх суперництвом, спрямованим на досягнення бажаних результатів діяльності в умовах мінливих обмежень. Обмеження стосуються різних сторін діяльності – від доступу до ресурсів до можливості впливати на певні державні структури. У цьому аспекті конкурентні можливості постачальників медичних послуг можна розглядати як їх конкурентоздатність, або ефект конкуренції.

Ефект конкуренції у системі охорони здоров'я є механізмом державно-управлінського впливу, що базується на цінності (здоров'я людини) та орієнтований на результат – якісну медичну послугу або надану допомогу, отриманих у розрахунку на кожну вкладену гривню.

Необхідно зазначити, що якщо протягом десяти років ефект конкуренції розглядали лише з позиції конкурентоздатності та пов'язували тільки з можливістю виробництва товарів і послуг, то нині її трактують у більш широкому спектрі результатів діяльності, що породжує значні труднощі у визначенні цього терміну. Але треба зважити на те, що конкуренція, яка орієнтується на здоров'я як найбільшу цінність, завжди повинна давати результати. Конкуренція за результати визначає, що постачальники медичних послуг та медичні працівники, які мають високі якісні результати праці, повинні мати винагороду.

В умовах конкуренції, заснованої на цінності та націленої на результат, кожний постачальник медичних послуг може удосконалюватися різними способами і обслуговувати різні групи пацієнтів. Це, одна з тих переваг сфери охорони здоров'я, заснованої на здоровій конкуренції, позбавленій структур з вертикальним (зверху вниз) та централізованим управлінням.

Тому можна виокремити такі принципи конкуренції за результат здоров'я у медичній сфері: зосередження на медичному стані людини на протязі всього циклу надання медичної допомоги; забезпечення високої якості медичної допомоги, не підвищуючи при цьому її витратності; фокусування на цінності для пацієнта, а не

лише на зниженні витрат; провідними у створенні цінності повинні бути досвід прогресивних медичних закладів, масштаб їх діяльності та постійне підвищення кваліфікації у створенні медичних послуг; забезпечення доступності інформації про результати, яка необхідна для підтримки конкуренції; конкурувати не тільки на місцевому, а й на регіональному та національному рівнях; винагороджувати за розробку інновацій, які сприяють збільшенню цінності наданої медичної послуги.

Конкурентне середовище медичної сфери поєднує державу, ринкову владу продавця та споживача, а також загрози, пов'язані з появою нових учасників та нових послуг. Тому конкурентні можливості постачальників медичних послуг будуть обмежуватися, а, отже, і формуватися під впливом зазначених сил [1].

Отже, створення умов конкуренції в системі охорони здоров'я, дія механізмів цивілізованого суперництва між лікарями, управління конкурентоспроможністю медичних установ і лікарських практик є завданнями для держави, без осмислення і вирішення яких неможливі якісні зміни системи охорони здоров'я. З позицій системності й комплексного підходу конкурентні переваги медичних послуг забезпечуються правовими, професійними, технологічними, ринковими, науковими, економічними, організаційними, психологічними й іншими аспектами, а також їх системним співвідношенням. Створення умов формування конкурентного середовища в медицині, становлення і розвиток конкурентоспроможності медичних послуг і медичної праці – ефективний інструмент на шляху якісної зміни виробничих відносин в самій галузі охорони здоров'я.

Використані джерела

1. Вовк С. М. Конкуренція за здоров'я на медичному ринку України. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. № 2. URL: http://el-zbirndu.at.ua/index/zmist_2017_2/0-29
2. Портер М., Тайсберг Э. О. Переосмысление системы здравоохранения. Как создать конкуренцию, основанную на ценности и ориентированную на результат. Киев: Издательство Алексея Капусты. 2007. 485 с.
3. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Войтович О. І. Моделі конкуренції на ринку

послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6277>

Процик Галина

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н.М.)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Питання інституціонального аналізу організації роботи персоналу державного органу в процесі надання адміністративних послуг вимагає з'ясування змісту поняття «інституціоналізація».

Інституціоналізація розглядається як важлива частина процесу модернізації соціальних систем, суспільних відносин. Термін «інституціоналізація» увійшов у вжиток політичної сфери і відображає явища, пов'язані зі створенням та організацією державних установ або окремих органів, відповідальних за вироблення і здійснення політики [1].

У своїй науковій праці В.Трощинський наводить ключові соціальні потреби, які породжують процеси інституціоналізації: потреба комунікації (мова, освіта, зв'язок, транспорт); потреба у виробництві продуктів і послуг; потреба в розподілі благ і привілеїв; потреба безпеки громадян, захисту їх життя і благополуччя; потреба у підтримці системи нерівності (розміщення соціальних груп за позиціями, статусами тощо); потреба в соціальному контролі за поведінкою членів суспільства (релігія, мораль, право) [2].

Сфера організації роботи персоналу державного органу в процесі надання адміністративних послуг стосується усіх сфер, які «запускають» процеси інституціоналізації. Приміром, автор наукової роботи [3] резюмує, що адміністративна послуга здійснюється в процесі реалізації своїх владних повноважень суб'єктом надання

адміністративних послуг для забезпечення прав, інтересів і свобод громадян, підприємств, організацій.

Через те, що більшість сучасних проблем функціонування та розвитку соціальних систем мають інституціональне походження, постає необхідність застосування інституціонального підходу, який здатен найбільш повно забезпечити вивчення соціальної системи в її безпосередньому взаємозв'язку з іншими підсистемами суспільства... Інституціональний підхід має потенційно високу спроможність до ґрунтовного дослідження та всебічного аналізу соціальних систем як об'єктів державного управління. Інституціоналізм як методологічна основа створює умови для активізації різноманітних міждисциплінарних досліджень соціальних систем, забезпечує відстеження інституціональних кількісно-якісних і сутнісних змін та перетворень різних соціальних інститутів, аналіз інституціональних факторів – сукупності фундаментальних історичних передумов, політичних, економічних, правових, соціальних та духовних (культурних) правил і норм, які визначають рамкові умови функціонування та розвитку соціальних систем як об'єктів державного управління [4].

Сфера щодо організації роботи персоналу державного органу в процесі надання адміністративних послуг є соціальною системою, а відтак, має інституціональне походження і припускає застосування інституціонального підходу.

Структуру інституційної основи (системи організації роботи персоналу державного органу в процесі надання адміністративних послуг), формують формальні інститути, передусім, представлені Скала-Подільською селищною радою. На сайті Скала-Подільської селищної ради зазначено, що адміністративними послугами, які надаються радою та її виконавчим комітетом, є:

– загальний відділ: видача довідок (довідки про склад сім'ї, нотаріальні довідки, довідка на поховання, довідка про членство в ОСГ, довідка про площу земельної ділянки, довідка про місце проживання), реєстрація місця проживання, зняття з реєстрації місця

- проживання, прийом і реєстрація звернень громадян, нотаріальні дії;
- секретар селищної ради: реєстрація актів цивільного стану (реєстрація шлюбу, реєстрація народження, реєстрація смерті), особистий прийом громадян;
 - соціально-гуманітарний відділ: надання допомоги в оформленні субсидії, видача довідок;
 - відділ правового супроводу та кадрового забезпечення: надання правової допомоги громадянам ОТГ, розгляд заяв громадян, усні консультації;
 - господарсько-земельний відділ: видача довідок, усні консультації, розгляд заяв громадян.

Використані джерела

1. Лазор О. Д. Теоретико-методологічна основа інституту публічної самоврядної влади. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du / 2010_2/files/DU210_32.pdf
2. Трощинський В. Соціальний розвиток : опорний конспект навчальної дисципліни. В.Трощинський, О.Петроє, І.Горгес. К. : НАДУ, 2008. 192 с.
3. Іванов Ю., Сеніна А. Удосконалення організації надання адміністративних послуг як засіб запобігання корупційним проявам. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-81_88.pdf
4. Петроє О. Інституціональний підхід як методологічна основа дослідження та аналізу соціальних систем у державному управлінні. URL: [irbis-nbuuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuuv > cgiirbis_64 > znpnadu_20..](http://irbis-nbuuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuuv/cgiirbis_64/znpnadu_20..)

Романчук Володимир

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Котис Н.В.)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Управління системою охорони здоров'я в Україні не пристосоване до сучасних соціально-економічних умов, а тому підлягає обґрунтованим організаційним змінам. Сфера охорони

здоров'я є особливим простором досліджень процесів управління змінами, який характеризується різноманітністю форм, видів і напрямів діяльності з надання медичних послуг, які є більш соціально ніж технічно чи економічно орієнтованими.

Реформування вітчизняної медицини є однією з умов збереження належного стану здоров'я українців. Проте навряд чи варто розраховувати на позитивні результати без зваженого використання відповідних методів і засобів публічного управління в системі охорони здоров'я України.

Стан здоров'я та тривалість життя населення значною мірою залежать не лише від спадковості та способу життя, а й від доступності якісних медичних послуг. Це обумовлене рівнем фінансування національної системи охорони здоров'я. Наявна (переважно, негативна) тенденція зі змінами бюджетного фінансування медичної системи України пояснюється, передусім, роздержавленням і тривалою стагнацією вітчизняної економіки. Відтак, держава виявилась неспроможною у повному обсязі виконувати свої конституційні зобов'язання (згідно ст. 49, кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування), а тому урядом розпочато медичну реформу та задіяно відповідні механізми публічного управління змінами в системі охорони здоров'я.

Сьогодні Міністерством охорони здоров'я України реалізовується стратегія розвитку системи охорони здоров'я, яка передбачає: «перехід від вертикального (нормативно-адміністративного) вектора співвідлеглості лікувально-профілактичних закладів до горизонтального типу взаємодії суб'єктів медичного простору на рівноправних економічних відносинах; перехід до страхової медицини; створення нових управлінських структур (територіального управління медичною допомогою тощо); формування системи фінансування з багатоканальним надходженням коштів, надання лікувально-профілактичним закладам права фондоутримання й скасування постатейних витрат;

структурна зміна системи надання медичної допомоги з переважним розвитком мережі закладів первинної медико-санітарної допомоги» [1, с. 10].

Оскільки будь-які зміни, а тим більше реформа національної медичної системи, потребують часу, ресурсного, правового, методичного, організаційного забезпечення та належної мотивації виконавців, то вони проводяться у кілька етапів. Це дозволить створити медичні заклади, самостійні у фінансовому та адміністративному відношенні, сформувати конкурентне середовище у сфері охорони здоров'я. Проте не слід розраховувати на швидкі позитивні результати, а швидше за все їх варто очікувати лише через п'ять-десять років. Це зумовлено не лише складністю медичної реформи як такої, а й особливостями, власне, вітчизняної системи охорони здоров'я та ставленням населення до переходу від безоплатної медичної допомоги до платних медичних послуг(за більшістю позицій).

Важливою запорукою підвищення результативності медичної реформи є належне управління змінами під яким ми розуміємо системний вплив на керований об'єкт з метою забезпечення його кількісних та/або якісних перетворень. У контексті даного дослідження, слід вести мову про системне використання органами публічного управління усіх доступних механізмів впливу задля забезпечення кількісних та якісних перетворень в системі охорони здоров'я України.

Кожен з уповноважених суб'єктів публічного управління (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, громадські організації) використовують відповідні методи та засоби публічного управління для забезпечення розвитку вітчизняної сфери охорони здоров'я [2, с. 155-156]. При цьому їх вплив спрямовано на: створення "бажаного майбутнього"; нормативно-правове та ресурсне забезпечення змін; стимулювання прихильників реформи та проведення роботи з тими, хто чинить опір; спрямування ресурсів у "точки росту" та закріплення

позитивних результатів; виявлення недоліків і виправлення помилок тощо.

Серед першочергових заходів, які необхідні для удосконалення процесу управління організаційними змінами в системі охорони здоров'я слід назвати такі: започаткування робіт щодо збагачення інституційних структур, які матимуть за мету підготовку керівних кадрів для виконання функцій постійних агентів управління змінами в організаціях охорони здоров'я; розширення сфери участі керівних кадрів усіх рівнів управління у підготовці процесів управління змінами в організаціях охорони здоров'я, особливо на етапі підготовки концепції змін та їх впровадження.

Дотримання цих рекомендацій дасть змогу організаціям охорони здоров'я України більш результативно і ефективно протистояти черговим викликам ринкового оточення в сучасних умовах, зростаючих очікувань і попиту на медичні послуги. При цьому слід також усвідомити, що це стане можливим не лише завдяки покроковому реформуванню усіх трьох рівнів медико-санітарної допомоги, а і збалансованому розвитку суміжних до охорони здоров'я галузей і сфер національної економіки, та підвищення доходів населення.

Використані джерела

1. Шевцов В.Г. Державне управління розвитком медичної допомоги в умовах реформування системи охорони здоров'я: автореф. дис. ... к.держ.упр.: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління". Харків, 2011. 20 с.
2. Мельниченко О.А., Удовиченко Н.М. Методи та засоби публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. (Серія "Державне управління")*. 2018. № 1.с. 154-162

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ ВЛАДИ

Ключовою складовою у системі модернізації державної служби в сучасних умовах є урізноманітнення та запровадженню інноваційних технологій і методик мотивування та стимулювання праці державних службовців, що, по суті, є вирішальними факторами успішності виконання закріплених повноважень та досягнення результату діяльності.

З метою забезпечення ефективності управління мотивацією, та його подальшого розвитку в органі влади необхідно: 1) чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивування за наступним ланцюжком: мотиваційна потреба- мета-дія-досвід-очікування; 2) знати фактори, які впливають на мотивацію праці; 3) сформувати набір мотиваційних потреб, що ініціюють дії в напрямку досягнення як індивідуальної, так і організаційної (колективної) мети та умови, при яких такі потреби можуть бути задоволеними; 4) знати, що мотивування не є самоціллю, а способом задоволення потреб, а зростаюча кількість потреб може призвести до самозадоволення та інерції [3].

Саме це обумовлює необхідність і доцільність розроблення в органі влади концептуальних засад мотиваційної політики, яка має бути зафіксованою у відповідному документі. Базовими цілями мотиваційної політики має стати забезпечення сумлінного виконання поставлених завдань та професійних обов'язків працівниками, служіння суспільству, чесності, патріотизму, відчуття обов'язку, прагнення до самовдосконалення на основі всебічної підтримки та стимулювання ефективної діяльності та творчої активності. Така політика має орієнтувати державного службовця на успіх та налаштування на позитивні результати.

Концептуалізація системи мотивування і стимулювання праці в

державному органі має декілька зрізів, якими є:

1) Формування системи мотивації та мотиваційного механізму та вироблення алгоритму його реалізації.

2) Обґрунтування нових форм і методів стимулювання, які б відповідали мотиваційним потребам працівників та цілям діяльності органу влади.

3) Впровадження новітніх підходів, технологій та методів мотивування.

4) Документаційне закріплення системи стимулювання праці

5) Навчання керівників всіх рівнів управління новим методам стимулювання праці

6) Впровадження системи мотиваційного моніторингу та аудиту ефективності запровадженої системи мотивації.

В цьому контексті важливо відзначити, що важливим чинником, який впливає на підвищення мотивації і стимулювання праці державних службовців є удосконалення нормативно-правової реалізації професійних повноважень, чіткість у розмежуванні та закріпленні функцій, обов'язків та відповідальності.

При формуванні мотиваційної системи в Козівській РДА, варто розуміти, що універсальної та цілком ефективною її форми не існує, натомість, суттєве значення в її побудові мають мотиваційні потреби та інтереси працівників. Окрім того, така система має відповідати організаційним цілям діяльності, враховувати особливості створеної організаційної культури та мотиваційному типу поведінки персоналу. Доцільно, також, зважати на той факт, що розроблення та впровадження нових мотиваційних механізмів, як правило, передбачає певну модернізацію традиційних підходів, зміну характеру відносин та структури управління, змін у психології працівників, до чого персонал не є готовим.

Впровадження нових підходів до системи мотивування та стимулювання праці передбачає використання в управлінській практиці певних методів мотиваційного впливу. В РДА, на нашу думку, можна впровадити дві форми мотивації, які б обумовлювали

одна одну: 1) за результатами роботи; 2) за статусом (рангом).

Необхідною умовою застосування ефективної системи мотивації є наявність чіткої системи ділової оцінки персоналу з прозорими і зрозумілими принципами і критеріями якісної та кількісної оцінки праці та поведінки персоналу. Ураховуючи це, необхідно віднайти, по-перше, ті мотиви, які стимулюють державного службовця просуватися по службі, самовдосконалюватися та розвиватися, а по-друге, створити такі умови, щоб службовець міг і хотів якісно і професійно виконувати покладені на нього обов'язки і функції. У перспективі доцільним вважаємо застосування в системі управління персоналом в РДА новітніх практик, пов'язаних з застосування HR-підходів та аналітичного інструментарію оцінювання впливу і наслідків рішень, які приймаються у всіх сферах діяльності, в т.ч. і щодо мотиваційного механізму працівника, підготовки до різних сценаріїв управління мотивацією відповідно завдань, що реалізуються.

Такий підхід є свідченням того, що мотивація праці в системі державного управління не може розглядатися лише в якості окремого стану або процесу, вона є наслідком органічної єдності таких ознак, як стан, процес, результат, а також включає потенційні досягнення особистих чи організаційних цілей, коли забезпечується обрання оптимального шляху їх досягнення при мінімальних затратах зусиль, енергії та ресурсів.

Використані джерела

1. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. № 2 (2). 2013. С. 48-54
2. Головачова А.О. Матеріальна складова мотиваційного механізму ефективної праці державних службовців. URL: <http://oaji.net/articles/2017/976-1492501618.pdf>
3. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 218 с.
4. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. URL: <https://apladm.od.court.gov.ua/sud9105/pres-centr/news/369221/>

Рудик Наталія

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Ефективність діяльності органів місцевої виконавчої влади тісно корелює з реформами, що проводяться у країні та є одним із напрямів удосконалення управління соціально-економічними системами у сучасному суспільстві. В цьому контексті особливо гостро стоять питання якості надання державних послуг, результативності та ефективності професійної діяльності персоналу, залежності винесених рішень від політичних впливів чи міркувань. Саме тому оцінювання діяльності персоналу органів місцевої виконавчої влади має бути важливим інструментом об'єктивного контролю за результатами діяльності у процесі виконання їх комплексних завдань.

Особливо складною є оцінка управлінського персоналу органів місцевої виконавчої влади. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані:

- зі складністю формалізації результатів праці та визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- із взаємозалежністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника;
- з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявленням її результатів на практиці;
- з необхідністю одночасної оцінки й особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й органу місцевої виконавчої влади в цілому [1].

До оцінки праці сучасного управлінського персоналу потрібно підходити з використанням показника продуктивності праці та показника ефективності праці. Але частіше використовують підхід,

що заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності[2]. Разом з тим, сучасні методи оцінки управлінського персоналу – це комплекс оцінки результатів управлінської праці та придатності до неї. Відтак, оцінюються потенційні здібності до праці на конкретній управлінській посаді і фактичні результати роботи на цій посаді.

Водночас, оцінка управлінського персоналу здійснюється в двох напрямках:

- оцінка результатів роботи підлеглого колективу;
- оцінка виконання функцій з управління колективом.

Зазначимо, що основними елементами та складовими механізму оцінки ефективності роботи управлінського персоналу є: соціально обумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивації праці); ознаки кваліфікації (знання, навички, вміння та звички, отримані працівником у процесі навчання та роботи); психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття, відчуття тощо); сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності).

Ми вважаємо, що у процесі оцінки управлінського персоналу органів місцевої виконавчої влади доцільно враховувати соціально-психологічні особливості кожного працівника, пов'язані з його вродженими властивостями як особистості та набутими впродовж роботи внаслідок взаємодії з іншими членами колективу. Кожна із зазначених структур своєрідно впливає на поведінку людини та на її професійну діяльність.

Управління керівним персоналом передбачає різноманітні процедури його оцінювання. З огляду системних позицій оцінювання управлінського персоналу органів місцевої виконавчої влади, його оцінка є сукупністю якостей та здібностей, спрямованих на підвищення ефективності управління керівним персоналом. Для об'єктивної оцінки управлінського персоналу потрібна нова, науково обґрунтована система критеріїв. Доцільно визначати інтегровану, сумарну оцінку ефективності діяльності управлінського персоналу

виходячи із характеру його впливу на результати управлінської чи функціональної структури та зайняття категорії керівної посади.

Таким чином, для успішного функціонування системи оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу необхідним є: розробка комплексу нормативно-правових актів на основі результатів наукового пізнання, практичних пропозицій, спрямованих на вдосконалення правового регулювання у сфері оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб; забезпечення єдиного підходу та послідовного впровадження оцінювання діяльності управлінського персоналу у системі органів місцевої виконавчої влади на принципах сталості, прозорості, справедливості; запровадження оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу на основі чітких, практичних показників; розробка спеціальних процедур оцінювання для відповідних категорій управлінських посад.

Використані джерела

1. Зелінський С. Е. Практичні аспекти комплексного оцінювання державних службовців. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 2. С. 113-119.
2. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісн. держ. служби України*. 2009. № 3. С. 34-38.

Скура Марія

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толкованов В.В.)

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Сучасна концепція дієвого управління персоналом виходить із того, що людина складає основу організації, її сутність і основне багатство. Відповідно потрібно з особливою увагою обирати кадри для роботи в організації, правильно розставляти їх на посади

відповідно до їх кваліфікацій, знань та умінь. Серед основних проблем у сфері кадрової політики органів місцевого самоврядування (ОМС), які потребують невідкладного вирішення, є:

– По-перше, невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу державного управління та місцевого самоврядування не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу.

– По-друге, відсутність стратегічного спрямування щодо підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом в ОМС.

– По-третє, невпорядкованість, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан заважає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах суспільного виробництва. Кадрова політика повинна спиратися на потужну систему по роботі з персоналом, сучасні технології з управління персоналом.

Найбільш дієвими, особливо в умовах триваючих процесів децентралізації, коли спостерігається значний опір змінам, будуть такі засоби впливу:

А) Правильна мотивація.

Результативна діяльність працівників залежить від правильного мотивування їх до продуктивної роботи. Це насамперед пов'язано з тим, що в будь-якого працівника є власні мотиви: його внутрішні цінності, переконання, зацікавленості, прагнення та інше, що дозволяє керівникам пояснити поведінку працівника та визначити можливості його мотивування.

Працівників можна примусити до виконання певних завдань і функцій, посадових обов'язків, однак це не дасть бажаних результатів. І навпаки, використання різних методів мотивації до

плідної праці, урахування особливостей працівника та його індивідуальності і професійних здобутків дає можливість керівнику використати й поліпшити його здібності. Відповідно, тоді стануть можливими, з одного боку, досягнення високих результатів праці а, з іншого – досягнення цілей організації [2]. Слід зауважити, що мотивація сама по собі не забезпечує стовідсоткового успіху, проте вона сприяє досягненню бажаних результатів діяльності.

Б) Інноваційні практики відбору персоналу.

На сучасному етапі публічному службовцю недостатньо бути штатною одиницею того чи іншого органу влади. Нині набуває актуальності його специфічний статус посередника між державою та громадянами, які очікують від нього компетентного вирішення їх проблем, запитів тощо.

Об'єктивне вивчення їх сумісності/не сумісності з виконанням професійних посадових обов'язків на публічній службі має стати одним з основних завдань сучасного кадрового рекрутингу у сфері державного управління.

Для цього варто застосовувати дієві й відомі тести, які у вітчизняній практиці публічного управління використовуються не достатньо [1]:

- інтелектуальні тести, призначені для виявлення рівня загального інтелекту та специфічних розумових здібностей кандидата;

- тести на увагу та пам'ять, оскільки ці навички є професійно важливими для кандидата на будь-якій посаді публічної служби;

- психологічні тести для визначення та оцінювання особистісних особливостей, рис характеру, рівня мотивації кандидата;

- тести міжособистісних відносин, покликані виявити здатність кандидата спілкуватися з оточуючими людьми та його вміння ефективно працювати в стресових ситуаціях;

- професійні тести пропонують завдання, аналогічні тим, з якими кандидат зіткнеться у своїй майбутній професійній діяльності тощо.

Таким чином, сучасний підхід до професійного відбору

кандидатів вимагає формування та застосування проєктивних методик, орієнтованих на виявлення вроджених особистісних можливостей, які забезпечують імпліцитний потенціал особистості кандидата на публічну службу [3].

В) Інноваційний клімат в колективі.

Інноваційний клімат, поза усіляким сумнівом є частиною організаційної культури органу публічної влади, яка, в свою чергу, здійснює на нього відповідний вплив.

Характеристиками найсприятливішого інноваційного клімату в органі публічної влади доцільно вважати такі [4]:

- загальну спрямованість на інноваційність. Вона проявляється у чіткості формування мети та у постановці реальних завдань, у ході виконання яких проявляється професійна компетентність кожного члена колективу;

- високий рівень взаємної довіри як передумови ефективної професійної діяльності кожного співробітника та органу державної влади в цілому;

- децентралізація прийняття рішень як запоруки та основи внутрішньо організаційної демократії і міжособистісного співробітництва.

Необхідно зазначити, що атмосфера довіри набуває особливої ролі в процесі розвитку інноваційної діяльності в органі публічної влади як соціальній мікросистемі.

Вона має набути для органів публічної влади значимості пріоритетного завдання, оскільки [5]:

- по-перше довіра відіграє вирішальну роль в процесі адаптації організації до сучасного мінливого зовнішнього середовища та адекватного реагування на зовнішні зміни;

- по-друге, довіра є підґрунтям формування внутрішньо організаційних – вертикальних та горизонтальних відносин партнерства, взаємодії та взаємодопомоги.

Саме тому створення сприятливого інноваційного клімату забезпечить формування в органі публічної влади конструктивного

морально психологічного клімату, в основі якого лежить згуртованість колективу, тобто його єдність, цілісність, захист як колективу в цілому, так і кожного його члена зокрема, взаєморозуміння та соціального партнерства.

Використані джерела

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
2. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і держава*. 2007. №5 с. 5-10.
3. Толкованов В.В. Нові підходи до організації конкурсів на державну службу. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. №1. с.12 -21.
4. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №7. с. 302-305.

Сорохан Мар'яна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н.М.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПИТАННЯХ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ

За свою суттю «функціональний метод є науковим методом, тобто способом наукового пізнання діяльнісних аспектів державно-правових феноменів, а за змістом функціональний метод є науковим дослідженням функцій держави чи її окремих інститутів з метою з'ясування ролі, значення, статусу тощо, а за своєю формою функціональний метод є певним видом дослідження, аналізу» [1].

Однією з функцій держави в управлінні економікою і суспільством, які здійснюються в будь-якому сучасному ринковому господарстві лише на рівні політики держави в цілому, є оптимізація впливу екстерналій. В економіці виникають так звані зовнішні ефекти (externalities), які не виражаються в грошовій формі, а ринок на них належним чином не реагує. Мова йде про мінімізацію негативних

зовнішніх ефектів, наприклад, забруднення навколишнього природного середовища [2].

Суб'єктом регулювання діяльності щодо охорони навколишнього природного середовища на регіональному рівні в системі державного регулювання є Управління екології та природних ресурсів Тернопільської обласної державної адміністрації (Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА). Він є носієм функцій і завдань держави в сфері захисту довкілля.

Реалізація Управлінням функціональної діяльності означає, що в основу його роботи щодо охорони навколишнього природного середовища покладено функціональний підхід. Загалом, такий підхід побудований на основі виділення і формалізованого опису функцій, необхідних для одержання бажаного результату. Крім того, характеристикою будь-якого державного органу, в тому числі, Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА, поряд з виникненням і розвитком, є функціональна діяльність. Завданням і функціональним навантаженням Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА визначене у Положенні про цей державний орган.

Проектуючи те, що за змістом функціональний метод є науковим дослідженням функцій держави чи її окремих інститутів на сферу охорони довкілля, вкажемо на наступне.

Для формування дієвої екологічної політики на регіональному рівні необхідним є створення належних умов для функціонування мережі недержавних інституцій регіонального і місцевого розвитку. Їх діяльність дозволить отримати ряд переваг, зокрема, щодо:

- підвищення відповідальності територіальних громад, приватних підприємців і громадян за екологічний розвиток території;
- забезпечення можливості територіальним громадам, приватним підприємцям і громадянам реально брати участь та впливати на вирішення проблемних екологічних питань розвитку Тернопільської області;
- удосконалення підготовки та перепідготовки фахівців із

регіонального еколого-економічного розвитку тощо.

Показовим у контексті питання удосконалення функціональної діяльності щодо захисту довкілля є досвід країн ЄС, у яких коло інститутів, що безпосередньо залучаються до процесу еколого-економічного розвитку територій (крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування різного рівня), дуже широке. До них належать такі інститути та інституції: «асоціації муніципалітетів; національні агентства розвитку; торговельно-комерційні та промислові палати; технополіси; бізнесові й інноваційні центри; регіональні фінансові компанії; приватні консультанти та експерти; профспілки; організації, що займаються працевлаштуванням населення; організації, що спеціалізуються на поширенні нових технологій; бізнес-інкубатори; венчурні фонди; гарантійні фонди; благодійні фонди; місцеві агентства розвитку; комунальні фундації; заклади вищої освіти та наукові центри; технологічні дослідні лабораторії; агентства регіонального розвитку тощо» [3].

Використані джерела

1. Юрчишин В. Функціональний підхід як метод наукового пізнання кримінальних процесуальних функцій прокурора у досудовому розслідуванні. URL: irbis-nbuv.gov.ua › [cgi-bin](#) › [irbis_nbuv](#) › [cgiiirbis_64](#) › [urykr_2014...](#)
2. Кривокульська Н.М. Екологічний менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: поліграфічний центр „Матвей”, 2013. – 212с.
3. Ведмідь Н.Г., Опара Т.В. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження екологічних інновацій. Н.Г.Ведмідь, Т.В.Опара. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей Тринадцятої щорічної всеукраїнської наукової конференції, м. Суми, 17-18 квітня 2013 р. / Відп. за вип. О.М. Теліженко. Суми : СумДУ, 2013. С. 29-32.

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н.М.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Організаційна культура органу публічної влади – це система цінностей, принципів, норм і правил поведінки, що склалася в конкретному органі публічної влади та поділяється його співробітниками, що визначає як внутрішні відносини, так і взаємовідносини органу публічної влади із зовнішнім середовищем [1].

Засобом формування сучасної моделі організаційної культури в Управлінні екології та природних ресурсів Тернопільської обласної державної адміністрації (Управлінні екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА) повинна бути кадрова політика. Для її вдосконалення необхідно використовувати соціально-психологічні інструменти, що впливають на поведінку людини в колективі. До таких інструментів мають належати, передусім, соціально-правові норми, що сприяють формуванню сприятливих відносин у колективі і впливають на трудову мотивацію (відповідальність, взаємодопомога тощо).

Оскільки відображенням організаційної культури Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА є система правил, які лежать в основі його діяльності, ми співставили Основні положення Європейського регламенту з екологічного управління і аудиту 1836/93 із завданнями, визначеними в Положенні про Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА. За результатами такого порівняння нами було ідентифіковано, що до системи правил, які лежать в основі діяльності і зафіксовані в Положенні про досліджуваний державний орган, і які є відображенням організаційної культури цього державного органу, не

ввійшла соціально-правова норма, яка стосується заохочення відповідальності персоналу на всіх організаційних рівнях за стан навколишнього природного середовища. Тому, для вдосконалення організаційної культури Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА до системи правил, які лежать в основі його діяльності, повинно бути включене вказане вище положення.

Вирішення завдання посилення трудової мотивації досліджуваного державного органу пов'язано з питанням вдосконалення діючого мотиваційного механізму.

Модель мотиваційного механізму впливу на персонал Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА повинна бути побудована як комплексна дворівнева система, що включає такі блоки:

- механізм управління трудовою мотивацією на макrorівні (його формує і реалізує через відповідні регулюючі впливи держава);
- механізм управління мотивацією праці персоналу на рівні досліджуваного державного органу (його формує і реалізує у практичній діяльності через регулюючі впливи безпосередньо державний орган).

Приміром, у структурі механізму управління мотивацією праці персоналу організаційно-економічними інструментами впливу на трудову мотивацію кадрів Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА повинні стати:

- вдосконалення організаційної структури і системи внутріорганізаційного управління;
- розробка і впровадження процедури об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності, гнучких, ефективних систем оплати і стимулювання, що забезпечують її взаємозв'язок з кінцевими результатами праці окремого впрацівника;
- сприяння розвитку трудового суперництва, впровадження прогресивних форм організації праці, що створюють змагальне середовище в трудовому колективі, його націленість на високі результати роботи щодо захисту довкілля.

Аргументуючи логічність і доцільність використання Управлінням екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА механізму управління мотивацією праці його персоналу, наведемо тезу автора наукової роботи [2] про те, що «причиною невідповідного рівня управлінської складової організаційної культури публічного управління вимогам суспільства, безумовно, є її мотиваційна складова. Не можна сказати, що вона не удосконалюється, але це удосконалення обмежується неперспективними методами, без взаємодії із іншими регулятивними складовими (ідентифікаційною, інноваційною, семантичною, семіотичною), а також конструктивними (ціннісна, нормативна, інформаційно-комунікаційна, компетентісна) складовими організаційної культури публічного управління».

Використані джерела

1. Пермякова Л.Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 3 (39). С. 80–85.
2. Гайдученко С.І. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. URL:http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_pub-lic_administration

Трач Вікторія

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н.М.)

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Комунальне некомерційне підприємство «Гусятинська комунальна районна лікарня» Гусятинської районної ради (КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня») є лікарняним стаціонарно-амбулаторним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної / спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом.

Для здійснення аналізу організаційно-функціонального супроводу управлінської діяльності КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня» щодо якості надання ним медичних послуг, доцільно використати управлінський моніторинг. Технологія його проведення охоплює наступні етапи: змістовно-контролюючий; оціночно-результативний; корекційно-аналітичний; управлінський. Проведений аналіз організаційно-функціонального супроводу управлінської діяльності закладу охорони здоров'я щодо якості надання ним медичних послуг показав, що організаційно-функціональні основи такої діяльності, в цілому, сформовані. Для цього здійснюються: регламентування роботи медичних кадрів; використання праці медичного персоналу за призначенням; ресурсний супровід виконання працівниками функцій і завдань тощо.

Результати діяльності КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня», якість медичної допомоги і медичних послуг, що надаються цим підприємством, значною мірою визначаються зовнішнім середовищем. Характер взаємодії лікарні як системи з зовнішнім середовищем може бути різним. Вплив окремих параметрів середовища на це підприємство як систему не є однозначним. Одні його об'єкти безпосередньо пов'язані з лікарнею різними типами зв'язків (наприклад, чинна система управління і регулювання охорони здоров'я в Україні, стан захворюваності населення в Гусятинському районі, існуюча система підготовки медичних кадрів), а інші впливають напрямо, створюючи атмосферу, в якій функціонує і розвивається організація (приміром, сформована ідеологія і модель вітчизняної охорони здоров'я). Неоднозначність впливу окремих факторів (демографічні показники, захворюваність та поширеність хвороб, існуючий штат працівників лікарні та ін.) середовища на лікарню як систему є незаперечною.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення супроводжує усі процеси управління КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня», в тому числі, процес управління якістю медичних послуг у лікарні. Інформаційно-методична база формує основу для планово-

контрольної, організаційної і оціночної діяльності у лікарні і включає, передусім, наказ директора підприємства № 15-од. від 29.01.2020 року «Про порядок контролю якості медичної допомоги в КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня»».

Аналіз визначених у наказі індикаторів якості надання медичної допомоги в лікарні показав, що переважна їх частина (18 індикаторів) охоплює виконання лікарнею її прямих функцій щодо надання медичних допомоги і послуг. Індикатор 17 «Якість ведення медичних карт стаціонарного та амбулаторного хворого» теоретично уможлиблює здійснення оцінки стану документаційного супроводу управління якістю послуг досліджуваного закладу охорони здоров'я. Разом з тим, через прив'язку до фінансування на основі ліжко-днів (індикатор 6) лікарі змушені приділяти багато часу заповненню медичних карт (індикатор 17), інформація в яких часто не збігається з дійсністю. Наслідком цього є неправильні статистичні дані з питань здоров'я населення, що, своєю чергою, формує «викривлену» реальність щодо реформування сфери охорони здоров'я на вторинному рівні. Два індикатори спрямовані на аналіз і оцінку роботи підприємства з споживачами послуг (індикатори 19-20). Однак, негативним є те, що періодичність такого анкетування не визначена. Так, з моменту видачі директором підприємства наказу № 15-од. від 29.01.2020 року «Про порядок контролю якості медичної допомоги в КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня» жодного анкетування пацієнтів щодо їх задоволеності медичною допомогою ще не проведено.

Тому, з метою діагностики задоволеності пацієнтів медичною допомогою та виявлення потреб споживачів медичних послуг закладу охорони здоров'я нами проведене анкетне опитування пацієнтів. В опитуванні взяло участь 105 респондентів, з них 38 (або 36,2%) чоловіків та 67 (або 63,8%) жінок, середній вік опитаних становив 50,5 роки (наймолодшому респонденту було 17 років, найстаршому – 83 роки).

Результати відповідей респондентів щодо важливості для них

окремих характеристик (складових) медичної послуги, отриманої у КНП «Гусятинська комунальна районна лікарня», охоплювали більш та менш важливі для пацієнтів характеристики медичної послуги. Причому, значна частина найбільш важливих характеристик медичної послуги супроводжує процес внутрішньої комунікативної взаємодії з споживачами медичних послуг (наприклад, ставлення до пацієнта з боку лікарів і медсестер) або ж є результатом такої взаємодії (рекомендації лікаря при виписці, результат лікування тощо).

Трач Іван

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Дудкіна О.П.)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Сучасна лікарня є великим багатoproфільним спеціалізованим лікувально-профілактичним закладом, призначеним надавати медичну допомогу і здійснювати комплекс профілактичних заходів з оздоровлення населення і попередження захворювань, в першу чергу, на засадах дотримання прав людини і громадянина у галузі охорони здоров'я.

Лікувальні заклади – це трудомісткі організації, результати роботи яких залежать від персоналу. Тому робота з персоналом є найважливішим аспектом діяльності керівництва медичних закладів, спрямованим, по-перше, на забезпечення необхідною чисельністю працівників для виконання всіх поставлених перед медичним закладом завдань, і, по-друге, на підбір висококваліфікованих фахівців з належним рівнем підготовки і високою мотивацією. Реалізація цих завдань є прерогативою адміністративного персоналу медичних закладів, що вимагає впровадження в управлінську діяльність медичних закладів нових підходів менеджменту, вже апробованих в зарубіжній практиці.

Зокрема, у працях зарубіжних фахівців часто зустрічається термін «клінічне керівництво». На їхню думку, щоб зміни всередині лікувального закладу привели до успіху, потрібно акумулювати ресурси, необхідні для забезпечення високоякісної медичної допомоги; оптимально використовувати матеріальні, фінансові, і, перед усім, людські ресурси. Пов'язану з цим нову форму діяльності визначають як «клінічне керівництво» (з англ. – clinicalgovernance). Мова йде про сукупність дій, спрямованих на спільне рішення задач з управління та забезпечення якості. «Клінічне керівництво» засноване на передумові, згідно з якою особи, відповідальні за ефективне використання ресурсів, повинні враховувати також можливі результати використання цих ресурсів; особи, відповідальні за забезпечення якості, також повинні мати можливість впливати на використання ресурсів. [1]

Відповідно, управління медичними закладами в умовах медичної реформ в Україні повинно враховувати зарубіжний досвід «клінічного керівництва» та охоплювати широкий спектр видів діяльності, включаючи управління персоналом, вдосконалення інформаційних систем, впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу, розробку систем експертної оцінки, реалізацію систем управління якістю.

До прикладу, у Великобританії уряд зобов'язує всі організації охорони здоров'я вживати заходів щодо підвищення якості шляхом впровадження методів клінічного керівництва. Це становить серйозну проблему для адміністраторів лікарень, зобов'язаних вводити в дію структури для відстеження численних видів діяльності, залучених до процесу клінічного керівництва. Виконавчі директори лікарень повинні представляти щорічні звіти про підтримку якості, що відображають роботу систем медичного закладу.

Внаслідок складності лікувально-діагностичного процесу як соціально-технологічної системи, що складається з безлічі взаємозалежних елементів, підвищення ефективності процесів управління неможливо без наукового підходу до управління на основі моделювання прийняття оптимальних управлінських рішень,

адекватних поточній ситуації. Такий підхід дозволить найкращим чином використовувати обмежені трудові, фінансові та матеріально-технічні ресурси для забезпечення оптимальних обсягів, структури та якості медичної допомоги.

Так само цікавий досвід США, коли в кінці ХХ століття конкуренція між медичним закладами посилювалася на тлі необхідності стримувати витрати і дотримуватися суворіших режимів фінансування. Деякі лікарні наймали консультантів з менеджменту, що мали досвід структурної перебудови в реальному секторі економіки, і доручали їм провести перебудову лікарні як організації. На думку цих консультантів, до числа факторів, що знижували організаційну ефективність звичайної лікарні, належали: дії в стандартних процедурах (обов'язкові лабораторні тести); значна кількість часу, який персонал, відповідальний за надання безпосередньої допомоги, витрачає на вирішення інших завдань; надмірна спеціалізація персоналу і неефективність використання персоналу, обумовлена вузькістю функціональних областей і професійним розмежуванням; часті затримки та скасування клінічних процедур зважаючи на неефективні комунікації між різними підрозділами та службами медичного закладу; надмірно висока значимість ієрархічних відносин, надмірна централізація повноважень щодо прийняття рішень та віддаленість керівництва від того місця, де виявляється безпосередня медична допомога. [1] Завдяки роботі консультантів з менеджменту вдалося виявити недоліки і організаційні пастки в функціонуванні та організації діяльності медичних закладів. Термін «зосередженість на хворому» відобразив центральний принцип пропонованих перетворень: структура медичної допомоги та процес її надання повинні формуватися, виходячи з потреб хворого.

Саме тому, на сьогоднішній день в Україні значно актуалізується потреба впровадження зарубіжного досвіду, нових організаційно-управлінських технологій та механізмів в систему менеджменту закладів охорони здоров'я.

Використані джерела

1. Васюк Н.О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел). *Державне управління*. 2012. №1. С.21– 26.

Триснюк Марія

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А.Ф.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Процес удосконалення інституційного забезпечення управління земельними ресурсами вимагає створення цілісної системи земельного законодавства. Частина діючих земельних правових норм застаріли і вичерпали себе, багато з них носять суперечливий характер. Значна кількість земельних правових норм розпорошені в інших нормативно-правових актах та часто змістовно суперечить у різних юридичних джерелах. На наш погляд, це певною мірою дає можливість маніпулювання законодавчими нормами та уникнення покарання за недотримання вимог законодавства.

На сьогодні значну частину функцій держави в галузі земельних відносин взяли на себе органи місцевого самоврядування. З позиції держави, як суб'єкта управління, одним із найважливіших її стратегічних завдань є виділення у складі земельного фонду країни земель загального призначення, забезпечення управління використанням цих земель і збору відповідних платежів у державний бюджет.

На сьогодні аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств вказує, що проведена зміна їх організаційно-правових форм не привела до зростання загальної ефективності виробництва, оскільки ціни на засоби виробництва сільськогосподарської продукції

зростали вп'ятеро швидше, ніж ціни на продукцію сільського господарства. На умовах правонаступництва працює лише 20 відсотків господарств, які адаптувались до сучасних економічних умов [1]. Однак, характерна на нинішньому етапі безтоварна форма виробництва значною мірою обумовлює низьку ефективність аграрного сектора економіки України.

Аналіз існуючої в Україні системи земельних платежів демонструє, що земельними платежами охоплено половину земельного фонду, ставки платежів низькі, а кошти від земельних платежів використовують не на цілі земельного розвитку. На наш погляд, система платежів за землю, крім земельного податку та орендної плати, повинна включати одноразові платежі за зміну цільового використання сільськогосподарських угідь, та збори від трансакцій із землею. За дослідженнями економістів, перехід на нову систему платежів за землю дасть змогу збільшити щорічні обсяги до 40 – 50 млрд. грн., у тому числі: за землі міст і селищ – до 20 млрд. грн.[2]

Світовий досвід переконливо засвідчує, що найдієвішим інструментом земельних перетворень є створення інституту спеціалізованих земельних банків. Раціональне кредитування сільськогосподарських виробників, індивідуального житлового будівництва в сільській місцевості можна забезпечити, створивши Український національний земельний банк [3]. Удосконаленню земельних відносин і пожвавленню земельного капіталу за нинішнього перехідного стану української економіки можуть сприяти інституціональні заходи щодо формування мережі земельних іпотечних банків за активної участі держави, створення системи законодавчого захисту прав на земельну власність, формування єдиної системи державного земельного кадастру і реєстрації прав на нерухомість.

За оцінками економістів, із України за кордон щороку вилучають понад 50 млрд. доларів, причому переважна частина коштів припадає на ресурсні (рентовикористовуючі) галузі, пов'язані і з

землею [4]. Такі втрати стали можливими через помилки приватизації, пов'язані з передачею ренти, що належить державі, землекористувачам і надрокористувачам і посередникам за корупційними схемами.

Реалізація окреслених заходів дасть змогу ефективно використовувати величезний земельно-ресурсний потенціал України, обрати правильний напрям у вирішенні складних проблем глобального масштабу: екологічної, продовольчої, сировинної, просторової.

Використані джерела

1. Гірняк В. Земельні ресурси як об'єкти комунальної власності міста. Підприємництво, господарство і право. 2019. №5. С.175-179
2. Уряд передав 1, 46 млн. га землі за межами населених пунктів у власність 659 ОТГ. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10381>.
3. Бусуйок Д.В. Управлінські та сервісні правовідносини в земельному праві України: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2017. 352 с.
4. Управління земельними ресурсами: навчальний посібник / Г.І. Шарий, В.В. Тимошевський, Р.А. Міщенко, І.А. Юрко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 172.

Харів Мар'яна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

Адміністративні послуги населенню посідають особливе місце в територіальних громадах, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою адміністративних послуг керівна система реалізує правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує ритмічний та безперервний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей [1]. В цьому контексті доцільним є

стратегічна орієнтація організаційної та управлінської діяльності, що є основою управління змістом робіт в процесі надання адміністративних послуг населенню територіальної громади.

Управління змістом робіт в процесі надання адміністративних послуг населенню є складовою загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з територіальною громадою, контролем, обліком і регулюванням ходу робіт відповідно до визначених стратегією територіальної громади пріоритетів та параметрів її діяльності, спрямованих на максимальне задоволення попиту на адміністративні послуги та забезпечення ефективної діяльності територіальної громади. Відтак, питання організації змісту робіт є досить актуальним і через посилення конкурентної боротьби, так як основою конкурентної боротьби є нововведення, якість, гнучкість. Сюди ж можна і віднести ефективність роботи персоналу. Водночас, добре забезпечена територіальна громада, яка володіє достатньою кількістю фінансових ресурсів, але не займається плануванням діяльності територіальної громади і персоналу, в кінцевому підсумку буде програвати тій територіальній громаді, що приділяє достатньо уваги управлінню змістом робіт.

Однією з обов'язкових умов управління змістом робіт є розгляд трудової діяльності працівників територіальної громади, як системи, що в свою чергу характеризується сукупністю елементів та їх стійкими взаємозв'язками, змістом функціонування окремих елементів, а також характером їхнього розвитку, що досягається через організацію колективної праці по досягненню місії територіальної громади [2].

В цілому, управління змістом робіт в процесі надання адміністративних послуг населенню територіальної громади за умови її відповідного ресурсного та організаційного забезпечення дозволяє досягати певних цілей діяльності, в першу чергу стосовно задоволення попиту на адміністративні послуги.

Отже, управління змістом робіт в процесі надання

адміністративних послуг населенню повинно бути зосереджене на виконанні місії та досягненні поставлених цілей територіальною громадою, що дозволить отримувати певні переваги у процесі її діяльності, а саме:

- стратегічну орієнтацію в процесі управління змістом робіт основної діяльності територіальної громади;

- належне інформаційне забезпечення діяльності територіальної громади;

- вироблення механізмів протидії впливу негативних факторів зовнішнього середовища;

- здійснення та документування взаємодій між видами робіт в процесі управління змістом робіт в забезпеченні надання адміністративних послуг;

- документальну фіксацію прав та обов'язків працівників конкретно визначених посад (організаційні документи закріплюють порядок здійснення процедур діяльності, регулюють загальний порядок діяльності працівника щодо виконання повноважень, віднесених до його компетенції);

- належну реалізацію організаційно-функціональної діяльності в рамках управління змістом робіт територіальної громади;

- визначення та врахування очікувань працівників від якісної роботи в процесі надання адміністративних послуг населенню;

- використання прогресивних методів керівництва в процесі управління змістом робіт;

- формування та удосконалення інформаційно-комунікативних зв'язків всередині та зовні територіальної громади;

- синхронізацію особистих цілей та очікувань від якості роботи працівників з цілями територіальної громади.

Таким чином, управління змістом робіт в процесі надання адміністративних послуг населенню територіальної громади визначається заходами, спрямованими на забезпечення підвищення ефективності виконаних робіт, зростання продуктивності змісту робіт, ефективної зайнятості персоналу, оптимальне використання

матеріальних ресурсів, забезпечення виконання змісту робіт необхідними документами організаційного і технічного характеру.

Використані джерела

1. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.
2. Управління змістом робіт: навч. посіб. / авт.-упоряд. Дудник Н. В. Умань : ПП Жовтий О. О., 2012. 121 с.

Богдан Фотчук

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.)

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

На сьогоднішній день розвиток об'єднаних територіальних громад в Україні відбувається в якісно нових умовах, що пов'язано передусім із завершенням проведенням реформи децентралізації та, зокрема, об'єднанням територіальних громад. При цьому одним із ключових чинників, що сприяють якісним змінам на місцевому рівні, є фінансове забезпечення територіальних громад, яке є одним із пріоритетів адміністративної реформи та має бути достатнім для забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Відповідно впливовими суб'єктами фінансування розвитку територіальних громад в Україні поступово стають органи місцевого самоврядування. Крім об'єднаних територіальних громад на сьогодні важливими суб'єктами у процесах фінансування залишаються органи державної влади, які забезпечують фінансування розвитку територіальних громад за рахунок низки заходів, зокрема:

- горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів через інструменти прямих і реверсних дотацій;
- міжбюджетних трансфертів у формі освітніх і медичних

субвенцій, а також субвенцій на соціально-економічний розвиток окремих територій, на формування інфраструктури ОТГ;

– фінансування проектів розвитку інфраструктури об'єднаних територіальних громад через Державний фонд регіонального розвитку.

При проведенні фінансової децентралізації, окрім забезпечення прямих адміністративних функцій, у результаті реформи об'єднання територіальні громади перебирають на себе функції у сфері освіти та охорони здоров'я. Для реалізації таких функцій держава виділяє освітню і медичну субвенції та інколи цих коштів не достатньо, щоб покрити всі витрати на утримання соціальної інфраструктури (шкіл, медичних закладів тощо), хоча дані кошти держава виділяє під конкретна кількість дітей (у школах) чи койко-місць (у лікарнях) у тій чи іншій громаді й на них виділяють гроші. Тобто діє принцип: «гроші йдуть за людиною».

Відповідно до цих розрахунків та чи інша об'єднана територіальна громада не отримає більше грошей з центрального бюджету країни (у тому числі й на дітей), ніж має офіційно зареєстрованих на своїй території мешканців. Така ж система діє в ряді країн Західної Європи таких як Польща, Німеччина, Австрія. Перше, що повинні зробити люди, які прибувають на постійне місце проживання, – зареєструються у відповідних службах. Інакше звідки знати скільки потрібно виділяти коштів.

Однак більшість громад нині не чекають допомоги з боку держави, а намагаються розв'язувати проблеми самотужки, а саме пошук інших доходів місцевих бюджетів, наприклад: надання адміністративних послуг, місцеві ради отримали можливість і заробляти. Аналізуючи цю ситуацію, можна дійти висновку, що в органах місцевого самоврядування проходить зміни філософії розвитку громад: з «держава повинна дати» на «що я можу зробити сам, щоб забезпечити свою громаду, не чекаючи допомоги від держави», тобто керівництво об'єднаної територіальної громади не чекає прямих вказівок зверху, що їм і як робити, а самі на власний

розсуд розпоряджаються своїми фінансовими ресурсами.

Ті та інші фінансові проблеми в регіонах виникли з причини прогалин в українському законодавстві що обґрунтовують та закріплюють функції за місцевими органами влади (об'єднаними територіальними громадами), для ефективної фінансової децентралізації має бути чіткий розподіл видатків між різними видами місцевих бюджетів. Таким шляхом пішли такі країни Західної Європи як: Німеччина, Данія, Норвегія – у яких реформа місцевого самоврядування розпочиналося з роботи експертних комісій, що мали вирішити завдання щодо обґрунтування функцій місцевих органів влади й розмірів територіальних громад для їх ефективного виконання, а також Польща, де процеси децентралізації влади розпочалися з передачі видаткових повноважень від центральних до місцевих органів влади (воєводств, округів, муніципалітетів).

У Бюджетному кодексі, чітко передбачено, що всі повноваження мають бути забезпечені фінансовим ресурсом, бо в економіці не працює нічого, якщо на це немає коштів. Закону України «Про місцеве самоврядування», та Стаття 140 Конституції України змушує голів територіальних громад діяти виключно в рамках закону. Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Однак в процесі реформ існують законодавчі колізії, які, з одного боку, вимагають від голови громади забезпечувати всі права громадян України, а з іншого – гарантувати розвиток та функціонування власної громади. Це стосується й перерозподілу коштів.

Аналізуючи описані вище тенденції можуть нашттовхнути на думку про те, що держава просто скидає на місцеві бюджети частину витрат (з кожним роком збільшується перелік цих витрат, які раніше фінансувалися за рахунок субвенцій з державного бюджету), але не дає при цьому нових можливостей для збільшення доходів, тому що адміністрування місцевих податків, на відміну від багатьох країн

світу, у нас виконує держава. Об'єднанні територіальні громади фактично не має жодних важелів впливу в цій сфері.

За місцевими радами об'єднаних територіальних громад особливо в сільській місцевості на власний розсуд для наповнення бюджету держава залишила невелику кількість податків податків, наприклад : «податок на майно юридичних, фізичних осіб, відмінне від землі», або «Земельний податок» , здавалося б, це хороший інструмент для поповнення сільського бюджету та депутати не ризикнуть обкладати цим видом податку населення, усі розуміють, у якому стані перебуває наша держава, половина населення в сільській місцевості немає коштів сплатити навіть комунальні послуги(газ,світло).

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що фінансова децентралізація, безумовно, є житєво необхідною умовою для того, щоб місцеві громади могли розв'язувати ряд соціально-економічних проблем, на які до того просто не було відповідного фінансового ресурсу.

Цапок Віктор

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ З ПИТАНЬ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ З НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Держави з низьким рівнем доходів, до яких, нажаль, належить і Україна, намагаються посилити національні й регіональні заходи щодо подолання інфекційних та неінфекційних захворювань з допомогою різних механізмів, переважно залучаючи міжнародну технічну допомогу і адаптуючи національні підходи до міжнародних вимог. Одночасно умови міжнародної співпраці залежать від

соціальних, економічних чинників, що позначаються на розбудові інституційної, кадрової та фінансової спроможності системи охорони здоров'я України, великою мірою обумовлені й політичними чинниками.

Ґрунтовно аналізуючи тему впливу глобальних ініціатив на прийняття рішень у сфері охорони здоров'я в Україні, вважаємо за доцільне умовно поділити виклад матеріалу на три взаємозв'язаних частини, щоб зрозуміти: 1) яким чином формуються глобальні пріоритети через розвиток ініціатив; 2) у який спосіб ці ініціативи впливають на визначення пріоритетів національної політики України у сфері охорони здоров'я; 3) які результати міжнародної взаємодії можна спостерігати сьогодні.

Національні системи охорони здоров'я в умовах глобальної інтеграції зазнають суттєвих змін, які мають позитивні й негативні сторони. Значний позитивний результат цих системних трансформацій у межах окремих держав – спадання показників смертності й інвалідності, зростання показників народжуваності та тривалості життя. З одного боку, з'явилася можливість для науковців, фахівців практичної медицини і державних службовців обмінюватися досвідом зі спеціалістами у відповідних сферах інших держав, підсумком чого стало впровадження інноваційних технологій, розвиток мережі надання медичних послуг, а також впровадження комплексних підходів з метою протистояння складним і соціально небезпечним хворобам [2].

На державну політику з питань формування спроможної регіональної мережі з надання первинної медичної допомоги здійснюють вплив ряд глобальних ініціатив. Серед найбільш впливових Всесвітня організація охорони здоров'я, Світовий банк, Організація з безпеки і співробітництва в Європі, Українська національна група Міжнародної асоціації кримінального права, Агентство США з міжнародного розвитку – USAID, Ернст енд Янг Україна – Ernst & Young, Дитячий фонд ООН – UNICEF, Спільний зі Світовим Банком проект МОЗ України, Делойт Україна – Deloitte,

Німецьке товариство міжнародного співробітництва – GIZ, Україно-швейцарський проект «Розвиток медичної освіти» [41], Центр контролю та профілактики захворювань, Організація економічного співробітництва та розвитку, Міжнародний Комітет Червоного Хреста, НАТО – The North Atlantic Treaty Organization, Фонд Народонаселення ООН, ЮНЕЙДС – UNAIDS, Організація Об'єднаних Націй – United Nations (UN), «Лікарі без кордонів» – Médecins Sans Frontières (MSF), Агентство зі скорочення військової загрози Міністерства оборони США, Міжнародний валютний фонд, Міжнародний фонд «Відродження», Програма ООН з навколишнього середовища, Представництво Європейського Союзу в Україні, «Британський медичний журнал» – The BMJ [1].

Формування політики України, спрямованої на збереження громадського здоров'я, нині обумовлений впливом міжнародних донорських організацій. Для посилення спроможності системи охорони здоров'я протистояти реальним викликам у медичній галузі необхідно обґрунтовано визначити національні пріоритети й необхідну управлінську позицію і мати сильну політичну підтримку.

Отже, глобальні ініціативи значно впливають на процеси взаємовідносин між національними і транснаціональними інституціями, а також змінюють підходи й тенденції управління у сфері охорони здоров'я. Неухильно зростає роль і значення міжнародних міжурядових організацій стосовно розвитку міжнародного співробітництва між державами у подоланні загрозливих для соціально-економічного розвитку медико-соціальних захворювань, зокрема деменції. Визнані суб'єктами міжнародного права такі організації стають активними учасниками у глобальному вимірі та впливають на прийняття рішень з різних питань розвитку медичної галузі, що необхідно враховувати під час формування політики протидії деменції.

Використані джерела

1. МОЗ. Партнери. URL: <https://moz.gov.ua/partneri?page=2>(дата звернення 15.08.2020).
2. Муштай, В. А., Оводенко, В. В., Муштай, В. А., & Оводенко, В. В. Стратегічні

напрямки забезпечення якості первинної медичної допомоги. Економіка і управління в умовах глобалізації : VIII Міжнародна науково – практична Інтернет конференція, (м. Кривий ріг, 15 травня 2019 р.). Кривий ріг, 2019. С. 325-329

Чорна Леся

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.)

УДОКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ

В умовах децентралізації, основним завданням місцевих органів влади в частині фінансового забезпечення розвитку регіону є вироблення моделі ефективного управління як власними, так і залученими фінансовими ресурсами з метою забезпечення розвитку території, задоволення потреб та інтересів бізнесу та громадян, що проживають на ній. При цьому, як стверджують фахівці [2], в умовах існуючої обмеженості зовнішніх фінансових ресурсів важливо забезпечити спроможність якнайефективніше використати власний фінансовий потенціал та забезпечення саморозвитку регіону.

Формування фінансового потенціалу регіону сьогодні супроводжується багатьма проблемами, які впливають на їх обсяги, джерела надходжень, структуру видатків. До таких проблем науковці відносять: високу вартість банківських кредитів для регіону; нерозвиненість альтернативних джерел фінансування; відсутність прозорості структури управління фінансами регіону; неефективна бюджетна підтримка структурних змін тощо». Розв'язання проблем формування фінансового потенціалу регіону лежить в площині впровадження комплексних заходів, пов'язаних як з ефективним управлінням надходжень фінансових ресурсів до місцевого бюджету, так і управління раціонального їх витрачання. При цьому мають бути встановлені дієві перспективні цілі розвитку фінансового потенціалу та механізми їх реалізації. Основним блоком заходів мають стати :

оцінювання фінансового потенціалу та фінансових можливостей регіону; визначення критеріїв і параметрів економічного розвитку та регіональних інтересів, що мають бути забезпечені достатньою фінансовою підтримкою і допомогою; формування базису інституційних перетворень та необхідних механізмів, що усувають або пом'якшують вплив факторів на фінансову стійкість і стабільність суб'єктів господарювання, домашні господарства, інші інституції, що формують фінансову основу структурних перетворень в регіоні; розроблення програм та стратегій економічного розвитку, які б включали комплекс заходів щодо збільшення фінансових можливостей регіону [1;3] .

Важливим фактором в управлінні фінансовим потенціалом є правильна концентрація фінансових ресурсів на найважливіших і пріоритетних напрямках територіального розвитку. Як зазначається в [4], правильність вибору пріоритетів дозволить місцевим органам влади «уникнути додаткових витрат коштів, сприятиме забезпеченню фінансової стійкості та конкурентоспроможності виробництв і, як наслідок – забезпечення соціально-економічного розвитку регіону».

В контексті виконання вимог оптимальності та системності в процесі управління фінансовим потенціалом регіону необхідно дотримуватись всіх основних принципів оптимізованого управління та оцінювати не лише окремі параметри місцевого бюджету, але й їх співвідношення, структуру, що дозволить виявити слабкі та сильні сторони та вчасно попередити можливі загрози.

З метою поліпшення управління фінансовим потенціалом регіону їхні стратегії розвитку повинні включати чіткі напрями зміцнення і розширення ресурсної бази, оскільки саме забезпеченість регіону достатніми фінансовими ресурсами і спрямованість стратегії його розвитку на посилення фінансової сталості є запорукою його конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості, а відтак, призведе до збільшення рівня фінансового потенціалу регіону.

Загалом, зважена і науково обґрунтована система управління

фінансовим потенціалом регіону є передумовою подолання кризи місцевих фінансів в Україні. Зростання стійкості та безпеки фінансів регіону можливе за умови зростання частки власних доходів та зниженням залежності від зовнішніх джерел фінансування. З точки зору управління ефективність функціонування регіональної фінансової системи залежить від рівня її самостійності, спроможності регіональної фінансової системи забезпечувати фінансову збалансованість грошових потоків, здатності забезпечити його економічний саморозвиток та фінансову безпеку. Тому удосконалення управління фінансовим потенціалом у контексті соціально-економічного розвитку регіону має здійснюватись на основі таких першочергових завдань: раціональне та ефективне використання власного фінансового потенціалу; пошук ефективних джерел фінансування; фінансове забезпечення стратегічних рішень; підвищення ефективності фінансового управління регіону.

Використані джерела

1. Буряченко А.Є. Фінансовий потенціал регіонального розвитку: монографія. ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". К: КНЕУ, 2013. 342
2. Дем'янчук О.І. Фінансовий потенціал регіонів України як базова основа їх стабільного економічного розвитку. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/3476/1/15.pdf>
3. Козоріз М. А., Возняк Г. В. Фінансовий потенціал регіону: економічна суть та структура. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2011. Випуск 8(29). Ч. 3.
4. Манн Р.В. Концептуальні засади управління фінансовим потенціалом регіону. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_12/94.pdf

Шафран Марко

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.)

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОТГ: КАДРОВІ РИЗИКИ

Ризик у широкому розумінні є поєднанням ймовірності та наслідків настання несприятливих подій, і, як правило, тісно пов'язаний із певним етапом розвитку. Його різновиди притаманні

абсолютно усім процесам цілеспрямованої людської діяльності. Незважаючи на те, що існують перевірені практикою та універсальні рішення управління ризиками для будь-яких організацій, в Україні органи державного управління, особливо на регіональному рівні, та органи місцевого самоврядування рідко застосовують їх у своїй діяльності. Ще менша увага звертається щодо мінімізації ризиків персоналу.

Для констатації вищезначеного, існує декілька об'єктивних причин: відсутність адаптованого досвіду в Україні; міжнародний стандарт ISO 31000:2018 “Менеджмент ризику. Принципи та керівні вказівки”, а також керівництво ISO Guide 73:2009 “Менеджмент ризику. Довідник”, що доповнює його, не затверджений як національний стандарт [4, с. 91]; недосконалість та прогалини в законодавстві, що регулює прийняття та проходження служби в органах місцевого самоврядування – часто використовуються нормативні акти, які регулюють діяльність державних службовців і хоч ці сфери є схожими в загальних рисах, проте суттєво відрізняються в деталях; відсутність єдиних, загальноприйнятих підходів до розуміння сутності і класифікації кадрових ризиків і загроз поведінки.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації. Огляд наукових робіт дослідників кадрових ризиків демонструє наявність розбіжностей у визначенні поняття «кадровий ризик», підходів до їх класифікації, конкретної сутнісної характеристики поняття кадрових ризиків, управління ними. На сьогодні можна констатувати, що наявність різних підходів до визначення та класифікації кадрових ризиків утруднює розробку ефективних інструментів ризик-менеджменту. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Більшість наукових досліджень ризик-менеджменту персоналу складає сфера діяльності господарських організації, діяльність яких

спрямована на отримання прибутку або досягнення певних економічних ефектів. Проте кадрові ризики в органах місцевого самоврядування формуються під впливом двох значних чинників, які притаманними цій сфері діяльності: складне законодавче регулювання поведінки посадової особи в ОТГ, та особливості вступу/прийняття на посаду.

Особливу увагу, варто приділити саме другому аспекту – особливостям формування вищого керівництва та посадових осіб в ОТГ. Згідно чинного законодавства, в органах місцевого самоврядування існує три види посад: 1) виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах; 2) виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою; 3) посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України. Така процедура формування кадрового складу місцевих рад створює декілька основних проблем під час формування підходів щодо управління кадровими ризиками – вищі керівні посади заповнюються шляхом обрання чи затвердження, що не завжди гарантує достатнього досвіду, знань та навичок управління; виборність посад встановлює конкретні часові рамки для новообраного керівництва, протягом яких необхідно забезпечити сталу роботу органу, вирішувати поточні проблеми та сформувані коротко- та довгострокові стратегії діяльності; результатом виборності голови ОТГ часто є зміна ключових працівників, які призначаються на конкурсній основі.

Зазначені особливості формування кадрів в ОТГ часто суперечать ідеям та практикам, які зустрічаються у діловій та бізнес літературі. Зокрема Генрі Міцберґ дотримується позиції, що ідеальна підготовка керівника (менеджера) передбачає приймання випробуваних на практиці лідерів, а далі – накладення на їх нерозкриті знання та вроджену інтуїцію найкращих навичок та концептуальних знань і практичних методик [5, с. 105].

Методи та способи формування міцної управлінської команди, на думку доктора Іцхака Адізеса – одного з провідних у світі спеціалістів по підвищенню ефективності компаній та державних структур, полягають у доповненні особистих якостей осіб що займають керівні позиції в організації, адже людини, здатної органічно контролювати та будувати всі напрями роботи не існує [1].

Такі підходи, що мають доведену ефективність, не знаходять свого застосування у сфері служби в органах місцевого самоврядування, що в свою чергу, негативно впливає на управління ризиками кадрів в ОТГ. Певні якісні зрушення можуть бути в окремих громадах, де сформувалась міцна та ефективна команда управителів, проте для вирішення проблеми в глобальному масштабі, потрібно формування основ на загальнодержавному рівні, запровадження практик, які можна поширити на будь-яку об'єднану громаду, незалежно від її розмірів, потенціалу та розташування.

Використані джерела

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М. : Альпина Пабlishер, 2017. 264 с.
2. Дуднева Ю. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка та суспільство; Електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 8. С. 245-249. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/8_2017.pdf
3. Калініченко Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання/ *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012. Вип. 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1275>
4. Михно П. Державне управління ризиком як механізм мінімізації невизначеності. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2012. Вип. 2. С. 90-100. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_2_12
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. К. : Наш формат, 2018. 400 с.

Шевчик Тарас

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ

Земельні ресурси разом з іншими природними ресурсами (водними, лісовими, кліматичними, мінеральними) є компонентами довкілля, місцем існування людини. Відповідно до Конституції України земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави [1]. У відповідності до ст. 187 Земельного кодексу України контроль за використанням та охороною земель полягає в забезпеченні додержання органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями і громадянами земельного законодавства України [2].

Земельним кодексом України передбачено такі види контролю за використанням та охороною земель: державний, самоврядний, громадський.

Державний контроль за використанням та охороною земель здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) в агропромисловому комплексі, а за додержанням вимог законодавства про охорону земель – центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику із здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів.

Самоврядний контроль за використанням та охороною земель здійснюється органами місцевого самоврядування.

Громадський контроль за використанням та охороною земель здійснюється громадськими інспекторами, які призначаються відповідними органами місцевого самоврядування, центральним

органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) в агропромисловому комплексі, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику із здійснення державного нагляду у сфері охорони навколишнього природного середовища, і діють на підставі положення, затвердженого центральними органами виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сферах нагляду в агропромисловому комплексі, охорони навколишнього природного середовища [2].

Правові, економічні та соціальні основи організації здійснення державного контролю за використанням та охороною земель визначає Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель». Відповідно до статті 4 цього ж Закону об'єктом державного контролю за використанням та охороною земель є всі землі в межах території України [3].

Як передбачено пунктом 25-1 Положення про Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 15, Держгеокадастр відповідно до покладених на нього завдань, серед іншого, організовує та здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням земельного законодавства, використанням та охороною земель усіх категорій і форм власності.

Повноваження щодо здійснення державного контролю за використанням земельних ресурсів у Тернопільській області встановлені у пункті 30 Положення про Головне управління Держгеокадастру у Тернопільській області, затвердженого наказом Держгеокадастру від 17.11.2016 № 308 [4].

Відповідно до статті 9 Закону України «Про державний контроль за використанням та охороною земель», державний контроль за використанням та охороною земель, дотриманням вимог законодавства України про охорону земель і моніторинг ґрунтів серед іншого здійснюються шляхом:

- проведення перевірок;
- розгляду звернень юридичних і фізичних осіб;

- участі у прийнятті в експлуатацію меліоративних систем і рекультивованих земель, захисних лісонасаджень, протиерозійних гідротехнічних споруд та інших об'єктів, які споруджуються з метою підвищення родючості ґрунтів та забезпечення охорони земель;
- розгляду документації із землеустрою, пов'язаної з використанням та охороною земель;
- проведення моніторингу ґрунтів та агрохімічної паспортизації земель сільськогосподарського призначення.

Суттєвою проблемою є те, що у вищевказаному Законі не деталізується порядок проведення перевірок за дотриманням вимог земельного законодавства та реалізації наданих цим Законом повноважень державними інспекторами у сфері державного контролю за використанням та охороною земель та дотриманням вимог законодавства України про охорону земель, а чинного порядку проведення перевірок не прийнято.

Отже, враховуючи наведене, контроль за використанням земельних ресурсів у Тернопільській області та загалом в Україні, серед іншого, здійснюється з метою забезпечення додержання органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами земельного законодавства України. Проте, до такого важливого напрямку, як державний контроль за використанням та охороною земель необхідне впровадження нових змін та інновацій, які змогли б забезпечити законність використання земель на європейському рівні.

Використані джерела

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
3. Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» від 19 червня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-15/ed20201016#Text>
4. Положення про Головне управління Держгеокадастру у Тернопільській області. URL: <http://ternopilka.land.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/.pdf>

Шиманська Руслана

(науковий керівник: д. е. н., доцент, проф. кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А. Ю.)

ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Кадрове забезпечення – багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов'язаних між собою процесів, обумовлених напрямками кадрової політики. В той же час, кадрове забезпечення є важливою складовою соціально-економічного розвитку держави, тому що активізація і професіоналізм управлінських кадрів в системі державної влади, активне використання кадрового потенціалу позитивно впливає на розвиток соціальної та економічної сфери.

До основних завдань кадрового забезпечення можна віднести: прийняття на державну службу; проходження державної служби; припинення державної служби. Зазначені завдання взаємопов'язані між собою і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування органів державної влади.

Робота з кадрами охоплює значне коло питань, що пов'язані з різними аспектами добору, розстановки, підвищення рівня професійної компетентності персоналу органів державної влади. Система роботи з кадрами спрямована на формування й організацію кадрового забезпечення завдань органу державної влади і раціонального використання його персоналу[1, с. 1-2].

Підґрунтям якісного формування кадрового потенціалу органів державної влади вважаються принципи кадрового забезпечення. Відтак, важливим питанням є розроблення та впровадження дієвої системи принципів. Дослідження принципів кадрового забезпечення актуальне і у ракурсі подальшого вдосконалення кадрової політики та державного управління загалом. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади – особлива ланка структури кадрового забезпечення, які пронизують зміст кадрового

забезпечення на всіх рівнях його побудови та всі його елементи.

Можна виокремити наступні ознаки принципів кадрового забезпечення: базові положення, що обумовлені соціально-економічним розвитком суспільства; є засобами забезпечення функціонування держави та її органів; законодавчо закріплені базові положення; відображають сутність та значення кадрового забезпечення в державі; характеризують зміст і структуру кадрового забезпечення; визначають форми та методи діяльності з кадрового забезпечення; спрямовані на сприяння забезпечення прав, свобод та законних інтересів особи в державі [2, с. 38-39].

Принципи кадрового забезпечення знаходять свій прояв у: нормах адміністративного права, що регламентують діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, забезпечують тісний взаємозв'язок принципів державної служби з принципами адміністративного права, яке суттєво впливає на регулювання державно-службових відносин; в адміністративному законодавстві, яке є зовнішньою формою змісту правових норм; в управлінських правовідносинах, які є формою реалізації повноважень суб'єктів кадрового забезпечення.

В умовах підвищення вимог до функціонування органів влади з боку всіх елементів суспільної системи, їх кадрове забезпечення доцільно здійснювати на основі таких базових принципів як: принципи демократичного добору; просування по службі за діловими якостями; постійного навчання державних службовців; заохочення державних службовців до службової кар'єри; систематичного оновлення кадрів; здійснення ефективного контролю за діяльністю державних службовців.

Принципи кадрового забезпечення, які закріплено в законі, безпосередньо визначають зміст, спрямованість та структуру цієї діяльності, виконуючи регулятивну функцію, у тому числі визначають права, свободи, обов'язки, законні інтереси суб'єктів управлінських правовідносин, що виникають під час здійснення діяльності з кадрового забезпечення в державі [3, с. 32-33].

Слід зауважити, що принципи кадрового забезпечення органів державної влади відіграють значну роль у забезпеченні ефективності державного управління. Складність побудови та багатоелементність принципів полягає у тому, що кадрове забезпечення підпадає під постійні зміни, які від нього вимагає сучасний суспільний глобалізаційний розвиток світу[2, с. 40]. З огляду на це, принципи кадрового забезпечення державних органів повинні адаптуватись до вимог середовища їх функціонування.

Використані джерела

1. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. Державно-управлінські студії. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18
2. Зозуля В. О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади за демократичного врядування. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2017. № 2. С. 38-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2017_2_11
3. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330с. URL: http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf_dergh-prav/dpdMetodNavch/monografiyaKaganovska_T_Ye.pdf.

Шимко Іванна

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А.Ф.)

ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ АДМІНІСТРАТИВНОГО РАЙОНУ

У сучасних умовах державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом залучення приватних інвестицій. Застосуванням сучасних технологій та ефективних управлінських рішень у розвитку інфраструктури країн можна вирішити соціально-економічних проблеми регіонів та підвищити якість життя населення. Співпраця держави та бізнесу через ДПП дозволяє розвивати, перш

за все, інфраструктурні проєкти, дефіцит фінансування яких спостерігається не лише в Україні, а й в світі. Варто зазначити, що світова практика доводить успішну реалізацію проєктів державно-приватного партнерства у різних сферах. За даними Національного інституту стратегічних досліджень: Великобританія зосередила проєкти ДПП на школах, лікарнях, оборонних об'єктах та автомобільних дорогах; Канада – енергетика, транспорт, захист довкілля, водопостачання та водовідведення, рекреаційні об'єкти, інформаційні технології, охорона здоров'я, освіта; Греція – транспорт; Австралія – транспорт і системи життєзабезпечення міст; Нідерланди – житловий сектор; Іспанія – будівництво та експлуатація платних автомобільних доріг; США – природоохоронна діяльність [1].

На законодавчому рівні ДПП визначається, як «співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України "Про управління об'єктами державної власності" здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законодавством та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним спеціальним Законом» [2].

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2020 на засадах ДПП укладено 187 договорів, з яких реалізується 52 договори (34 – договорів концесії, 16 – договорів про спільну діяльність, 2 – інші договори), 135 договорів не реалізується (4 договори – закінчено термін дії, 18 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконується) [3].

У ДПП виділяють чотири типи взаємодії: контракти підряду, договори концесії, проєкти з «нуля», продаж активів. На жаль, в Тернопільській області та, зокрема, в досліджуваному районі, немає

жодного з типів ДПП.

Для досліджуваного адміністративного району найкраще підійшла б Програма розвитку державного – приватного партнерства, яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). По-перше, вона передбачає навчання для людей, зацікавлених в розвитку свого регіону. По-друге, відбувається повний супровід проєкту – від концепції і до виведення на ринок через прозорий конкурс.

Застосування ДПП також створило потужну можливість для реалізації інфраструктурних проєктів в адміністративному районі, наприклад, передачу аеропорту та комунальних підприємств у сфері водопостачання і водовідведення в концесію. Позитивний вплив могли б мати проєкти, спрямовані в соціальну інфраструктуру, наприклад, покращення матеріально-технічної бази закладів освіти та охорони здоров'я. Проєкти ДПП «контракт підряду» в адміністративному районі могли б використовуватися для реконструкції та будівництва автомобільних доріг, які зараз знаходяться в посередньому стані. Завжди актуальними є проєкти із поводженням з твердими побутовими відходами. Ключовим моментом в рамках ДПП «проєкт з нуля» в адміністративному районі стало б будівництво сміттєпереробного комплексу.

Отже, із зазначеного вище, можна зробити висновок, що державно-приватне партнерство має перспективу стати одним із основних механізмів реалізації регіональних інвестиційних, зокрема й інфраструктурних, проєктів, а також вирішення важливих соціально-економічних проблем на місцевому та державному рівнях.

Використані джерела

1. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/816/>
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. –URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
3. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL: <http://me.gov.ua>

Юречко Тетяна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Дудкіна О.П.)

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Децентралізація влади як складова державної політики регіонального розвитку є однією з визначальних у порядку денному реформ в Україні. Вона створила підґрунтя для укорінення кардинальних інституційних перетворень, підвищення якості життя громадян та має велике значення для продовження секторальних реформ. Завдяки створенню нової системи розподілу владних повноважень між центральними та місцевими органами влади в Україні сьогодні фактично формується нова система взаємовідносин між різними гілками влади та новий баланс стримувань і противаг.

Основним механізмом організації взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, громадянами і суб'єктами господарювання на даному етапі є електронний документообіг з використанням електронного цифрового підпису. Впровадження електронного документообороту сприяє створенню умов для досягнення європейських стандартів якості послуг, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Електронний уряд – інноваційна форма державного управління, що дає можливість широкої взаємодії органів влади, громадських організацій, підприємств, бізнесу і громадян у процесі керування суспільством на основі взаємозалежних внутрішніх, урядових і зовнішніх суспільно-інформаційних структур, що ефективно діє в умовах інформаційного суспільства [2]. Електронний уряд охоплює такі сектори взаємодій: між органами державного управління G2G; між державою і бізнесом G2B; між державою та громадянами G2C. Іноді розглядають і взаємодію між державою та державними

службовцями G2E.

Розвиток системи електронного урядування відбувається від простих форм до складних. Цей процес має певні етапи, такі як: етап інформаційної присутності, для якого характерна присутність органів влади в глобальних комп'ютерних мережах; етап односторонньої інтерактивності, на якому використовуються елементи онлайн-послуг; етап двосторонньої інтерактивності, для якого характерним є високий рівень спілкування суспільства і держави – наявна двостороння взаємодія між органами державної влади та громадянами; останнім є етап транзакційної взаємодії, на якому з'являється реальна інтерактивність, коли представники державних органів спілкуються з громадянами в режимі реального часу. На жаль, в Україні на місцевому рівні інформаційні системи переважно знаходяться на стадії інформаційної присутності, що вимагає значних подальших зусиль з їх удосконалення.

Одним із важливих і першочергових заходів щодо впровадження системи електронного урядування є створення систем електронного документообігу. Система електронного документообігу забезпечує циркуляцію електронних документів, які є однією з форм взаємодії держави та суспільства. В Україні створено нормативно-правове забезпечення щодо використання електронного документообігу. Базовими є Закони України «Про інформацію» [3], «Про Концепцію Національної програми інформатизації» [4], «Про електронний цифровий підпис» [1], «Про електронні документи та електронний документообіг» [2] та інші нормативно-правові акти.

Створення системи електронного документообігу потребує досліджень інформаційного середовища в системі. Найбільш важливим є дослідження інформаційних потоків, яке дозволяє оцінити кількісні та якісні характеристики діючого документообігу в організації, а також визначити шляхи його удосконалення із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Невід'ємною складовою побудови електронного урядування на регіональному рівні є розроблення веб-порталів органів місцевого

самоврядування. Необхідність висвітлення їх діяльності в мережі Інтернет визначається Законом України «Про доступ до публічної інформації».

Дослідження функціонування інформаційної системи органу місцевого самоврядування свідчить про те, що впровадження сучасних інформаційних технологій у роботу органів державної влади дає можливість наблизити їх до громадян, поліпшити якість послуг для населення, зробити їх загальнодоступними. Аналіз інформаційно-комунікаційної системи виявив проблеми, характерні для більшості органів державної влади і місцевого самоврядування, а саме: неналежне технічне забезпечення обчислювальною технікою; стійка тенденція до фізичного і морального старіння техніки; недостатнє фінансування модернізації і розвитку систем. Постійні перманентні зміни у структурі організації, характерні також для більшості органів державної влади.

Використані джерела

1. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р. № 852–IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. С. 276–285.
2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851–IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. С. 275–281.
3. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. С. 650–669.
4. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 75/98–ВР // Відомості Верховної Ради України. 1998. № 27–28. С. 182–199.

БАЗОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Згідно чинного законодавства співробітництво територіальних громад визначається як відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг жителям громад на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

Сутність співробітництва полягає у тому, що дві або більше територіальні громади погоджуються спільно працювати та надавати певні ресурси для отримання взаємної користі, яка була б недосяжною у разі їх самостійної чи окремої діяльності. Таким чином, за допомогою міжмуніципального співробітництва забезпечується синергетичний ефект.

Спільні зусилля можуть стосуватися однієї або кількох сфер, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування та є результатом свідомого рішення, а не обов'язковим виконанням законодавчих приписів. Таким чином, договір про співробітництво є добровільним актом зацікавлених сторін, оскільки ніхто не може бути примушений до його укладення.

Як правило, на практиці міжмуніципальне співробітництво розраховане на певний період часу або без визначення дати завершення терміну його дії. Співробітництво сприяє виникненню нових вигід для його суб'єктів, які можуть полягати у створенні ресурсів для надання послуг, недоступних для малих громад, заощадженні витрат при наданні послуг, поліпшенні якості послуг, кращій координації планування майбутнього розвитку, більш

ефективній та прозорій політиці розвитку.

Важливим інституційним приписом є те, що співробітництво може здійснюватися виключно у межах повноважень, що визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» для сільської, селищної та міської рад і у сферах спільних інтересів територіальних громад. Сферами спільних інтересів можуть бути соціально-економічний і культурний розвиток, планування та облік; бюджет, фінанси і ціни; управління комунальною власністю; житлово-комунальне господарство, побутове, торгівельне обслуговування, громадське харчування, транспорт та зв'язок; будівництво; освіта, охорона здоров'я, культура, фізкультура і спорт; регулювання земельних відносин та охорона навколишнього природного середовища; соціальний захист населення; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо [1].

Офіційному ініціюванню співробітництва має передувати формальна попередня домовленість потенційних суб'єктів майбутнього співробітництва з основних його питань. Зокрема має бути попередньо визначено: ступінь затребуваності вирішення питань місцевого значення через організацію співробітництва із сусідніми територіальними громадами; форму, за якою організовуватиметься співробітництво; роль кожного із суб'єктів співробітництва; розмір витрат та джерела фінансування; термін співробітництва та передбачувані вигоди тощо [2].

Ігнорування цієї рекомендації може призвести до того, що ресурси та зусилля як ініціатора організації співробітництва, так і його потенційних партнерів, будуть марними.

Використані джерела

1. Врублевський О. С. Співробітництво територіальних громад: бібліотечка місцевого самоврядування. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2014. 56 с.
2. Шаров Ю П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. №4 (18). 2015. С.102-110

Яремишин Оксана

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н.М.)

ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГІЇ

Загалом «синергія» означає збільшення ефективності діяльності в результаті поєднання, з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему, завдяки емерджентним (виникнення нових якостей) отриманої системи... Взаємодія окремих учасників між собою обумовлює виникнення синергетичного ефекту [1].

Вдосконалення надання публічних послуг місцевими органами влади на засадах синергії можна досягти через упорядкування процесу регламентування надання послуг.

Сьогодні перед органами місцевого самоврядування стоїть проблема кардинальної зміни чинних процедур регламентування надання адміністративних послуг, що стосуються не просто якості послуг, зручності умов, прозорості і доступності, а й нового стилю відносин між громадянином і органом самоврядування, у якому домінують сучасні технології комунікації і в центрі комунікацій – інтереси населення.

Можливість упорядкувати процес регламентування надання послуг органом місцевого самоврядування в контексті покращення якості, прозорості та доступності послуг для громадян забезпечить впровадження ефективної системи моніторингу у діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Під моніторингом діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування в частині надання ним адміністративних послуг будемо розуміти систематично повторюване спостереження за якістю, комфортом та доступністю послуг, ефективністю їх надання на основі єдиної системи показників.

Побудова якісної системи моніторингу діяльності органу

місцевого самоврядування в питаннях надання ним послуг, у свою чергу, потребує урізноманітнення методів на усіх етапах здійснення моніторингу, удосконалення заходів щодо підвищення компетентності, мотивації посадових осіб органу місцевого самоврядування, які надають послуги населенню, а також активного залучення до моніторингу діяльності громадських організацій та небайдужих громадян задля посилення громадського контролю, налагодження ефективного зворотного зв'язку між владою та членами територіальної громади, підвищення довіри до органу місцевого самоврядування з боку громадян.

Система моніторингу діяльності органу місцевого самоврядування в частині надання ним послуг, при успішному впровадженні цим органом, може стати інституційним джерелом постійного вдосконалення процесу надання адміністративних послуг, а також підвищення їх якості та доступності населенню.

Результати моніторингу дозволять досягти того, що адміністративні послуги стануть більш прозорими та доступними для кожного громадянина.

Активне залучення до моніторингової діяльності громадських організацій дозволить вдосконалити процес надання адміністративних послуг досліджуваним органом місцевого самоврядування за рахунок посилення громадського контролю та налагодження ефективного зворотного зв'язку між місцевою владою та мешканцями. Завданням громадського моніторингу має стати підвищення підзвітності, прозорості діяльності органу місцевого самоврядування та просування реформ в інтересах суспільства.

Саме моніторинг сприятиме налагодженню взаєморозуміння між досліджуваним органом місцевого самоврядування та громадськістю в процесі надання послуг населенню. У даному контексті органу місцевого самоврядування слід акцентувати більше уваги та використовувати в діяльності різні форми співпраці:

- звітування обраних осіб перед виборцями;
- загальні збори громадян за місцем проживання;

- звернення громадян до органу місцевого самоврядування;
- обговорення питань місцевого значення і проектів рішень органів місцевого самоврядування, в тому числі, і у сфері підвищення якості надання послуг населенню.

Основною метою громадського моніторингу діяльності щодо надання досліджуваним органом місцевого самоврядування послуг є поліпшення рівня життя в громаді. Громадський моніторинг діяльності щодо надання досліджуваним органом місцевого самоврядування послуг уможливить:

- виключення (зведення до мінімуму) зловживань (корупційних ризиків);
- проведення оцінки громадської думки щодо стану, основних проблем та перспектив розвитку сфери надання адміністративних послуг органом місцевого самоврядування;
- виключення однобокого суб'єктивного підходу;
- наближення діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування до потреб громади;
- проведення і аналіз експертних оцінок щодо стану, проблем та перспектив діяльності органу місцевого самоврядування в контексті надання адміністративних послуг;
- відслідковування роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування за цілями та критеріями, цікавими громадськості.

Результати громадського моніторингу сформуєть стійку основу для внесення змін в поточну роботу органу місцевого самоврядування, під час стратегічного планування та визначення пріоритетних напрямків його функціонування і діяльності. Тому, як вказують Н.Дніпренко, О.Дацаківська, результати громадського моніторингу завжди доносяться до громадськості в цілому та тих груп, які можуть вплинути на вирішення проблеми [3].

Використані джерела

1. Сутність ефекту синергії в процесі функціонування організації. URL: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=25723>.
2. Верхоглядова Н., Лисенко Ю. Методичний підхід до визначення синергетичних ефектів інтеграційних угод. . URL: <http://www.easterneurope->

ebm.in.ua/journal/1_2016/09.pdf

3. Битяк Ю. Державна служба в Україні, її види. Вісник АПНУ. 2000. №3. С.58-59.

4. Луцький О.Ю. Інституційний характер державної служби в контексті формування її іміджу. URL:[irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > Nvatu_upravl_2..](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/Nvatu_upravl_2..)

5. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 467 с.

6. Полянська А. Синергія: приховані можливості конкурентного розвитку підприємств. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28947/1/112_187_188.pdf

ПОСТКРИЗОВА РЕАЛЬНІСТЬ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ

Бриль Віктор

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Галько Л.Р.)

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні процеси, викликані макроекономічною нестабільністю та економічною кризою, виступають потужним каталізатором модифікації традиційних методів управління бізнесом. Перспективи розвитку сучасних підприємств та підвищення ефективності їх діяльності визначаються не лише якістю, безпечністю та унікальністю товарної пропозиції, але значною мірою залежать від доступності продукції споживачам, що вимагає прийняття адекватних рішень з оптимізації рівня витрат. Конкурентні переваги у боротьбі за споживача отримують саме ті підприємства, які здатні максимально задовольнити запити споживачів за одночасної економії ресурсів, при цьому не погіршуючи якості продукції та умов сервісного обслуговування клієнтів.

Витрати є необхідною умовою функціонування підприємства, розмір та структура яких істотно впливають на його фінансові результати, здатність проводити гнучку цінову політику, формувати оптимальну виробничу програму, забезпечувати конкурентні переваги на ринку та створювати «запас міцності» на випадок погіршення ринкової кон'юнктури [1, с. 16]. Управління витратами має стати технологією, яка, окрім функцій обліку та контролю, передбачає пошук рівноважної ціни, здатної покрити витрати виробника та задовольнити потреби споживача. Прибуток підприємства при цьому знаходиться у прямій залежності від його можливостей мінімізувати витрати і підвищити ефективність використання ресурсів.

Ринкова спрямованість процесу формування витрат вимагає від менеджерів впроваджувати інноваційні методи планування та

калькулювання собівартості продукції, які базуються на клієнтоорієнтованому підході до управління бізнесом. Базовим принципом застосування такого підходу є те, що унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення ефективності діяльності і зниження цін, оскільки ці елементи досить швидко копіюються конкурентами, тоді як ставлення до клієнта є унікальним довгостроковим активом підприємства, здатним забезпечити стабільні доходи [2, с. 10]. Клієнтоорієнтований підхід змінює спрямованість процесу формування витрат та ціноутворення на підприємстві, зміщуючи акцент на споживача та його суб'єктивну оцінку корисності спожитого товару. Управління витратами при цьому зорієнтоване на пошук способів зниження собівартості продукції з найменшими затратами задля отримання можливостей встановлювати ціни, орієнтуючись на реальну цінність товару для споживача.

В цьому контексті можна виділити методи цільового планування собівартості виробів як такі, які підтримують філософію клієнтоорієнтованості в управлінні витратами. Зміст таких методів досить простий і водночас революційний з точки зору об'єкту управління – розрахунок граничних витрат на виготовлення товару проводиться на основі попередньо встановленої цільової ціни, прийнятної для споживача, виходячи із рівня корисності, яку він отримує. Цільову собівартість за таких умов можна досягти виключно за рахунок оптимального поєднання факторів виробництва, що й забезпечить бажаний рівень витрат і якості продукту. Звичайно, цілком ліквідувати розрив між цільовою та розрахунковою собівартістю, обчисленою за фактичними витратами, неможливо, проте, прийнятним вважається допустиме відхилення до 10%, що дозволяє подальшу розробку товару та включення її у виробничу програму.

В рамках цільового управління собівартістю виділяють метод таргеткостингу та кайзенкостингу, поєднання яких дозволяє ефективно контролювати витрати на усіх стадіях життєвого циклу продукту. Обидві концепції призначені для зниження рівня витрат кінцевого

продукту, але сферою застосування таргеткостингу є етап проєктування нових виробів або модернізація застарілої продукції, тоді як кайзенкостинг ефективний саме на етапі виробництва, оскільки передбачає постійне вдосконалення якості бізнес-процесів, підвищення їх ефективності за рахунок використання внутрішніх резервів шляхом усунення непродуктивних втрат [3, с. 156].

Отже, зміна традиційного підходу до формування витрат створює передумови для реалізації ефективної цінової політики підприємства з дотриманням високих стандартів якості продукції. Комплексне застосування цільового управління витратами дозволяє підприємству планувати та виготовляти продукцію відповідно до умов та запитів ринку, при цьому забезпечуючи отримання планового прибутку, що, в свою чергу, підвищує конкурентні переваги на цільовому ринку. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами в період погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси підприємства на виживання, а в період сприятливих для розвитку дозволяє оптимізувати грошові потоки та інвестувати капітал в інноваційні розробки.

Використані джерела

1. Артамонова Н.С., Доба Н.М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3 (8). С. 16-21.
2. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доп. IV Всеукр. наук. конф. молодих учених та студентів*, Київ, 4 лист. 2016 р. К.: КНУТД, 2016. С. 10-11.
3. Білий М.М. Інноваційні методи управління витратами суб'єктів малого бізнесу. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка. 2015. Вип. 11. С. 154-157.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Повноцінне функціонування сучасного підприємства неможливе без активного використання цифрових технологій на всіх стадіях економічного циклу, що є прямим наслідком науково-технологічного прогресу. Нині підприємства і цілі галузі вибирають для себе шлях цифровізації розвитку як єдину можливість відповідати умовам навколишнього світу, що нестримно змінюються. Завдяки цьому цифрова трансформація промисловості, роздрібної торгівлі, державного сектора й інших сфер вже сьогодні міняє життя кожної людини і кожного підприємства.

На думку Л. Г. Мельника новими явищами, що визначають специфічність цифрової економіки, є: мобільні технології, хмарні технології, бізнес-аналітика на основі цифрових технологій, соціальні медіа [4]. Зазначені умови є визначальними у формуванні маркетингової політики підприємства, її основних пріоритетів, що полягають у забезпеченні можливостей використання сучасних цифрових технологій у маркетингу. Останніми роками пріоритетним напрямом розвитку маркетингу став digital-маркетинг. Цифровий маркетинг (digital marketing) – це використання усіх можливих форм цифрових каналів для просування товару (підприємства) [3].

Цифровий маркетинг на промисловому ринку реалізується за допомогою сукупності інструментів. Їх можна поділити на дві групи за ознакою середовища, у якому вони використовуються, – внутрішні та зовнішні. До зовнішніх інструментів належать ті, що є видимими для споживачів та конкурентів, тобто відповідають за імплементацію маркетингових заходів у мережі. Вони включають веб-сайт компанії, веб-магазин, рекламу різних типів, пошуковий маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, email- маркетинг, контент-маркетинг, PR та

розміщення на маркетплейсах і платформах-агрегаторах. Внутрішні інструменти слугують своєрідною інфраструктурою для компанії. Вони відповідають за накопичення, обробку та інтеграцію даних за результатами маркетингових активностей компанії в мережі. Вони охоплюють CRM-системи та різноманітні веб-сервіси, що надають аналітику за окремими інструментами (веб-сайт, пошукова оптимізація, соціальні мережі, згадування бренду в соціальних медіа та інші)[2].

Нині цифровий маркетинг використовує п'ять цифрових каналів [1]:

- 1) мережу Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї (комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони та ін.);
- 2) мобільні пристрої;
- 3) локальні мережі (Екстранет, Інтранет);
- 4) цифрове телебачення;
- 5) інтерактивні екрани, POS-термінали.

Таким чином, цифровий маркетинг (digital marketing) – це сучасний засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою цифрових каналів просування товару (підприємства) для ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищі. Телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа – усе це інструменти цифрового маркетингу. Інтернет-маркетинг є частиною цифрового маркетингу, оскільки для комунікації використовує лише мережу Інтернет, а цифровий маркетинг передбачає використання більшої кількості комунікаційних мереж, у тому числі gsm, gps, gprs, bluetooth, Wi-Fi та Internet. Окрім того, цифровий маркетинг починає проникати і в традиційні види комунікацій, основне завдання яких – захопити увагу аудиторії і перетягнути її у віртуальний світ. Найбільш наочний приклад – QR-коди в рекламних плакатах і журналах [5]. Використання цифрового маркетингу в діяльності підприємств дає змогу використати низку переваг, які забезпечуватимуть умови для проведення ефективної комунікаційної політики.

Використані джерела

1. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Економіка та управління підприємством*. 2018. Вип. 36. С. 117-120.
2. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. С. 64–74.
3. Ляшенко В.І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 252 с. URL: http://ier.com.ua/7/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf.
4. Мельник Л. Г. Парадигмальний базис (концептуальні основи) просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу в умовах глобалізації. *Агросвіт*. Сум.держ.ун-т. 2020. № 12. С. 34-40.
5. Мозгова Г.В. Інструменти Інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>.

Венета Любов

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Куц Л.Л.)

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Важливість інновацій для підприємства сьогодні – це один із основних аспектів складової прибутковості бізнесу, його довготривалого життєвого циклу та здорової ринкової конкуренції. Саме завдяки інноваціям підприємство може не лише розвивати свою діяльність, а й задовольняти ринкові потреби споживачів. Маркетингові підрозділи та їхні дослідження допомагають виявляти ці нові потреби (послуг, продуктів), що є ключовим фактором інноваційної складової товарної політики підприємства.

Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували питання товарної політики підприємства, зокрема й інноваційну складову та маркетинг. Серед них можна виділити Л. В. Балабанову, В. М. Шербаня, Ф. Котлера, Р. П. Дудяка, Т. В. Григорчук та інших. С. С. Гаркавенко в своїх наукових працях акцентує увагу на тому, що підприємство у своїй товарній політиці обов'язково має передбачати необхідність

рішень щодо створення нових товарів, послуг тощо [1].

Серед різноманіття інновацій підприємства товарні інновації займають вагоме місце [3]. Відповідно, інноваційна складова товарної політики підприємства сприяє створенню умов для формування та удосконалення підходів до: позиціонування підприємства та його продуктів/послуг на ринку в розрізі конкуренції та тенденцій зміни уподобань споживачів; здійснення якісного аналізу, тестування та прогнозування; вдосконалення та оптимізації наявної виробничої потужності, матеріально-технічної бази; виявлення нових можливостей для впровадження на ринок інноваційних та унікальних товарів/послуг для споживачів [2].

Інноваційні завдання у формуванні товарної політики підприємства виділяють такі: створення унікального для споживача товару/послуги; оновлення вже наявної товарної номенклатури; розробка асортименту товарів/послуг, упакування й марок (в тому числі здійснення ребрендингу); забезпечення якості товарів/послуг, а також їх конкурентоспроможності; здійснення аналізу та прогнозу в розрізі життєвого циклу товарів/послуг [6].

Таким чином, інноваційна складова в розрізі товарної політики підприємства включає в себе повний комплекс маркетингу (продукт, ціна, канали збуту та просування), визначення потенціалу підприємства, розробка стратегії із врахуванням результатів маркетингового дослідження, рекомендації щодо впровадження інновацій; можливості та оптимізація наявних потужностей виробництва, а також їх розширення; аналіз та оцінка ефективності інновацій на основі ключових показників ефективності підприємства (затрати, дохід, рентабельність тощо) [5].

Важливу роль у цьому питанні відіграє, на думку учених Р. І. Олексенко, Г. В. Ортіної, недостатній рівень інтеграції України в систему світогосподарських зв'язків, що негативно впливає на можливості розвитку інноваційної сфери [4].

У першу чергу в інноваціях має бути зацікавлена сама держава, яка повинна надати бюджетну і податкову підтримки підприємствам для реалізації новітніх важливих проектів, не лише на власних

теренах, а й у рамках міжнародних мереж.

Таким чином, сьогодні інноваційна складова товарної політики – ключовий аспект успіху підприємства, який забезпечить його конкурентоспроможне існування на сучасному ринку. Проте, аби інновація справді була ефективною, потрібно, щоб політика компанії враховувала той факт, що маркетинг є двигуном бізнес-стратегії. І цьому має сприяти узгоджена діяльність всіх відділів – починаючи від фінансового до технічного. Результатом такої узгодженості для підприємства буде відкритий ринковий простір із притаманним новим попитом і сталим зростанням можливостей без жорсткої конкуренції.

Використані джерела

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – 6-те вид. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
2. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2001. 182 с.
3. Куц Л. Л., Окопний Л. С. Види інновацій підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8 [46]. С.95 – 100.
4. Олексенко Р. І., Ортіна Г. В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики антикризового розвитку реального сектору економіки України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 33-39.
5. Птащенко О. В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики. *Бізнес-інформ*. №7, 2012. С. 160-162. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_7_44.pdf
6. Телєтов О.С. Рекламний менеджмент: підручник. 2-ге вид., випр. Суми: Університетська книга, 2015. 367 с.

Дадьо Марта, Ходань Христина

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Навольська Н.В.)

ФАКТОРНИЙ ВПЛИВ НА ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стабільність та ефективність функціонування вітчизняних підприємств має велике значення як для самих підприємств, так і для суспільства в цілому. Адже рівновага, збалансованість, зростання обсягів виробництва, реалізації продукції, ефективного

використання ресурсів і в зв'язку з цим отримання прибутку дає можливість підприємствам почувати себе у сучасних умовах господарювання більш впевнено, і основне – розвиватися.

Характерними рисами або факторами стабільного розвитку підприємства чи організації є: фінансова стійкість і позитивна динаміка у прибутковості, дохідності; наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпечені персоналу – тобто фактори, які створюють конкурентні переваги в результативності праці персоналу; позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість з точки зору охорони навколишнього середовища і споживання енергетичних ресурсів; позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством, персоналом і партнерами у бізнесі.

В економічній літературі дослідники факторів стабільності та ефективності використовують терміни «чинники» або «фактори». Дослідженням факторів стійкого розвитку з урахуванням національних особливостей займались також Абалкін Л. І. [1], Кузьмін Є.Ф [2], Родіонова Н. В. [3]. Науковці відмічають, що існує декілька видів стійкості підприємства, а саме: внутрішня стійкість, зовнішня стійкість, загальна стійкість. Кожна з даних видів стійкості має характерні особливості. Так, внутрішня стійкість виникає на підприємствах які володіють конкурентоздатними ресурсами, що ефективно використовуються й приносять підприємству прибуток. Таку стійкість підприємству може забезпечити ефективний менеджмент.

Зовнішня стійкість підприємства малокерована, так як на діяльність підприємства впливають зовнішні фактори, які можна розподілити на три групи: соціальні, економічні та політичні. На сьогоднішній день, на жаль, дані фактори не сприяють стійкості та стабілізації діяльності підприємств.

Загальна стійкість підприємства можлива за умови ефективності

всіх видів його діяльності, виконання ним зобов'язань, а також зростання його економічного потенціалу.

Особливістю факторів фінансово-економічної стабільності є те, що на різних стадіях життєвого циклу підприємства одні і ті самі фактори мають різну силу впливу. Класифікувати фактори необхідно враховуючи стадії життєвого циклу підприємства:

- на стадії зародження на фінансово-економічну стабільність підприємства суттєво впливатимуть зовнішні фактори, якими підприємство не може керувати. Крім того, на неї мають вплив внутрішні регульовані фактори – рентабельність продажу та оборотність активів. Отже, стабільність залежить від об'єму продажу, ціни і собівартості одиниці продукції;

- на стадії росту факторами впливу на стабільність підприємства є співвідношення позикових та власних засобів, постійних та змінних витрат;

- на стадії зрілості на стабільність функціонування підприємства впливатимуть фактори першого порядку – ефективність діяльності підприємства та ефективність основної діяльності, а також фактори другого порядку – оборотність оборотного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу. Отже, факторами впливу у даному випадку являються: об'єм продажу, ціна одиниці продукції, собівартість одиниці продукції, сума та структура активів.

- стадія спаду життєвого циклу характеризується нестабільністю, тому фактори не розглядаються [3].

Слід зауважити, що стабільність функціонування підприємств насамперед повинна забезпечуватися внутрішніми регульованими факторами: об'ємом продажу продукції, якістю, ціною та собівартістю одиниці продукції, сумою та структурою активів. І ми погоджуємося з науковцем, що стадії життєвого циклу також впливають на стабільність діяльності підприємства.

Отже, основна тенденція стабільного функціонування підприємств може бути раціональне використання зовнішніх та

внутрішніх факторів, які забезпечать рівновагу, ефективний розвиток та довгострокове економічне зростання. Все це потребує впровадження на підприємстві програми підвищення ефективності, яка повинна враховувати всі фактори стабільності та економічної ефективності розвитку підприємства.

Використані джерела

1. Абалкин Л. И. «Логика экономического роста». URL: www.elobook.com/.../2258-abalkin-li-logika-yekonomicheskogo-rosta.html. (дата звернення: 15.10.2020).
2. Кузьмін Є.Ф. Обґрунтування взаємозв'язку стійкості та стабільності економічних систем промислових підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища. URL: http://eprints.kname.edu.ua/16756/1/240-244_Кузьмін_ЄЮ.pdf (дата звернення: 12.10.2020).
3. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент. М. : Изд. об. «ЮНИТИ-ДАНА», 2001. 223 с.

Дремух Ольга

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Костецька Н.І.)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УМОВАХ ЗМІН

В сучасних умовах постійного розвитку соціально-економічних процесів на світовому рівні зростає роль стратегічного планування. Ускладнення розв'язуваних проблем, швидка зміна факторів зовнішнього середовища, значні витрати ресурсів на їх вирішення – все це вимагає ретельного опрацювання інформації аби передбачити, та прийняти правильні рішення у майбутньому.

Стратегічне планування – це не просто визначення стратегії. При ньому повинна бути звернена увага на культуру, структуру та системи в організації таким чином, щоб кожен елемент організації міг бути мобілізований для забезпечення ефективності стратегії, особливо в сучасних, постійно мінливих, умовах [1;2, с. 16].

У багатьох системах використовується визначення стратегічного планування подібне до визначення американського

вченого в галузі менеджменту А. Чандлера, який у своїй класичній книзі “Стратегія і структура” дає визначення стратегії, з якого стає зрозуміло, що стратегічне планування – це визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття на пряму дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання встановлених цілей [3, с. 16].

Аналогічне визначення стратегічного планування дають Голландська асоціація стратегічного планування (VSB), Р. Л. Дафт та багато інших вчених у галузі стратегічного управління [4; 5, с. 216]. Вони вважають, що стратегічне планування має, як правило, довгостроковий характер: дії розписуються на строк від двох до п’яти років наперед.

Для з’ясування сутності стратегічного планування також доцільно розглянути таке поняття, як “план”. Багато науковців не відокремлюють планування від менеджменту, стверджуючи, що, як планування, так і менеджмент (управління) – це по суті, одне й те ж: прийняття рішень щодо майбутньої діяльності фірми. Також зазначають, що “майже будь-яку роботу, щоб її взагалі зробити, треба спланувати, принаймні інформаційно і на кілька хвилин наперед” [6, с. 56].

Практика вживати слово “стратегія”, коли йдеться про планування і навпаки поширена в науковій літературі. Це пов’язано з тим, що стратегію часто визначають як план дій. “Стратегія – генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей” [7, с. 133]. “Стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії” [8, с. 20]. “Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, що розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей” [9, с. 9].

Багатьом підприємствам, що працюють у ринковій економіці,

критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, виснаження внутрішніх ресурсів і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері.

В сучасних мінливих ринкових умовах, на які безпосередньо вплинув COVID-19, всі підприємства стараються зберегти стабільність, виключити по максимуму ризики, ризикові стратегії, та діджиталізувати бізнес. Налагодження дистанційної роботи стало пріоритетним рішенням у всіх напрямках роботи. Для спрощення роботи багато підприємств вводить електронний документообіг та електронні підписи.

Отже, стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей. Стратегічний план – послідовність конкретних кроків та дій, інтегрованих у просторі та часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості й реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовується в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно змінюватись залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах або за власним бажанням.

Стратегічне планування створює так званий міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є в даний момент часу, до того, якою вона хоче бути в майбутньому. За своєю суттю стратегічне планування спрямоване на управління змінами і призначене дати відповідь на запитання: “як можна досягнути поставлених цілей?”

Можна стверджувати, що необхідність застосування стратегічного планування не викликає сумніву. В нашій країні склалися певні передумови для його розвитку, серед яких: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств, потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації, наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність

їхньої підтримки або їхстворення, посилення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування, посилення інноваційних процесів, генерація та швидкеосвоєння підприємствами нових ідей тощо.

Використані джерела

1. Хасси Д. Стратегия и планирование. С.Пб.: Питер, 2001. 384 с.
2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
3. Chandler A. D. Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. М.: Финпресс, 2000. 271 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. С.Пб., 2000. 832 с.
6. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1-24.
7. Управление организацией: учебник /под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2008. 735 с.
8. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2005. 416 с.
9. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.

Задвірний Назарій

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах корпоративна культура є стратегічним чинником розвитку сучасних партнерських соціально-трудоких відносин та корпоративної поведінки. Корпоративна культура –це діяльність з формування «душі організації», її позитивного духу і творчої енергії [3]. Практика роботи багатьох підприємств свідчить, що ділова єдність напряму залежить від духу та атмосфери, які сформувалися на підприємстві. Робота злагодженої команди

компанії є більш ефективною, ніж індивідуалізована праця, навіть коли вона високопрофесійна.

Кожне підприємство, яке планує довго і ефективно працювати на ринку, повинно не лише нарощувати обсяги виробництва, дбати про зростання прибутковості бізнесу. Не менш важливим є вдосконалення корпоративної культури, що в результаті сприятиме покращенню іміджу підприємства, зміцненню ринкових позицій та виведенню бізнесу на якісно новий рівень [2].

З цією метою пропонується поетапна реалізація програми вдосконалення корпоративної культури на підприємстві.

Етап 1. Формування у працівників бачення «ідеальної компанії майбутнього», побудованого на місії організації. До цього процесу дуже важливо залучити творчі сили співробітників компанії: проводити різноманітні конкурси, стратегічні сесії, тренінги, використати усі можливості внутрішнього PR.

Етап 2. Розроблені правила, критерії, заявлені цінності і інші важливі для компанії і її співробітників домовленості сформувані у вигляді Корпоративного кодексу підприємства.

Етап 3. Провести широкомасштабний PR при активній підтримці топ-менеджменту з роз'ясненням необхідності цього кроку і можливих змін у компанії. Для того, щоб люди підтримали цю ініціативу, вони повинні розуміти, для чого здійснюються подібні перетворення, бачити перспективу для себе і готовність наслідувати нові правила, що встановлені керівництвом.

Етап 4. Розробити програму впровадження нових стандартів. Іноді буває достатньо провести невелику кількість локальних заходів (роз'яснювальних зборів або конференцій, навчання керівників середньої ланки, впровадження нових процедур роботи з клієнтом). Програма може передбачати і широкомасштабні заходи: зміна організаційної структури, перерозподіл повноважень і обов'язків, впровадження нових процедур ухвалення рішень, зміна системи мотивації.

Етап 5. Провести зміни в політиці набору персоналу. У процедуру прийняття нових співробітників необхідно запровадити

визначення цінностей кандидата, зіставлення їх з цінностями компанії, ознайомлення співробітника з корпоративними правилами (Корпоративним кодексом) до ухвалення рішення про найм. Приділяти гідну увагу співробітникові в період адаптації з метою корекції його поведінки і сприйняття норм, встановлених в компанії. Щодо цього цікавий досвід компаній, що використовують «програму адаптації співробітників».

Етап 6. Кадрові перестановки. Перш за все необхідно сприяти просуванню по службі співробітників, що є носіями нової корпоративної культури або здатних до швидкої адаптації в умовах, що змінилися.

Етап 7. Налагодження внутрішньо корпоративних комунікацій. Перш за все необхідно культивувати шанобливе ставлення не лише до керівництва, але і до усіх колег. Стосунки між людьми усередині компанії повинні будуватися за принципом «колеги — внутрішні клієнти», і від того, як ми відносимося до внутрішніх клієнтів, залежить якість роботи із зовнішніми.

Вдосконалення корпоративної культури передбачає формування або переорієнтацію усіх її головних компонентів з подальшим документуванням розроблених процедур і збереженням позитивного досвіду, який забезпечує відповідність результативності виробничій діяльності і господарських зв'язків цілям підприємства [1]. Варто зазначити, що успіх змін і якість нової корпоративної культури, в першу чергу, залежать від цілеспрямованості вищого керівництва підприємства та послідовності здійснення запланованих дій.

Використані джерела

1. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації URL:file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/113688-248201-1-PB.pdf(дата звернення: 22.10.2020).
2. Мартинов С. В. Культура організації в контексті сучасної парадигми управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 47. С. 184-189.
3. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. URL:https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/73-77.pdf(дата звернення: 23.10.2020).

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Зернова галузь України є перспективним сегментом розвитку аграрного ринку, яка має потенціал як на вітчизняному, так і світовому ринках. Визнана як стратегічною, галузь забезпечує продовольчу безпеку, добробут населення і конкурентоздатність країни. В умовах посилення глобалізації саме продукція зернової галузі є пріоритетним напрямком зовнішньої торгівлі, сприяючи зростанню валютних надходжень в бюджет країни та розвитку сільських територій. Цікавим є той факт, що ще на початку 21 століття Україна експортувала всього 4-5 млн тонн зерна на рік. Сьогодні українське зерно експортується у понад 90 країн світу, з яких близько 20 купляють 1 млн тонн зерна і більше. Згідно з даними міністерства сільського господарства США в 2016-2019 рр. в рейтингу найбільших експортерів зернових Україна посіла 3 місце за обсягом поставок ячменю, 4 – по кукурудзі, 5 – по пшениці. На протязі останніх років Україна впевнено входить у десятку країн експортерів зернових у світі.

Впродовж 10 років Україна рекордно наростила обсяги експорту зернових культур – до 56,7 млн тонн у 2019 р., що на 36 % більше, ніж 2018 р. і в 4 рази перевищує експорт зерна у 2010 р. Так обсяги експорту пшениці є найвищими за часів незалежності – 20,0 млн тонн, що на 22 % більше, ніж у 2018 р., та вчетверо перевищує показник 2010 р. Поставки ячменю на зарубіжні ринки у 2019 р. зросли порівняно з попереднім роком на 0,5 млн тонн і становили 4,1 млн тонн. А от експорт жита, хоча тільки доповнює загальну структуру закордонних продажів зернових, у 2019 р. знизився на 87 % і становив лише 13 тис. тонн. Також був встановлений новий рекорд за обсягами закордонних поставок кукурудзи – 32,3 млн тонн, що на 51 % більше ніж у 2018 р. і майже у 8 разів більше за

результати 2010 р.

Найбільшими покупцями вітчизняного зерна у 2019 р. були країни Азії, Африки та Європи: Єгипет (13,6%), Китай (8,9%), Іспанія (7,9%), Туреччина (7,5%), Бангладеш, (4,4%), Ізраїль (3,3%), Нідерланди (6,5%), Індонезія (5,6%), Туніс (3%) та Італія (2,9%). Сукупно ці 10 держав сформували понад 63% вартісного обсягу усіх закупівель зернопродукції України.

Загальний обсяг зернових за 2011-2019 рр. збільшився на 26%, врожайність зросла на 18 %, експорт зернових зріс на 80%, частка зернових у загальному експорті склала 18%. Такі дані свідчать про провідну роль України у забезпеченні продовольчої безпеки у світі. Збільшення валового виробництва зерна, в основному, впливає на зростання його експортного потенціалу, так як внутрішнє споживання країни щороку не змінюється і становить близько 29 млн тонн. Динаміка експорту зернових свідчить, що обсяги експорту у 2019 р. зросли майже у 44 рази порівняно з 2000 р. (рис. 1).

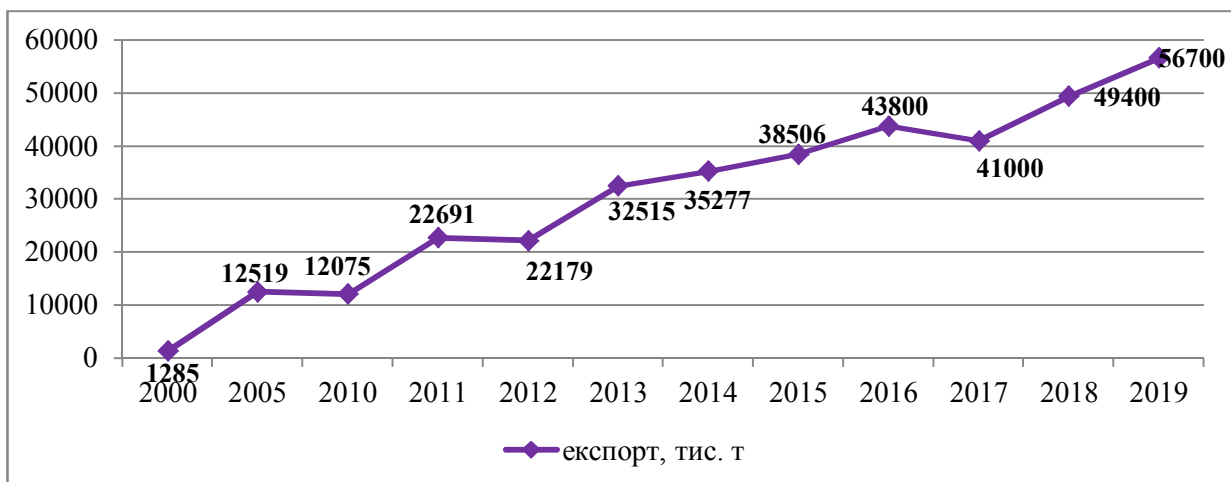


Рис. 1. Динаміка співвідношення між експортом та імпортом зернових

*Джерело: складено автором за даними [2,3]

Відмінною рисою прогнозу розвитку світового аграрного ринку до 2024 р. є присутність України на ключових позиціях практично у всіх сегментах зернових культур поряд з вже традиційними гравцями. У майбутньому очікується збільшення загальної площі сільськогосподарських земель, особливо в країнах зі значним їх

запасом, до яких відноситься і наша країна. Помітно зростає частка України в світовому експорті зерна, яка до 2024 року повинна досягти позначки в мінімум 62 млн тонн.

Таким чином, зернова галузь є стратегічним сектором розвитку економіки України, формуючи понад 25% загального виробництва сільськогосподарської продукції. Зростання світового попиту на зерно зумовлюють підвищення позицій України у світовому рейтингу. Тому на сьогодні державна підтримка українських аграріїв дозволить підвищити якість, ціни та розширити ринки збуту зернових.

Використані джерела

1. Мировой Атлас Данных. URL: [https://knoema.ru/atlas/topics/Сельское хозяйство](https://knoema.ru/atlas/topics/Сельское_хозяйство) (дата звернення 15.10.2020).
2. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 18.10.2020).
3. Аграрний 2018-й: ринок зерна у цифрах. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/agrarnij-2018-j-rinok-zerna-u-cifrah> (дата звернення 10.10.2020).

Карпинська Юлія

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Длугопольський О.В.)

ДЕШЕВА РОБОЧА СИЛА: РЕАЛЬНІСТЬ ЧИ СТАТИСТИЧНА ПОМИЛКА?

Свідчення про те, що в Україні робочі ресурси є недооціненими, крім урядових осіб звісно, ніхто не може заперечити. Під час своїх виступів про це нерідко не змовчують і самі чиновники. Навіть при умові корегування прожиткового рівня під сучасні умови життя населення та розвитку економіки країни, кількість бідних не зменшується, а навпаки, стрімко зростає, що у свою чергу призводить до збільшення офіційного рівня бідності. Проте, реакція влади є дещо абсурдною, навіть можна сказати, що вона є «неадекватною», оскільки на ділі ніхто не намагається улагоджувати дану проблему. У даному випадку можна стверджувати, що урядовці

або не мають об'єктивної інформації стосовно справ, які відбуваються в країні, або статистика не в змозі відобразити реальний стан справ, або ж бажання урегулювати проблеми прямує до нуля.

Число бідних в Україні, без сумніву, високе. Проте, поряд з ними вистачає і тих, хто намагаючись якимось побороти свою бідність, виводять власні доходи в тінь. Влада висуває різні стратегії для боротьби з істотним зростанням числа бідних, але чи здатні вони виправити ситуацію, і чи варто взагалі це робити, коли економічні умови залишаються нестабільними?

Одним з найбільш негативних показників вітчизняного ринку праці вважається високий рівень безробіття, який за інформацією Мінфіну на кінець 2019 р. склав 8,6%, а в II кварталі 2020 року у зв'язку з пандемією піднявся до позначки 9,6% [1].

Куди більшою проблемою, ніж безробіття, в Україні є т.з. «занижена вартість робочої сили». В Україні 4,5 млн. осіб живе на одну мінімальну зарплату, розмір якої, на даний момент, сягає 5000 грн. Нагадаємо, що середня зарплата в країні близько 11446 грн., тоді як опублікована недавно середня зарплата чиновницького апарату склала 38512 грн., що у 8 разів вище мінімальної по країні. З огляду на чисельність економічно активного населення, яке становить 16992,1 тис. осіб, можна зробити висновок, що мінімум чверть працюючого населення живуть нижче рівня бідності, що, звичайно ж, не може не лякати. Але як сприймати ці цифри? На 5000 грн. фізично важко прожити, і тому велика кількість зарплат на рівні мінімального розміру оплати праці, не більше ніж статистика [2]. Декларування ж величезної кількості мінімальних зарплат викликано збільшенням податкового навантаження, в результаті чого зарплати пішли «в тінь». Виправити це можна лише двома шляхами: або радикальним підвищенням «мінімалки», або зниженням податкового тягаря.

Чи стане ефективною стратегією зрівнювання мінімальної зарплати і прожиткового мінімуму для виходу з ситуації, що склалася? Це потребує виділення колосальних коштів на виплату

зарплат. Виходячи з цього, цілком можна уявити обсяги асигнування, які потрібно для підвищення мінімальних зарплат. Але наслідки можуть бути набагато гіршими. Так, логіка даного твердження така, що підвищення «мінімалки» має стимулювати споживання і підвищити активність на внутрішньому ринку, проте друга сторона медалі стверджує, що реалізація цих дій, напевно, потребуватиме жорсткого державного регулювання, адже інакше ефект буде протилежним. Куди більш типово для влади взагалі не нести зайвих витрат, перекладаючи їх на плечі споживачів продукції, що виробляється (шляхом підвищення ціни) або на плечі співробітників (скорочуючи персонал і перерозподіляючи навантаження на тих, що залишилися працівників). Так що замість стимуляції ринку, найімовірніше, відбудеться зростання безробіття і цін. Які будуть наслідки цього в сукупності зі зростаючою бідністю і зниженням якості робочих місць, залишається тільки здогадуватися.

Але все це не знімає питань необ'єктивної статистики, на підставі якої чиновники власне і приймають рішення. Адже дослідження ринку праці, говорить нам про те, що певний відсоток населення України має незареєстровані доходи, ще є ті, які називають себе самозайнятими, тобто мають доходи, з яких фактично не сплачуються податки і не робляться відрахування в страхові фонди. Крім них, існують ті, які визначають, що займаються незареєстрованою підприємницькою діяльністю, хто не можуть конкретно вказати джерело свого трудового доходу. Сьогодні ситуація не змінилася – люди досить активно задіяні в неформальному секторі будівництва, сфері послуг, освіти (наприклад, репетитори), сільського господарства, транспорту, торгівлі, ІТ-сфери, реклами і маркетингу та інших галузей. Більше того, багато хто працює по моделі фрілансу, звісно не оформляючи офіційне працевлаштування і не укладаючи будь-яких договорів з замовниками. Зрештою, багато хто здає нерухомість і живуть на інші нетрудові доходи, так що у них необхідність в роботі і будь-якій взаємодії з податковою службою взагалі відпадає [3].

Очевидно, що технічний прогрес є лише черговою спробою

оптимізації виробничих витрат, а користь для більшості населення є досить сумнівною. Тому навіть ідеальна модель боротьби з сірим ринком праці чи призведе до відчутного позитивного результату. І в розрізі всього цього об'єктивність статистичних даних втрачає будь-яку актуальність.

Використанні джерела

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/index/debt/gov>. (дата звернення 23.10.2020).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.10.2020).
3. Ткаченко Л. Модель «дешевої робочої сили» та її наслідки для України. URL: <https://dt.ua/macrolevel/model-deshevoyi-robochoyi-sili-taiyi-naslidki-dlya-ukrayini>.

Ковпа Ольга

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Куц Л.Л.)

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

Підприємства різної сфери діяльності, функціонуючи в умовах ринкової економіки, перебувають під постійним тиском конкурентного середовища, що в свою чергу змушує їх концентрувати свою увагу на питаннях якості. Вступ України до СОТ передбачає підвищення якості та конкурентоспроможності послуг/продукції всіх вітчизняних підприємств. Участь в даній організації призводить до розширення кордонів, як наслідок, до нових можливостей вийти вітчизняним підприємствам на зовнішні ринки, а також до потрапляння високоякісної продукції на український ринок, що, за умови гіршої якості вітчизняних товарів, призведе до втрати позицій національних виробників. З огляду на це, перед виробниками постає життєво важливе питання підвищення якості продукції та послуг та максимальне задоволення споживачів.

Стандарти, гармонізовані з міжнародними нормами, формують

базу для виконання обов'язкових вимог до якості продукції та послуг, що сприяє їхній ідентифікації та впровадженню інновацій. Застосування міжнародних стандартів створює рівноправні умови виходу на зовнішній ринок і фундамент для побудови ефективних систем управління якістю на підприємствах.

Більшість вітчизняних вчених акцентують свою увагу на впровадженні систем управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2008. Проте, є новіші вимоги міжнародного стандарту ISO 9001, які, в свою чергу, є недостатньо вивчені. Це пов'язано насамперед із суттєвими змінами у структурі нової версії стандарту. Перехід на версію ISO 9001:2015 мав здійснитися до вересня 2018 р., але для керівництва підприємств, як показують дослідження фахівців, це було складним процесом та малозрозумілим [2].

У версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» (ДСТУ ISO 9001:2015) більше уваги надано питанням взаємовідносин системи управління якістю з системою менеджменту підприємства загалом. Це є надзвичайно важливим, оскільки практика застосування стандарту ISO 9001:2008 показала, що у багатьох випадках його сприймали керівники підприємств як документ, що створює надбудову в системі менеджменту, яка є певним гальмом до його впровадження. Стандарт ISO 9001:2008 розглядався як стандарт для менеджменту якості, тоді як стандарт ISO 9001:2015 вже позиціонує себе як стандарт для систем менеджменту бізнесу [1].

Стандарт ISO 9001:2015 акцентує свою увагу на тому, що система управління якістю має органічно вписуватися в загальну систему менеджменту організації та не суперечити її принципам. Головним принципом формування системи управління якістю згідно вимог ISO 9001:2015 залишається процесний підхід. У практиці впровадження попередніх версій стандарту його нерідко застосовували в спотвореному вигляді: процесами вважали діяльність підрозділів і виходило, що в системі управлінні якістю застосовували, по суті, функціональний підхід. Логічно, що при цьому

всі переваги процесного підходу не могли бути реалізовані. Головною причиною такого спотворення є те, що процесний підхід не застосовувався для менеджменту підприємства загалом [3].

Важливим аспектом формування систем управління якістю на підприємствах в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 є зміни у вимогах до компетентності організації. Тут вона базується на концепції «знань організації» та «менеджменті знань». Важливі загальні знання та вміння всього колективу мають забезпечуватись, поряд із знаннями та вміннями окремих фахівців, знаннями отриманими з інформаційних ресурсів організації, правильним формуванням робочих груп, команд, учасників проектів тощо.

Очевидно, що впровадження даної системи управління якістю на підприємствах передбачає цілеспрямовану та свідому зміну керівниками підприємств філософії організаційного розвитку саме в сторону якості, дозволить організаціям якісніше визначати контекст організації, провести аналіз зацікавлених сторін та системно управляти ризиками в своїй діяльності. Це, безперечно, є досить переконливою конкурентною перевагою в складних економічних умовах. Практична значущість вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 полягає у формуванні підходів до реалізації та впровадження їх у системи управління якістю на вітчизняних підприємствах.

Використані джерела

1. Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. *Електронне наукове видання "Економіка та суспільство"*. Мукачевський державний університет. 2016. №7. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf
2. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27-34.
3. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник. С. А. Соколовський та ін. Харків: НАНГУ, 2015. 264 с.

ОСНОВНІ ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основою формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємств є набуття, утримання та розвиток його конкурентних переваг, які є наслідком реалізації потенційних та ресурсних можливостей підприємства в довгостроковому періоді в умовах конкуренції. Адже тільки в умовах конкуренції, конкурентного середовища визначається рівень конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство може успішно існувати і розвиватися, якщо воно володіє певними конкурентними перевагами, які створюють передумови для ефективності функціонування підприємства. Існуючі конкурентні переваги підприємства фактично являють собою реалізовані можливості підприємства [2]. Можливості підприємства визначаються його потенціалом, який під дією законів функціонування ринку та впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища реалізується в конкурентних перевагах підприємства. Конкурентний потенціал підприємства складається з багатьох параметрів, що характеризують його спроможність ефективно функціонувати на ринку.

На конкурентний потенціал підприємства та його розвиток впливає велика кількість факторів. Однак, серед безлічі наукових поглядів та трактувань, не існує єдиного підходу, що дозволить виділити та згрупувати фактори, які мають вплив на формування конкурентного потенціалу підприємства.

Проте найбільш вживаною є класифікація факторів за джерелами їх виникнення, тобто поділ на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. Внутрішні

фактори виникають усередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності.

Сьогодні набув широке застосування методичний підхід ефективної конкуренції, запропонований М. Портером. Конкурентне середовище формується під впливом п'яти конкурентних сил, які можна також віднести до зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств, таких як:

- суперництво між існуючими конкурентами;
- загроза появи послуг-замінників або товарів-замінників;
- загроза вторгнення до галузі нових учасників;
- ринкова влада продавців (постачальників);
- ринкова влада споживачів (покупців, посередників) [2, с. 56].

З огляду на специфіку функціонування конкуренції, на наш погляд, крім перелічених у моделі М. Портера п'яти конкурентних сил потрібно додати також і шостий фактор впливу на конкурентоспроможність підприємств та конкурентне середовище – державну політику, діяльність органів державної влади, механізм держави, функції яких полягають у законотворчій, регулюючій та контролюючій діяльності держави, що має на меті створення конкурентних відносин. Вищезазначені фактори впливають не тільки на формування конкурентного середовища, а й на розвиток конкурентного потенціалу підприємства[3].

Внутрішні фактори відіграють не менш важливу роль у процесі розвитку конкурентного потенціалу підприємств. До них можна віднести:

- виробничі потужності підприємства;
- чисельність працівників;
- фондоозброєність;
- фондозабезпеченість;
- енергоозброєність;
- енергозабезпеченість;
- продуктивність праці;
- витрати виробництва;
- рівень виробництва валової продукції;

- рівень прибутковості виробництва;
- співвідношення якісних і цінових факторів продукції, яка виробляється підприємством;
- фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інші фактори.

Саме від рівня забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, наявності кваліфікованої робочої сили та дієвої системи управління, можливості залучати у виробництво інвестиційні ресурси та досягнення науково-технічного прогресу, виваженої стратегії розвитку підприємства та вміння раціонально організувати виробництво, залежить ефективність діяльності підприємства та розвиток його конкурентного потенціалу.

Виявлені фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємств зможуть перетворитися у конкурентну перевагу та позитивно впливати на розвиток конкурентного потенціалу лише тоді, коли будуть здійснювати стимулюючий вплив на діяльність підприємства.

Використані джерела

1. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ. 2010. 212 с.
2. Портер М. Конкуренция. СПб-Москва-Київ.: «Вільямс». 2000. 495с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [пер. с англ. – 2-е изд.]. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 454 с.

Кондратюк Вікторія

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Шиманська О.П.)

СУЧАСНИЙ СВІТ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Поглиблення глобальної кризи через запровадження карантину в період пандемії COVID-19 по всьому світу негативно вплинуло на економіку країн, зокрема, в контексті послаблення міграційної

активності населення. Відтак, важливо зосередити увагу на тому, що бізнес-подорожі, які, зазвичай, приносили \$1,5 трлн на рік, що становило близько 1,7 % світового ВВП, на даний час, внаслідок закриття кордонів та необхідності дотримання соціальної дистанції, скоротилися до мінімуму [1]. Спричинена пандемією економічна криза позначилась для трудових мігрантів ситуацією, за якої вони, ризикуючи бути інфікованими, змушені продовжувати працювати в країнах-реципієнтах, або ж, намагаються повернутися додому.

Окрім цього економічні наслідки пандемії, за прогнозами фахівців, сягнуть набагато більших масштабів, аніж просто втрата робочих місць, що пов'язано зі значним скороченням можливостей трансферу знань. До моменту поширення коронавірусної інфекції, як відомо, успіх залежав від можливості отримувати ноу-хау з усього світу. Країни, які мали доступ до глобальних знань, здобували «дивіденди» у вигляді підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва продукції та експорту. Більшість країн з ринками, що виникають, залежні від трансферу ноу-хау, але технології, які вони отримували, також відігравали вагомий роль у розвитку та диверсифікації їхнього виробництва. Тому наразі потреба в цифровізації економіки вбачається вкрай актуальною, адже з'явилась потреба переміщення бізнесу у онлайн форматі.

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства і його економічної системи нерозривно пов'язаний з розгортанням діджиталізації (цифровізації) світогосподарських процесів внаслідок бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, електронного врядування, мережевих систем тощо. Феномен цифрової економіки у загальноприйнятому розумінні цього терміну є не що інше, як глобальна мережа економічних і соціальних заходів, що реалізуються через такі платформи як інтернет, мобільні та сенсорні мережі [2]. Останні світові тренди характеризуються швидким розвитком ІТ технологій, розробкою та широким використанням мобільних додатків та програм, актуалізувавши феномен діджиталізації у торгівлі товарами, процесах діловодства,

управління персоналом, організації виробництва та банківській сфері. Окреслені явища змінюють «профіль» міграційних переміщень робочої сили. Економіки країн, зокрема, з ринками, що виникають, відчуватимуть зменшення притоку грошових надходжень від трудових мігрантів. Нинішня реальність позначається зниженням продуктивності праці, зменшенням зайнятості робочої сили та обсягів виробництва продукції, зменшенням рівня грошових доходів тощо. Припинення туристичних поїздок, як об'єктивний захід протидії коронавірусу, також чинить масштабний негативний вплив на економіку як країн-реципієнтів туристичних потоків, так і донорів останніх [3]. Необхідною умовою якнайшвидшого відновлення безпечних подорожей, трудовіміграційних процесів та й загалом виходу економік країн з кризи є спрямування глобальних інвестицій у пошук і сертифікацію вакцини проти COVID-19.

Звісно, що сценарій може виявитися ще гіршим, якщо країни вважатимуть COVID-19 приводом щодо зменшення кількості наданих віз, як це намагається зробити адміністрація президента США Дональда Трампа, скорочуючи видачу робочих віз професіоналам чи забороняючи в'їзд до США іноземним студентам.

Таким чином, пандемія й такі технології, як Zoom, Skype доводять, що трудові послуги можуть трансформуватися. Однак, з іншого боку, міграція висококваліфікованих фахівців – носіїв знань – з метою трансферу технологій будуть так само актуальними в посткоронавірусному світі, як це було раніше.

Використані джерела

1. Життя без подорожей, або Чому Zoom не врятує світ. URL:<https://mind.ua/publications/20214544-zhittya-bez-podorozhej-abo-chomu-zoom-ne-vryatue-svit>
2. Abeliansky Ana L. & Hilbert M. Digital technology and international trade: Is it the quantity of subscriptions or the quality of data speed that matters? // Telecommunications Policy. 2016/2017. 41(1): 35-48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596116302026?via%3Di%3Dhub>
3. Кризис альтернативы будущего: Антология / Под ред. А. Бузгалина, П. Линке. – М.: Культурная Революция, 2010. – 368с.

Коцебчук Діана

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств є ефективна система маркетингових комунікацій. Під маркетинговими комунікаціями слід розуміти процес передачі інформації про підприємство та його товар з метою впливу на цільову та інші аудиторії та отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснений підприємством вплив.

Основним завданням сучасних маркетингових комунікацій є вплив на потенційного споживача таким чином, щоб підштовхнути його придбати товар підприємства. Отже, головною метою діяльності у сфері маркетингових комунікацій є формування попиту.

Оцінювання ефективності маркетингової комунікації здійснюють на основі аналізу обліку зворотного зв'язку з споживачами. Внаслідок загального оцінювання комплексу маркетингових комунікацій визначаються: наскільки маркетингове повідомлення виявилось адекватним меті і завданням комунікації; чи правильно обрано цільову аудиторію; чи правильно обрано засоби маркетингових комунікацій для впливу на цільову аудиторію; яке відношення споживача до товару до знайомства з рекламою і після; які конкретні дії викликало повідомлення: скільки осіб купили товар, говорили про нього з іншими, відвідали магазин; чи збільшився обсяг продажів товару тощо.

На сьогодні все більшої популярності набуває використання інтегрованих маркетингових комунікацій. Інтегровані маркетингові комунікації – широке поняття, що охоплює всі інструменти від реклами до упаковки. Вони призначені формувати звернення, спрямовані на цільову аудиторію, і здатні просувати продукцію підприємства до кінцевого споживача. Інтегрування маркетингових

комунікацій підвищує значимість комплексу просування. Це дозволяє зберегти єдине позиціонування в межах кожного цільового сегменту, інструменти комунікації підсилюють один одного і створюють ефект синергії [3].

Процес стратегічного управління маркетинговими комунікаціями повинен бути узгоджений з цілями та планами підприємства, а також системою стратегічного планування комплексу маркетингу, а також базуватися на виробленні стратегічних цілей у сфері комунікацій.

Для підвищення ефективності системи маркетингу підприємства досить важливою є необхідність аналізу того, які маркетингові комунікації впливають на лояльність споживачів та показники збуту продукції [1].

Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу. Ключову роль при цьому відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу комунікаційної політики.

Також, слід зважати на дотримання оптимального співвідношення між отриманими результатами та витратами на здійснення заходів комунікаційної політики. Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

Для удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства слід використовувати наступні засоби комунікацій: PR; реклама, спрямована на формування іміджу підприємства; підготовка прес-релізів для висвітлення переваг продукції; проведення виставок та дегустацій; просування торгової марки за допомогою SMM та SEO; випуск брошур та каталогів з асортиментом продукції; акції, картки лояльності, високий сервіс, смс-повідомлення (тобто стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг). Ці заходи спрямовані на підвищення лояльності клієнтів. Прес-релізи також є інструментом підтримання відносини із

споживачами та тримати їх в курсі впроваджень на ринок покращеної продукції, або нової.

На сучасному етапі розвитку маркетингової політики, Інтернет-реклама займає провідне місце у комплексі маркетингових Інтернет комунікаціях. Розвиток Інтернет-реклами як високоефективного елементу маркетингової політики практичну значимість набуває в наступних особливостях: контекстна інтернет-реклама, пошукова оптимізація, віртуальні співтовариства [2].

Використовуючи різні інструменти маркетингу та грамотний підхід професійної команди, кінцева ціль підприємства буде досягнута, а саме: підвищення лояльності цільової та потенційної аудиторій, формування та динамічне підтримування певного позитивного іміджу, бренду, підприємства-виробника, його товарних марок, спонукання цільової аудиторії до здійснення покупок [4].

Маркетингові комунікації формують цілісну систему, спрямовану на вилучення максимальної економічної та соціальної вигоди з доступних поточних та перспективних ресурсів, що синтезують різні маркетингові інструменти та принципи управління комунікативними процесами.

Сформувавши правильну інформаційну комунікацію підприємство зможе не лише правильно позиціонувати свій продукт, але й покращити свій імідж.

Таким чином, інтенсивне використання комплексу маркетингових комунікацій, спрямованих на нагадування контактним аудиторіям про продукцію підприємства, інформування, переконання, а також створення та підтримання на високому рівні його іміджу є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства та відкриває нові можливості для збільшення частки продукції на ринку.

Використані джерела

1. Кузнєцова І. Економічна сутність та особливості маркетингових комунікацій. *Вісн. ЛНАУ*. Серія «Економіка АПК». 2015. № 22. С. 142–148.
2. Литовченко І. Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2009. №5. С. 49-53.

3. Міронова Ю. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісн. Хмельницького нац. ун-т.* 2016. № 1. С. 207–214.
4. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навчальний посібник. 2003. С. 280.

Кравчук Ольга

(науковий керівник: к.е.н ., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ доцент Білан О.С.)

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні якість продукції розглядається як одна з важливих умов розвитку економіки від якої залежать темпи промислового зростання країни, ефективність використання трудових ресурсів, успіхи зовнішньої торгівлі та її національний престиж.

В сучасних умовах незаперечним є той факт, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від якості його продукції. Світовий досвід провідних компаній світу свідчить, що одним з шляхів забезпечення успіху на ринку є вдосконалення системи управління якістю. Тому якість необхідно розглядати не лише як ґатунок продукції, а і функціонування підприємства в ринковому середовищі та рівень розвитку його системи управління якістю, яка спрямована на постійне удосконалення та підвищення ефективності [3].

Зростання вимог до якості продукції обумовлює необхідність застосування системного підходу до управління якістю продукції, що дозволить врахувати взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління якістю, дослідити закономірності їх зміни, забезпечити комплексний вплив на характеристики та рівень якості.

Систему управління якістю необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, що дозволяють визначити політику, цілі та завдання. Відповідно система управління якістю є своєрідним управлінським інструментом, за допомогою якого підприємства можуть поліпшувати свою діяльність та якість

продукції. Таким чином, система управління якістю продукції на підприємстві є комплексом підсистем, які взаємопов'язані між собою і спрямовані на забезпечення належного рівня якості продукції.

Кожна підсистема, що охоплює певну сферу управління якістю продукції, спрямована на вирішення певних завдань. Зокрема, можна виділити наступні підсистеми: мотивації, стимулювання та якості персоналу, управління кадровим потенціалом та розвитком персоналу, техніко-технологічного забезпечення виробництва продукції, комунікації і інформації, стратегічного управління та планування якості продукції, аудиту та контролю якості продукції.

Система управління якістю повинна включати: контроль безпечності продукції (сертифікацію, методи контролю та самоконтролю, перевірка документації); формування нової концепції управління (впровадження сучасних норми і методів організації виробництва, прогнозування та планування необхідного рівня якості продукції тощо); постійне вдосконалення менеджменту; належну мотивацію праці всіх категорій персоналу, активізацію людського чинника та проведення кадрової політики [3].

Варто зазначити, що на формування ефективної системи управління якістю впливає низка факторів внутрішнього (дефіцит фінансових та матеріальних ресурсів, низька кваліфікація персоналу, неефективна стратегія) та зовнішнього середовища (інтеграційні та трансформаційні процеси в економіці, недосконала нормативно-законодавча база, рівень інноваційного та технологічного розвитку, рівень конкуренції, сфера діяльності підприємства, труднощі в процесі адаптації продукції до нових ринкових умовтощо).

Система управління якістю продукції стане діючою узгодженою функціонуючою структурою будь-якого підприємства і включатиме ефективні управлінсько-технологічні методи, інструменти для підвищення результативності виробничого процесу, раціонального використання наявних ресурсів з метою задоволення вимог споживачів і партнерів до якості продукції та зниження витрат.

Система управління якістю продукції повинна враховувати першочерговість ролі і відповідальності керівництва, пріоритетну орієнтація на споживача, орієнтуватися на організацію безпомилкового виробництва, раціональне управління процесами, формування ефективного механізму мотивації виробничого і управлінського персоналу, підготовку, навчання та розвиток працівників [2, с.83].

Таким чином, з метою забезпечення контролю якості продукції підприємства на всіх етапах виробництва необхідно створити чітку комплексну систему управління якістю, яка відповідатиме міжнародним стандартам, що дозволить покращити імідж та статус підприємства, зміцнити його репутацію; підвищити задоволеність клієнтів; забезпечити гнучке управління підприємством, спростити й прискорити процедури взаємодії з клієнтами, скоротити брак, виробничі витрати тощо.

Отже, система управління якістю продукції відіграє надзвичайно важливу роль у процесі підвищення конкурентоспроможності продукції. Врахування міжнародних стандартів та світового досвіду забезпечення високої якості є необхідними заходами, що дозволять вітчизняним підприємствам використати якість як ефективний інструмент в конкурентній боротьбі на міжнародному ринку.

Використані джерела

1. Андросюк Л.А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №6. С. 67-70.
2. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства . *Управління розвитком*. 2016. №12. С. 82-84.
3. Маховка В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. 2016. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PolntNU/192> (дата звернення 10.10.2020).

Кузик Ірина

(науковий керівник: д. с.г.н., проф., професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Гайда Ю. І.)

ІНСТИТУТ СЕРТИФІКАЦІЇ ЛІСІВ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Усе менше ведеться дискусій навколо питання, чи потрібна сертифікація лісів. Світова практика стверджує, що цей інструмент лісової політики сприяє сталому розвитку лісового господарства. Масштаби екологічної сертифікації лісів зростають.

Для України представляють інтерес досвід зарубіжних країн щодо сертифікації лісів та теоретичні аспекти цієї проблеми, оскільки цей інструмент лісової політики є недостатньо відомим, особливо для широкого кола фахівців лісового господарства. Автор сподівається, що ця стаття підштовхне менеджерів, причетних до лісової політики в Україні, до розгортання масштабів робіт з екологічної сертифікації лісового господарства.

Лісова сертифікація за національними програмами, що використовують підходи, розроблені FSC, ISO та PEFC, динамічно розвивається. Національні програми сертифікації лісів використовуються переважно в європейських країнах, а також у США, Канаді, Індонезії, Малайзії та Гані. Головною проблемою у розробці національних програм сертифікації лісів є їх міжнародне визнання [1].

Світовий досвід сертифікації лісів свідчить про те, що цей інструмент лісової політики може бути ефективним лише тоді, коли: проводиться незалежний аудит лісового менеджменту; чітко окреслені межі об'єктів, що підлягають сертифікації; управління окремими об'єктами сертифікації здійснюється лише одним органом; чітко визначені принципи, критерії і показники щодо економічних, екологічних та соціальних аспектів лісового менеджменту; оцінка лісового менеджменту здійснюється як на основі офіційних документів, так і шляхом перебування сертифікаторів у лісі:

дотримуються сталі погляди щодо процедури сертифікації лісів; функціонує регулярний моніторинг за дотриманням вимог щодо сталого лісового господарства; процедура екологічної сертифікації лісів є добровільною, незалежною, об'єктивною і недискримінаційною щодо лісовласників; процедура сертифікації лісів ґрунтується на міжнародно визнаних екологічних стандартах і не допускає шахрайства[2].

Сертифікація лісів може бути індивідуальною (здійснюється в межах території одного об'єкту сертифікації), груповою (здійснюється в межах території декількох об'єктів сертифікації) та регіональною (здійснюється в межах окремого регіону)[4].

Сертифікація лісів є визнаним механізмом впровадження принципів сталого розвитку в лісове господарство. У цивілізованих країнах вона вже активно діє як багатогранний процес узгодження інтересів суб'єктів лісокористування. Економічне значення даного інструменту лісової політики зростає у випадку її спрямування на завоювання зовнішніх ринків. Проте стимулюючим чинником екологічної сертифікації лісів України є неадекватне лісове законодавство. Крім того, процедура сертифікації недостатньо вписується у недосконалий механізм регулювання економічних відносин у лісовиробничому комплексі. Тому не можна не погодитися з думкою, що екологічну сертифікацію лісів в нашій країні доцільно запроваджувати в практику лісокористування разом з екологічною реформою в ЛВК[3].

Лісова сертифікація – оцінка відповідності системиведення лісового господарства встановленим міжнародним вимогам щодо управління лісами та лісокористування на засадах сталогорозвитку. Метою лісової сертифікації є забезпечення економічно, екологічно і соціальнозбалансованого ведення лісового господарства шляхом виконання відповідних загально визнаних і таких, що заслуговують на довіру, стандартів [5].

Екологічно збалансоване і відповідальне ведення лісового господарства передбачає заготівлю лісоматеріалів та іншої лісової

продукції при одночасному збереженні біорізноманітності продуктивності лісів, природних екологічних процесів. Соціально орієнтоване ведення лісового господарства сприяє зростанню добробуту місцевого населення і суспільства в цілому, а також стимулює місцеве населення зберігати лісові ресурси[5].

Проведення сертифікації здійснюється акредитованими на міжнародному (чи національному на підставі схвалених міжнародних процедур) рівні організаціями. Такі процедури сертифікації гарантують незалежність, неупередженість та об'єктивність оцінки ведення лісового господарства у будь-якій країні.

Використані джерела

1. Бондарук Г.В. Місце України на європейському ринку лісової продукції та перспективи розвитку під впливом сертифікації лісів. Львів, 2014. Вип. 14.2. С. 103-109.
2. Вічевич А.М. Екологічний маркетинг: навч. посіб. Львів. 2012. С. 248.
3. Державна програма "Ліси України" на 2002-2015 р. Київ. 2002. С. 32.
4. Ковалишин В. Р. Особливості національної лісової політики щодо екологічної сертифікації лісів. 2014. Вип. 14.2. С. 123-128.
5. Кравець П. В. Критерії та індикатори сталого управління лісами. Львів. 2012. Вип. 12.7. С. 146-158.

Куць Василь

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Важливу роль у досягненні сталого розвитку сучасного підприємства відіграє інтенсивне і збалансоване використання його потенціалу як основа, на якій будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні відтворювальні процеси. Ключовим цільовим пріоритетом формування та розвитку систем управління кожного підприємства є досягнення цілей сталого розвитку шляхом впровадження соціально-відповідального типу поведінки у зовнішньому середовищі.

Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний сталий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності.

Метою управління сталим розвитком підприємства має стати забезпечення стану внутрішньої рівноваги та збалансованості взаємообміну із зовнішнім середовищем, що сприятиме оптимальному пристосуванню системи (підприємства) до зовнішнього середовища і створюватиме умови для безперервного розвитку. Як висновок, слід зазначити, що органічне поєднання управлінських процесів та їхньої цільово-управлінської узгодженості дозволяють формувати передумови їх взаємного розвитку.

Управління сталим розвитком підприємства як відкритої системи можливо з урахуванням прямих впливів зовнішнього середовища, таких як економічне, соціальне, екологічне та зворотного зв'язку на опрацьованих управлінських технологіях, що базуються на різного рівня компетенціях.

У сучасній економіці зовнішнє середовище є динамічним, так складається з дуже багатьох різних чинників що для того щоб забезпечити постійний розвиток підприємства потрібно вивчати та прогнозувати стан зовнішнього середовища. Через свою мінливість зовнішнє середовище завжди буде для генератором як потенційних проблем так можливостей для процесу ефективного господарювання.

Тісний зв'язок підприємства з зовнішнім середовищем є постійним, тому виникає необхідність вивчати, вміти прогнозувати тенденції його розвитку та використовувати їх для досягнення цілей та вироблення стратегії поведінки [1, с.144-155]. При цьому зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для

сучасних керівників [3, с. 544]. Проте такий однобічний підхід до розуміння зовнішнього середовища діяльності підприємства не може створити для нього будь-які можливості, звужує процес його діяльності тільки до пристосування, без застосування механізмів активної адаптації. Тому сталим розвитком підприємства потрібно управляти, а в основі даного процесу лежить формування системи управління, що дозволяє цілісно, комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем [3, с.2-4].

Виникнення кризових становищ пов'язане з несподіваним виникненням тих чи інших явищ зовнішнього середовища та силою впливу яку вони здатні впливати на діяльність підприємства за короткий проміжок часу [2, с.29-32].

Запобіганнями кризових становищ є, своєчасний та точний аналіз факторів впливу зовнішнього середовища та прогнозування можливостей, пошук інформації, розробка сценаріїв розвитку подій та плану дій згідно можливих змін у середовищі.

Отже, ключовим цільовим пріоритетом формування та розвитку систем управління є досягнення цілей сталого розвитку шляхом впровадження соціально-відповідального типу поведінки у зовнішньому середовищі. Соціальна орієнтованість діяльності підприємства характеризується спрямуванням системи управління на забезпечення виконання підприємством відповідних норм економічної, соціальної, правової, екологічної, відповідальності перед суспільством. При цьому основним завданням підприємств в сучасних умовах, яке сприятиме їх сталому розвитку, є необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Використані джерела

1. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки: Донецьк, 2012. с. 144-155
2. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління. Львів, 2009. 544 с.
3. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/50/100> (дата звернення: 20.10.2020).

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні проблема стратегічного планування розвитку підприємства є дуже актуальною, оскільки саме воно забезпечує стабільний розвиток підприємства. Це питання стоїть особливо гостро, тому що стан економіки країни в цілому нестабільний. В таких умовах складно планувати довгострокову перспективу, тому стратегічні плани необхідно постійно коригувати. Українським компаніям не вистачає досвіду для успішного планування, оскільки немає алгоритму розробки та реалізації планів і інструментів, необхідних для цього.

Питання стратегічного планування підприємства вивчали вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: І. Ансофф, П. Друкер, В. Єфремов, В. Пономаренко, А. Ястремська. Слід зазначити, що єдиного підходу щодо планування не вироблено. Деякі вважають його видом управлінської діяльності, він розвиває і аналізує перспективи і майбутнє стан підприємства [3, с. 273-278].

Серед визначень стратегічного планування, найкращим є: «Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм, для виробництва і реалізації продукції або надання послуг»[1].

Основне завдання стратегічного планування – розробити стратегії підприємства, здатні реалізувати його місію і цілі з низьким рівнем ризику. По суті, не існує жодного напрямку функціонування підприємства без ризиків, а тому на всіх рівнях розвитку стратегічного планування слід передбачити можливі негативні зміни на ринку, а також у зовнішній і внутрішньому середовищі підприємства. Зазначене завдання реалізується за допомогою набору управлінських рішень. Завдання стратегічного управління –

розробити систему управлінських рішень в нестабільних умовах і різких змінах зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності компанії і досягнення її цілей [1].

Серед переваг стратегічного планування можна виділити наступні:

- виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- розробка рішень для прогнозування можливих наслідків;
- передбачення можливостей і загроз;
- облік цих факторів при розробці цілей і стратегії підприємства.

Говорячи про проблеми впровадження стратегічного управління розвитком підприємства, слід зазначити такі: методи стратегічного управління недостатньо розвинені для практичного застосування; неузгодженість в методах і заходи, які використовуються при розробці управлінських рішень; невизначеність зовнішнього середовища, її постійна мінливість і непередбачуваність; обмежена інформаційна підтримка зовнішнього середовища; слаборозвинена інформаційна інфраструктура українського ринку; вітчизняні лідери не готові до економічних змін; відсутність кваліфікованого персоналу для здійснення управлінської діяльності; недостатній технологічний рівень державного розвитку [2].

Всі види планування повинні бути узгоджені між собою і утворювати єдину цілісну систему планів, ядром якої є загальна мета, місія підприємства, яка може бути досягнута тільки при ретельному вивченні всіх аспектів економічного середовища і внутрішнього потенціалу підприємства. Завдання планування визначаються кожною фірмою самостійно, в залежності від того, чим вона займається.

На основі теоретичного матеріалу були ретельно вивчені наступні етапи стратегічного плану: аналіз стратегічних проблем; прогнозувати майбутні результати діяльності; підбір ідеального варіанту розвитку; реалізація підготовлених планів, розробка планів, що забезпечують удосконалення методів і процедур, мобілізацію людських і фінансових ресурсів підприємств.

Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети в місії будь-якого підприємства.

Отже, стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього, засноване на глобальних ідеях і цілях компанії. З одного боку, він заснований на цілях і припущеннях, поставлених в процесі розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах по різних напрямках розвитку. Згідно з дослідженням, можна стверджувати, що в сучасних умовах в Україні підприємствам слід використовувати стратегічне планування, оскільки економіка країни нестабільна і необхідно передбачити і розробити список альтернативних варіантів подальшого розвитку.

Необхідна модернізація і диверсифікація продукції, а також розгляд можливостей виходу на нові ринки збуту. Ось чому бізнес повинен займатися стратегічним плануванням.

Вітчизняні підприємства не мають досвіду щодо стратегічним плануванням., та й немає сенсу використовувати закордонні моделі, так як вони не враховують всі аспекти стану України. Тому компанії повинні розробляти власні методи планування, адаптовані до умов країни і тому, це має бути системний підхід, який буде доповнюватися розробкою поточних планів.

Використані джерела

1. Кузнєцова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки. *Управління розвитком*. 2014. 124 -126с.
2. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Економіка і управління*. 2013. 49 -58с.
3. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. 273 -278с.

Лопух Олег

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства, тому необхідно приділити особливу увагу чинникам, які її забезпечують. Значимість проблеми підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств надзвичайно актуалізується в умовах посилення ролі глобалізації та міжнародної конкуренції.

На етапі сучасних ринкових перетворень використання людського капіталу містить великі резерви для ефективного розвитку організацій, дозволяє їм підвищувати прибуток, отримувати переваги на ринку. Менеджери підприємств, які це розуміють, намагаються залучити до роботи перспективних фахівців або самостійно працювати над формуванням своїх висококваліфікованих кадрів.

Успішне функціонування підприємства в умовах збільшення присутності у міжнародному конкурентному просторі, переходу України до постіндустріальної моделі розвитку економіки та цифрової трансформації, розгортання цифрових робочих місць, впровадження рішень Інтернету речей та послуг (Internet of Things and Services – IoT&S) забезпечується за рахунок досягнення максимальної ефективності, основним чинником чого є зростання конкурентоспроможності персоналу [2]. Конкурентоспроможність працівника можна інтерпретувати як реальну і потенційну його здатність, ділову і професійну компетентність, ініціативність, винахідливість в роботі, почуття відповідальності, яке відрізняє його від інших працівників аналогічної спеціальності, і дозволяє витримувати конкуренцію на ринку праці [1].

Отже, підприємство повинно сприяти розвитку найманих

працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг. Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування і активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів і механізмів. Професійний розвиток особистості і підвищення конкурентоспроможності, розвиток працівників відносяться до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній беруть на себе ініціативу подальшого розвитку персоналу своїх організацій.

Розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності є необхідними умовами ефективної діяльності будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін розвиток персоналу повинен бути безперервним, а також включати професійне навчання і підвищення професійної компетентності. Виходячи з такої ситуації, слід сформулювати певний механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу. Такий механізм повинен базуватись на збереженні й розвитку людського потенціалу, а саме на забезпеченні ефективної зайнятості; зростанні оплати праці і доходів; підвищенні рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників; залученні інвестицій у безперервне професійне навчання на виробництві; заохочуванні високої мотивації до праці, творчої реалізації працівників; прагненні до набуття конкурентних переваг у праці та освітньо-професійному розвитку [3].

Для підвищення конкурентоспроможності працівник повинен прагнути розширювати свої знання і кваліфікацію в певній сфері діяльності. Особливу увагу слід приділити мотивації працівників в досягненні цілей підприємства. Для цього необхідне широке впровадження в практику управління персоналом програм залучення

працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах по розробці перспективних спеціальних проектів. Велике значення для забезпечення підприємства ефективним персоналом має попередня професійна діагностика. Проведення регулярної діагностики не тільки нового персоналу, дозволить визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їх кар'єру, і таким чином, сформувані у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності персоналу.

Використані джерела

1. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С.6–9.
2. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/%D0%91%D1%80%D1%83%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення: 16.10.2020).
3. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2016. Вип.10(1). С. 74-77.

Макарець Вікторія

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Ляхович Л.А.)

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах інноваційної та цифрової трансформації бізнесу, значного посилення конкуренції на усіх ринках збуту товарів і послуг вагомою умовою довгострокового та успішного розвитку підприємств є застосування сучасних інструментів планування їх маркетингової діяльності. Це дозволяє економічним суб'єктам отримати необхідну інформацію для планування маркетингових

заходів і прийняття оптимальних маркетингових рішень з урахуванням змін у їх зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Метою дослідження є визначення та характеристика сучасних інструментів планування маркетингової діяльності підприємств у мінливих умовах їхнього бізнес-середовища.

Сучасний виробник повинен бути проінформованим, уміти правильно аналізувати ринкову ситуацію, планувати свою діяльність та порівнювати її результати з показниками роботи конкурентів, розробляти заходи щодо підвищення її ефективності з урахування умов ведення бізнесу, тобто володіти теорією і практикою маркетингу, зокрема у розрізі його планування. У цьому ракурсі використання сучасних інструментів планування маркетингової діяльності дозволяє, зокрема, сформувати необхідну інформаційну базу для ухвалення ефективних рішень щодо пріоритетних напрямків діяльності економічних суб'єктів, їх подальшого успішного функціонування та розвитку.

Інструментарій планування маркетингу є комплексом взаємопов'язаних методів, моделей та інструментів, метою застосування яких є розробка і реалізація ефективної функціональної стратегії відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства та отримання підприємством стійких конкурентних переваг. До найбільш типових, традиційних відносять такі інструменти планування маркетингу:

- стратегічні маркетингові плани;
- програми стимулювання збуту;
- діагностика факторів маркетингового середовища;
- програми мінімізації маркетингових витрат;
- бюджети рекламних кампаній тощо[3, 94].

Водночас, маркетингова діяльність сучасних підприємств здебільшого здійснюється з використанням цифрових каналів, як основних механізмів взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, які забезпечують над швидке поширення інформації і виступають основним носієм комунікативних повідомлень. Тому для

підвищення ефективності маркетингового планування, окрім традиційних інструментів, необхідно використовувати технології цифрового маркетингу.

Основними інструментами цифрового маркетингу, як ефективного засобу комунікації підприємства з ринком, є: контекстна реклама Google Adwords, Yandex Direct; технологія Big Data – масиви даних великих обсягів; ретаргетінг – перенацілювання; мобільний маркетинг; електронна пошта; вірусний маркетинг; RTB – торги у реальному часі; SMM – соціальний медіамакетинг; SMO – оптимізація для соціальних мереж; SEO – оптимізація сайту у пошукових системах; SEM – пошуковий маркетинг [3, 144].

Підвищення ролі цифрового маркетингу у плануванні маркетингової діяльності пов'язане також з виникненням нових моделей конкурентної боротьби в Інтернет-просторі. Його завдання у цій ситуації полягає у формуванні ефективної інформаційно-аналітичної системи, що дозволить швидко та якісно здійснювати аналітичне дослідження, використовувати інформаційні технології при аналізі бізнес-процесів вітчизняних підприємств, оцінювати їх маркетингову привабливість на нових ринках продажів [1, 27].

Отже, планування маркетингової діяльності дозволяє підприємству: отримувати необхідну інформацію, аналізувати ринок і передбачати ринкові тенденції, контролювати власні сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, розробляти й налагоджувати виробництво конкурентоспроможних товарів, визначати цілі та стратегії маркетингу, ефективно використовувати всі види наявних ресурсів тощо.

Використання інструментів цифрового маркетингу сприяє реалізації всіх можливостей для підвищення ефективності маркетингового планування та оптимізації маркетингової діяльності підприємства в цілому.

Використані джерела

1. Підгурська І.А., Легкий О.А. Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології Том 3, № 3, 2019 С. 25-34

2. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. №30(1). С. 143-146 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/36.pdf
3. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28, С. 94–99.

Манько Владислав

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНОГО ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В сучасних умовах загострення конкурентної боротьби імідж для підприємства – інструмент досягнення його стратегічних цілей. Як свідчать факти останніх ринкових досліджень, сьогодні конкуренція між підприємствами ведеться не стільки на рівні цін та якості продукції, скільки на рівні іміджу.

Імідж підприємства – це стійкий емоційно забарвлений образ (впізнаність) суб'єкта соціально-економічних відносин, який формується під впливом соціальних норм, ціннісних орієнтацій, стереотипів, інформаційних повідомлень про підприємство; це засіб комунікації, інструмент спілкування підприємства з свідомістю цільових груп громадськості. Відповідно імідж підприємства формується на основі його комунікацій з громадськістю. Тому вдало розроблений імідж підприємства є передумовою формування ефективних його відносин із громадськістю і гарантує йому стабільну та успішну діяльність [3, с. 23].

Отже, імідж підприємства виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей організації, що торкаються основних сторін її діяльності та орієнтовані на перспективу. Переваги позитивного іміджу очевидні, проте позитивна популярність вимагає цілеспрямованої та систематичної роботи з формування позитивного іміджу компанії.

Формування іміджу підприємства в ринковому середовищі відбувається на основі стратегічного підходу за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій (паблік рілейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), які мають свої сильні і слабкі сторони.

Побудова моделі іміджу, її наповнення конкретною інформацією про підприємство, чітка ідентифікація «цільового» іміджу для цільових груп громадськості необхідні для результативності іміджевої політики. Лише на основі і в результаті моделювання іміджу може проводитися успішна робота над створенням та оптимізацією матеріальних і віртуальних носіїв іміджу. Отже, моделювання іміджу та процесу управління корпоративним іміджем – основа професійного іміджмейкінгу [2].

Формування позитивного іміджу фірми необхідно здійснювати у вигляді послідовних кроків (етапів):

- 1) Аналіз цільових груп громадськості;
- 2) Формування набору іміджеутворчих факторів;
- 3) Розробка бажаного образу для фірми;
- 4) Розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу фірми;
- 5) Контроль і корекція результатів, що досягаються [1].

Створення позитивного іміджу безпосередньо впливає на діловий успіх організації в довгостроковій перспективі, оскільки формує атмосферу довіри до неї. До основних показників іміджу підприємств можна віднести: загальну популярність і репутацію, швидкість реагування на замовлення, дотримання термінів укладених угод, гнучкість цін, інноваційність, сучасність, фінансову стійкість, престиж: товару, післяпродажне обслуговування, умови платежів і діючу систему знижок, торговельно-збутову та рекламну політику.

Підґрунтям формування іміджу має бути сформована цілісна філософія компанії. Поведінка персоналу, його ставлення до роботи і клієнтів, корпоративна культура — усе це суттєво впливає як на

процеси розробки іміджу, так і на можливості покращення конкурентоспроможності. Формування позитивного іміджу — це складний і багатоаспектний процес, складові якого взаємопов'язані і взаємозалежні. Позитивний імідж компанії впливає на її конкурентоспроможність, забезпечуючи у клієнтів компанії відчуття надійності і більшої довіри.

Отже, в ринкових умовах імідж є одним з найважливіших параметрів конкурентоспроможності підприємства, базовою передумовою його довгострокової успішної діяльності, адже суспільна довіра суттєво впливає на стан бізнесу. Правильно вироблений і реалізований імідж є важелем, здатним впливати на вибір споживачів і суттєво знизити вплив конкурентів.

Використані джерела

1. Дяченко Т.О., Помиткіна Л.Е. Необхідність формування позитивного іміджу як основного фактора в підвищенні конкурентоспроможності компанії. URL: <file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/7089-17540-1-PB.pdf> (дата звернення: 21.10.2020).
2. Колодка А. В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. URL: file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/Mimi_2014_1_15.pdf(дата звернення: 21.10.2020).
3. Парасюк О. О. *Конспект лекцій з дисципліни “Паблік Рілейшнз”*. Х. : ХНАМГ, 2010. 59 с.

Мацько Віктор

(науковий керівник к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Фаріон М.М.)

ДЕРЕГУЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ

Економічна дерегуляція, або дерегуляція економіки зовсім нове явище для української бізнес термінології. Навчальний портал “Studycor” дає наступне визначення цього терміну: Економічна дерегуляція відбувається, коли уряд знімає або зменшує обмеження в певній галузі для поліпшення операційної діяльності та посилення конкуренції. Уряд скасовує певні нормативні акти, коли вони

обтяжують бізнес та знижують їхню конкурентоспроможність[1].

Дерегуляційні процеси необхідні через існування ряд факторів, які перешкоджають розвитку бізнесу в Україні: наявність корупції; зарегульованість дозвільних процедур; складність процедури банкрутства; незначний захист прав власності; незадовільний рівень умов праці; низький рівень захисту трудових прав; значний податковий тягар; складна процедура адміністрування податків; неефективність перерозподілу доходів; значна кількість нормативно-правових документів, які регулюють бізнес.

Уряд країни вже зробив перші кроки до послаблення регулювання бізнесу в Україні. Суттєвим кроком щодо дерегуляції економіки України стало прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу”, що передбачає покращення якості надання адміністративних послуг через запровадження ліквідації дозвільних центрів як окремої складової центрів надання адміністративних послуг та спрощення ряду дозвільних процедур у різних сферах економічної діяльності.

Необхідно відзначити, що масштабна реформа дерегуляції в Україні стартувала саме в 2015 році з ухвалення Кабінетом Міністрів Постанови № 42 “Деякі питання дерегуляції господарської діяльності”. Метою реформи було дерегулювати підприємницьку діяльність, привести українське законодавство у відповідність до європейського та до 2020 року увійти у топ-30 рейтингу DoingBusiness [2]. 23 серпня 2016 року Кабінет Міністрів України схвалив План заходів щодо дерегуляції господарської діяльності, який складався із 114 заходів та окреслював питання спрощення та удосконалення умов ведення бізнесу у сфері сільського господарства, державного митного, санітарного та ветеринарного контролю, телекомунікацій, інфраструктури, будівництва, пожежної безпеки, медичного обслуговування, цінового регулювання, земельних відносин та оподаткування [3].

В програмі нового уряду дерегуляція викладена стислими

тезовими пунктами: загальне зменшення регуляторного тиску на бізнес; надання переваги повідомчому принципу над дозвільним; недопущення зупинки підприємств у ході або за підсумками перевірок.

Упершій половині 2020 року відбулося наступне виконання плану заходів щодо дерегуляції вітчизняної економіки (табл. 1).

Таблиця 1

**Стан виконання дерегулятивних заходів
за 1 квартал 2020 року [4]**

Відомства	Заплановано	Виконано
Мінекономіки	38 заходів, у тому числі 7 заходів щодо супроводження законопроектів	3
Мінінфраструктури	36 заходів, у тому числі 1 супроводження законопроектів	2
МВС	5	0
Антимонопольний комітет	2	2
МОЗ	11	2
НКРЗІ	5	0
Мінфін	3	1
Мінсоцполітики	4	0
Мінрегіон	13	2
Мінеконенерго	10	0
Нацрада з питань телебачення і радіомовлення	1	1
МОН, Держстат, МКМС та Мінцифри	1	1
ЦОВВ	1	1

На нашу думку, доцільним було б застосувати європейський підхід до планування політики підприємницької діяльності, який базується на тому, що цільовими орієнтирами планів дій є обмежена кількість чітко виписаних кроків, що спрямовані на досягнення обмеженого переліку цілей за певним напрямом.

Використані джерела

1. EconomicDeregulation: Definition, Benefits&Example.Studycom. URL: <https://study.com/academy/lesson/economic-deregulation-definition-benefits-example.html>
2. “Повзуча” дерегуляція: чому економіка України досі лишається регульованою.Vox Ukraine. URL:<https://voxukraine.org/uk/zakruchuvannya-gajok-chomu-ekonomika-ukrayini-dosi-ye-regulovanoyu/>
3. Наконечна Н.В., Вінчук М.В. Деререгуляція економіки в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток держави. “Молодий вчений” № 12 (39). – Грудень, 2016 р.
4. Моніторинг стану виконання Плану дерегуляції за 1 півріччя 2020 року. Державна регуляторна служба України. URL: <http://www.drs.gov.ua/deregulation/plan-deregulyatsiyi-2016-2017-rr/>

Мельник Іван

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Навольська Н.В.)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Входження економіки України до Світової організації торгівлі вимагає розробки маркетингової стратегії, адекватної цілям підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що формується на основі побудови цілісної системи компонентів стратегічного та оперативного маркетингу. Особливого значення набуває координація та узгодження маркетингових заходів щодо дослідження ринку, його сегментації, рекламної діяльності тощо.

Маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей і передбачає такі дії, як: порівняльний аналіз ресурсів підприємства сегментування ринку, вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, визначення товарів-мішеней та визначення конкурентних переваг [1]. Вона спрямована на розробку і прийняття стратегічних рішень щодо

номенклатури та асортименту товарів, їхньої якості, а також обсягів виробництва та реалізації на визначених ринках.

Як вважає Ф. Котлер, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля [2, с. 155].

Характерними рисами маркетингової стратегії підприємства є її орієнтованість на довгострокову перспективу, базування на результатах стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства, підпорядкованість загальній стратегії підприємства тощо.

Маркетингова стратегія підприємства розробляється на таких рівнях підприємства[1]:

1) на корпоративному рівні формуються стратегія зростання, портфельні та конкурентні стратегії;

2) на функціональному рівні – стратегії сегментації та позиціонування, а також стратегія «маркетинг-мікс»;

3) на інструментальному рівні – продуктові (продуктово-товарні) та цінові стратегії, а також стратегії просування та розподілу.

У процесі розробки маркетингової стратегії менеджменту підприємства необхідно враховувати такі аспекти:

– маркетингова стратегія має бути чітко сформульованою та конкретною;

– маркетингова стратегія повинна відповідати загальним цілям та стратегії підприємства;

– маркетингова стратегія повинна бути обґрунтованою наявними у підприємства ресурсами та раціональною щодо їхнього використання;

– маркетингова стратегія повинна бути гнучкою й адаптивною тощо.

Етапами розробки маркетингової стратегії підприємства є такі:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства (визначення частки ринку, аналіз обсягів продажу та визначення факторів впливу на їхню динаміку, визначення сильних і слабких сторін підприємства, сегментація ринку, аналіз діяльності конкурентів тощо).

2. Формування системи стратегічних цілей маркетингового розвитку (мають бути визначені у часі), що дозволить трансформувати загальну мету підприємства у конкретні дії.

3. Розробка набору альтернатив маркетингової стратегії та оцінка можливих її варіантів із застосуванням низки якісних та кількісних критеріїв. У процесі оцінки стратегічних альтернатив встановлюють:

- відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо);

- відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо);

- прийнятність ризику, закладеного в стратегію [4, с. 81-82].

4. Вибір найбільш привабливого варіанту маркетингової стратегії.

5. Розробка маркетингової політики за конкретними напрямками маркетингової діяльності підприємства.

6. Розробка системи заходів щодо реалізації маркетингової стратегії.

Розробка маркетингової стратегії дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність продукції та збільшити обсяги її продажів, розробити та реалізувати ефективну товарну та цінову політику, створити дієву систему контролю маркетингових заходів тощо.

Отже, маркетингова стратегія є загальною, довгостроковою, адаптивною програмою забезпечення відповідності товарів цільовим ринкам, задоволення інтересів як підприємства, так і споживачів за

допомогою маркетинг-міксу. Сьогодні їй відведене одне із найважливіших місць у системі стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає ідеологію розвитку суб'єкта господарювання, тип бізнес-технологій та форму бізнес-операцій. Розробка маркетингової стратегії дозволяє більш ефективно використовувати наявні у підприємства ресурси та отримати максимально можливий прибуток.

Використані джерела

- 1 Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–81.
- 2 Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. Основы маркетинга. М. ; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2000. 944 с.
- 3 Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с англ. – СПб: Питер, 2004. 800 с.
- 4 Ціх Г., Крамар Г. Особливості вибору маркетингової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2(27). с.79-83

Москалюк Уляна

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Галько Л.Р.)

КАДРОВИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Процеси глобалізації та посилення конкуренції потребують від підприємств постійно підвищувати ефективність власних бізнес-процесів, в тому числі кадрових. Обмеженість пропозиції висококваліфікованих фахівців, а також динамічні потреби в освоєнні нових знань та оновленні набутих компетентностей працівників відповідно до викликів цифрової економіки вимагають застосування інноваційних технологій управління персоналом. Одним із таких напрямків розвитку сучасного бізнесу є використання кадрового аутсорсингу, який дозволяє оптимізувати витрати підприємства та забезпечити комплексний професійний підхід до управління персоналом, залучити новий досвід та якісно оновити соціально-

трудові відносини.

Аналіз наукової літератури дозволяє визначити кадровий аутсорсинг як повну або часткову передачу певних функцій у сфері управління персоналом зовнішнім компаніям, на виконанні яких вони спеціалізуються. При цьому компанія-замовник концентрується на обслуговуванні основних видах своєї діяльності, делегуючи кадрові повноваження та відповідальність за ефективність роботи з персоналом на сторонніх фахівців, які володіють відповідним досвідом, знанням, технічними засобами.

Форма господарських взаємовідносин між замовником послуг з аутсорсингу персоналу та його виконавцем може коливатися від звичайного організаційного супроводу кадрової роботи на підприємстві (підбір персоналу, оцінка та атестація, навчання, аудит, кадрове адміністрування), до виведення працівників зі штату підприємства та оформлення постійних трудових відносин з ними. Огляд існуючих практика реалізації кадрового аутсорсингу дозволяє виділити три основні напрямки залучення персоналу, які різняться набором послуг, які пропонує аутсорсер. Перший – тимчасовий персонал (*temporary staff*) – передбачає залучення працівників на нетривалий термін для розв'язання конкретних задач. Підприємство не зацікавлене у підтримці тривалих трудових відносин з такими працівниками, оскільки інтенсивність використання персоналу не покриває усіх витрат, понесених на його утримання. Другий – лізинг персоналу (*staffleasing*) – надання підприємству-замовнику на певний термін і на певних умовах працівників, які юридично оформлені у штаті аутсорсера, для виконання визначеного комплексу робіт. При цьому роботодавець оплачує лише послуги провайдера, не пов'язуючи себе із працівником жодними юридичними зобов'язаннями. Таким чином, працівники отримують двох роботодавців: формального (провайдера послуг) і реального (компанію-замовника). Третій – аутстафінг (*outstaffing*) – виведення персоналу зі штату підприємства з одночасним його оформленням у компанії-провайдера послуг кадрового аутсорсингу. Такі працівники продовжують виконувати свої

трудо́ві функції на попередньому місці роботи, при цьому формально вони не є його найманими працівниками, оскільки заробітну плату їм виплачує аутсорсер [1, с. 133-134].

Доцільність використання послуг кадрового аутсорсингу актуалізується при наявності у підприємства формальних обмежень щодо найму постійного персоналу (ліміт штатного розпису); сезонних виробничих процесів; вакантних місць на короткий проміжок часу (відпустки, лікарняні, відрядження); термінових, спеціальних проектів, які потребують залучення кваліфікованих працівників [1, с. 133; 2, с. 261]. Дослідження галузевої структури кадрового аутсорсингу в Україні виявили, що найбільш затребуваними функціями управління персоналом, які найчастіше передаються на зовнішнє виконання, є рекрутмент, розрахунок заробітних плат та компенсацій, кадрове діловодство, розвиток персоналу (тренінги) [3, с. 115].

Як і будь-який бізнес-процес, аутсорсинг персоналу має свої переваги та недоліки. Використання HR-аутсорсингу дозволяє компанії мінімізувати операційні витрати або перевести їх з категорії постійних в змінні; скоротити час виконання кадрових процесів та підвищити їх якість; оптимізувати адміністративне навантаження кадрової роботи; знизити залежність результатів діяльності від плинності кадрів. Недоліки кадрового аутсорсингу в управлінні персоналом пов'язані із ризиками, які можуть виникнути в процесі використання таких послуг, а саме: неможливість точно оцінити рівень професіоналізму працівників аутсорсингової компанії; ймовірність отримати послуги неналежної якості або відсутність очікуваного економічного ефекту; загроза порушення конфіденційності даних; ймовірність часткової або повної втрати контролю над певними бізнес-процесами [4, с. 62].

Таким чином, аутсорсинг в управлінні персоналом за межами компанії набагато продуктивніший та економічно ефективніший, аніж реалізація внутрішніх кадрових процесів. Коректне застосування підприємством технологій кадрового аутсорсингу дозволить не лише позбутися зайвої ентропії розвитку бізнесу, але й спрямувати

інвестиційні потоки на важливу для компанії діяльність, що, в свою чергу, посилить її конкурентні переваги на ринку.

Використані джерела

1. Любохинець Л.С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика. *Вісник ХНУ*. 2011. № 6, т. 1. С. 132-139.
2. Хитра О.В., Поліщук Л.М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 256-265.
3. Данилюк Т.І., Мохнюк А.М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 111-116.
4. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. *Економіка розвитку*. 2014. № 2 (70). С. 60-64.

Мочук Оксана

(науковий керівник: к.е.н ., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ доцент Заклекта О.І.)

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СМІТТЯ В УКРАЇНІ

В Україні 94% відходів потрапляють на сміттєзвалища і забруднюючи воду, ґрунти та повітря, наносять шкоду нашому здоров'ю. Тому, одним з головних завдань сьогодення є зменшення обсягів сміття, що потрапляє на сміттєзвалища.

Під переробленням (обробленням) сміття в Україні розуміють здійснення будь-яких технологічних операцій, пов'язаних із зміною його фізичних, хімічних чи біологічних властивостей, з метою підготовки до екологічно безпечного зберігання, перевезення, утилізації чи видалення. Тобто, переробка це підготовчий етап до здійснення подальших операцій, зокрема утилізації (використання сміття як вторинних матеріальних чи енергетичних ресурсів, спалення з метою вироблення теплової чи електричної енергії) чи видалення (здійснення операцій з сміттям, що не призводять до його використання як вторинних матеріальних чи енергетичних ресурсів,

зокрема захоронення, спалення без вироблення теплової чи електричної енергії тощо). Як бачимо законодавче розуміння поняття переробки в Україні і в країнах ЄС дещо різниться [1].

За даними Мінрегіону у 2017 році в Україні (без урахування даних АР Крим та м. Севастополь) утворилося близько 52 млн кубометрів або близько 10 млн тонн побутового сміття. З якого перероблено та утилізовано лише близько 6,6 % побутових відходів, з яких: 2,48 % спалено та 4,18 % потрапило на заготівельні пункти вторинної сировини та сміттєпереробні заводи, всі інші були захоронені чи вивезені на стихійні сміттєзвалища. У порівнянні з країнами ЄС український показник рівня переробки вражає низьким [1].

На відміну від країн Європи у нас не існує галузі з переробки та утилізації сміття. Якісна переробка сміття передбачає його сортування на фракції у місці його утворення, тобто роздільний збір. Разом з тим, в Україні практично відсутня культура роздільного збору побутового сміття серед населення. Подібні системи впроваджені настільки епізодично, що практична користь від них наближена до нуля. Послуга з роздільного збору побутового сміття запроваджена за різними даними від 800 до 1200 населених пунктів з-поміж майже 30 000, а чверть населення взагалі не охоплена послугами з централізованого вивезення побутового сміття [2].

Варто зазначити, що з 1 січня 2018 року в Україні заборонено захоронення неперероблених відходів (стаття 32 Закону України «Про відходи»). Однак цей закон неможливо реалізувати, бо відсутня інфраструктура для збирання, первинного та вторинного сортування, для перероблення і безпечного захоронення цих відходів. Тому дана стаття закону носить декларативний характер.

За даними Мінрегіону сортування ТПВ в Україні забезпечують лише 25 сміттєсортувальних ліній. Так, у 2018 році лише 4,2% побутового сміття потрапило на заготівельні пункти вторинної сировини та сміттєпереробні заводи [1].

Перешкоджає належному переробленню сміття не лише

відсутність технологій, а й законодавча неврегульованість. Згідно Ліцензійним реєстром НКРЕКП, ліцензії на перероблення сміття станом на початок 2019 року мають ще 3 підприємства: Рівненський сміттєпереробний завод, КП «Київтеплоенерго» та КП «Зелений Львів».

Так, у 2016 в Україні було зроблено значний крок вперед у справі збереження довкілля відкриттям заводу з перероблення відпрацьованих люмінесцентних ламп та здійсненням господарської діяльності з перероблення небезпечних відходів. Потужності лінії складають двісті кілограм на годину (500 трубчастих або ж 800 компактних люмінесцентних ламп).

Окрему проблему становить відпрацьована електрична та електронна техніка, що складає близько 5% від усіх ТПВ, які є дуже небезпечними, оскільки містять до 70% небезпечних для довкілля та здоров'я людини речовин (свинець, ртуть, кадмій, хром та берилій, а також бромовані антипірени, флуорохлоровуглеводні, поліхлоровані біфеніли, полівінілхлорид). Не меншу загрозу складають і відпрацьовані батарейки, позаяк в Україні немає жодного підприємства, яке належним чином може їх переробляти, хоча ліцензії на перероблення батарейок має 21 підприємство. Батарейки збирають з метою направити на переробку в Європу.

Сміттєпереробна галузь в Україні знаходиться на етапі становлення. Надмірна залежність від захоронення побутових відходів не може далі бути основою управління побутовими відходами в Україні. На сьогоднішній день ця сфера вважається перспективною з точки зору інвестування. Відсутність системи перероблення (у тому числі системи роздільного збирання) побутового сміття призводить до втрати Україною щороку мільйонів тонн ресурсоцінних матеріалів, що містяться у відходах, які потенційно можуть бути введені у господарський обіг. Розвиток роздільного збирання та перероблення відходів є невід'ємною частиною підвищення ефективності використання природних ресурсів і переходу до сталої економіки.

Слід зазначити, що Україні варто продовжувати інтегрувати та адаптувати законодавство ЄС щодо управління відходами відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. А також необхідно прийняти та впровадити низку законодавчих норм, що дозволять запровадити комплексне перероблення відходів.

Використані джерела

1. Кращі європейські практики управління відходами (посібник) / А. Войціховська, О. Кравченко, О. Мелень-Забрамна, М. Панькевич, [за заг. ред. О. Кравченко] Видавництво «Компанія “Манускрипт”» Львів, 2019. 64 с
2. Скільки сміття залишає Україна та що з ним відбувається. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2017/05/29/infografika/suspilstvo/skilky-smitty-a-zalyshaye-ukrayina-ta-nym-vidbuvayetsya> .

Олійник Діана

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Длугопольський О.В.)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ СВІТУ

Проблеми соціальної відповідальності як суспільно-економічного феномену сьогодні є затребуваними й актуальними не лише в Україні. Ця тема, в тій чи іншій мірі, виносить на обговорення як в країнах, що розвиваються, так і – з розвинутою економікою. Обговорення цієї проблематики ініційовано в 1999 р. ООН на міжнародних зустрічах з економічних питань на вищому рівні, включаючи заходи в рамках Давоського форуму.

Соціальна відповідальність бізнесу та здійснення підприємствами соціальних програм є фактом міжнародного масштабу, а не просто національним явищем. Останні десятиліття трансформацій у соціально-економічній системі України співпали з активізацією діяльності великого числа міжнародних організацій, спрямованої на розробку сучасних принципів та механізмів соціально відповідальної поведінки бізнесу [1; 2].

Репутація вітчизняних компаній все більше залежить не тільки від їхнього розміру, прибутковості та вартості акцій, але й від соціально-відповідального ведення своєї діяльності. Вітчизняні компанії дедалі більше уваги приділяють питанням сталого розвитку та інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у загальну стратегію свого розвитку [3; 4]. Соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування та перед суспільством загалом [5].

Соціальна відповідальність підприємства – це політика діяльності підприємства, орієнтована на не лише отримання прибутку, а й на позитивний внесок у розвиток суспільства. Соціально відповідальне підприємство свідомо і цілеспрямовано обирає таку модель ведення бізнесу, яка надає можливості позитивно впливати на окремі сфери суспільної діяльності, певні суспільні групи, територію функціонування підприємства [4].

Головними перешкодами для впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності в Україні є: брак коштів, податковий тиск, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла поширенню цієї політики. Найбільш актуальними проявами реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні є: політика розвитку та покращення умов роботи персоналу (76%), благодійна допомога (51%), допомога мешканцям та воїнам зони АТО (30%) [5].

Одним із важливих аспектів підвищення соціальної відповідальності бізнесу і його ефективності є орієнтація на міжнародний досвід та досвід кращих практик. Ми маємо щирю надію, що українські компанії розглядатимуть корпоративну соціальну відповідальність як важливий фактор у процесі прийняття рішень. Адже успішні компанії якраз і вирізняються тим, що, приймаючи рішення, враховують три фактори [1]: 1) задоволення короткотермінових інтересів клієнтів; 2) задоволення довготермінових інтересів клієнтів; 3) задоволення довготермінових інтересів суспільства.

Використані джерела

1. Божкова В.В., Сагер Л.Ю. Соціально відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання. Механізм регулювання економіки. 2010. №1. С. 145-153.
2. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручн. [Саприкіна М.А., Ляшенко О.М., Саєнсує М.А. та ін.]; за ред. О.С. Редькіна. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011.
3. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. К.: Агенція «Стандарт», 2005.
4. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Ефективність соціально відповідальної діяльності: взаємозв'язок з інвестиційним кліматом та привабливістю . Формування сучасних механізмів розвитку інноваційної сфери економіки. 2013. С.280-300.
5. Соціальна відповідальність – основа філософії бізнесу. URL: <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu>.

Петринюк Василь

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Навольська Н.В.)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Високий рівень динамічності та невизначеності зовнішніх умов здійснення економічної діяльності зумовлює посилення впливу негативних чинників на підприємства, наслідком якого може бути не лише погіршення фінансово-економічного стану, а й виникненням ризиків.

Ризик як явище – супроводжується неочікуваними втратами, а за сутністю ризик – це економічні відносини господарюючих суб'єктів, які в умовах ринку завжди мають стохастичний, невпорядкований, імовірний характер, що дозволяє назвати їх ненадійними[3]. Це зумовлено тим, що підприємство перебуває в оточенні інших суб'єктів, вплив яких на діяльність підприємства передбачити неможливо. Можна виділити такі складові зовнішнього середовища: конкуренти, постачальники, покупці;

регіональні та місцеві органи влади, з якими економічні відносини більш або менш упорядковані та прогнозовані, і, як наслідок, їх вплив на господарські ризики мінімальний. Ці відносини більш стохастичні для підприємства і прогнозувати їх вплив складно або зовсім неможливо, що проявляється у ризикових ситуаціях у вигляді неконтрольованих втрат і доходів.

Ризики впливають на різні сторони діяльності підприємства і, в більшості випадків, це має негативний характер, оскільки, у відмінності від торговельних або фінансових підприємств, виробничі підприємства рідко заробляють на спекулятивних ризиках. Тому промислове підприємство, зацікавлене в зниженні можливих втрат, пов'язаних з негативною дією ризиків, і тому повинне прийняти рішення по низці запитань, а саме:

- оцінити можливі збитки, пов'язані з економічними ризиками;
- визначитися, які саме ризики промислове підприємство може і хоче передати іншим суб'єктам економічної діяльності;
- для тих ризиків або тієї частини ризиків, які промислове підприємство залишає на своїй відповідальності, підприємство повинне побудувати ефективну систему ухвалення рішень, основною метою якої є зниження можливих втрат від ризиків[1].

Побудова ефективної системи управління ризиками на промисловому підприємстві неможливо без системного підходу. Системний підхід до управління ризиками ґрунтується на тому, що промислове підприємство є складною системою, що складається з частин, кожна з яких може мати свої цілі. Відповідно, кожна складова такої системи може піддаватися ризикам досягши своєї мети. Завданням управління ризиками є оцінка і виявлення взаємодії усіх складових системи промислового підприємства так, щоб загальний ризик системи був мінімальним, а задоволення стратегічної мети підприємства – максимальним.

З точки зору системного підходу управління ризиками розглядається як процес або серія безперервних взаємозв'язаних дій, які називаються управлінськими функціями.

Кожна управлінська функція теж представляє процес, оскільки також складається із серії взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій. Існує декілька поглядів на склад функцій управління, найбільш визнаними вважаються наступні функції – планування, організація, мотивація і контроль. Ці чотири первинні функції управління взаємопов'язані процесами комунікації і ухвалення рішення [2].

Для управління ризиками необхідно виділити ще одну функцію, прогнозування, яку при визначенні загальних функцій управління економічними об'єктами зазвичай включають до складу планування.

Планування при управлінні ризиками припускає, передусім, визначення цілей підприємства і основних шляхів досягнення цих цілей. Воно включає три основних складових. По-перше, визначається поточний стан системи, зокрема, для промислового підприємства оцінюється міра невизначеності в таких питаннях, як виробництво, збут, постачання, інноваційні дослідження і розробки, рух фінансових, матеріальних, трудових і інших ресурси. По-друге, визначається бажаний стан, тобто бажаний рівень зменшення невизначеності і допустимий рівень ризику для кожного процесу. І, по-третє, визначається, які саме заходи необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей.

Використані джерела

1. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: [навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни]. К. : КНЕУ, 2000. 293 с.
2. Головка В. І., Мінченко А.В. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: навч. посібник для вищ. навч. Закладів. К.: Центр навч. літ., 2006. 445 с.
3. Лук'янова В. В. Розробка програми управління ризиком на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006. №2, Т.2. С.27-31.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні ринкові умови встановлюють чіткі вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки необхідне негайне реагування на зміни в господарській ситуації з метою підтримання стабільного фінансового стану і поліпшення організації виробництва відповідно до змін кон'юнктури ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є найбільш актуальною проблемою його діяльності, чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим більш прибутковим воно є. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства стає основним завданням сучасних підприємств України.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- 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;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу [1, с. 37]. Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки використанню інформаційно-інноваційного механізму. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності можна визначити як сукупність паралельно-послідовних процесів, внаслідок яких приплив на підприємство науково-технологічного знання або його генерація на підприємстві в поєднанні з припливом знання про тенденції технологічного розвитку галузей – споживачів, разом з іншими ресурсами зумовлює підвищення конкурентоспроможності підприємства [2, с.65].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість тощо. Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання напрямками підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є: вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми підвищення конкурентоспроможності; прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам; має бути створена ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму; на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми; вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі; програма

має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням; оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають у процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

Використані джерела

1. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С.35-37.
2. Овчаренко Д. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали XVIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів*. ЗДІА, 15-19 квітня 2013 р. Запоріжжя, 2013. Т. IV. С.64-65.
3. Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. URL: file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/ujae_2019_4_2_10.pdf (дата звернення: 20.10.2020).

Сологуб Неля

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Куц Л.Л.)

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Операційна стратегія відіграє головну роль у питанні реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки вона пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, з наданням послуг, з організацією процесів у всіх підсистемах операційної системи, яка об'єднує всі підрозділи підприємства. Значний вплив має операційна стратегія підприємства на конкурентоспроможність бізнесу [1].

Під операційною стратегією, як зазначають О. В. Михайленко, М. І. Комарицька, слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення загальної політики і планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на

ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи [2].

Кожне підприємство має свій унікальний набір операцій зі створення цінностей для споживачів і досягнення фінансових цілей. Відповідно, якісне управління операційною стратегією може зробити дві важливі речі для створення логічної та узгодженої, застосовної для впровадження загальної стратегії підприємства:

1) визначити чи є компанія кращою за якістю, обсягами витрат, реакцією на зміни уподобань покупців;

2) порівняти власну стратегію, що виражається в реальних діях компанії, з вимогами ринку, на якому вона ці дії здійснює.

Таким чином, у результаті можна визначити всі невідповідності у процесах, устаткуванні, розташуванні, робочій силі і системах контролю; розставити між ними пріоритети для раціонального виправлення у міру виникнення можливостей.

Основний елемент операційної стратегії – це стратегічні цілі. За правильно побудованого процесу розроблення корпоративної стратегії система цілей операційної стратегії повинна змістовно впливати з інших стратегій організації.

При формуванні операційної стратегії підприємству варто приділити увагу системі ланцюжків цінності у межах якої зрозуміло, який відсоток витрат підприємства входить до загальних витрат споживача на придбання продукту та як максимально можливо задовольнити його потреби. Виходячи з концепції утворення доданої вартості, можна виокремити чотири стратегічні напрямки збільшення прибутку при формуванні операційної стратегії: зв'язок з постачальниками підприємства; зв'язок зі споживачами продукту (робіт, послуг) підприємства; технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного структурного підрозділу підприємства; зв'язок між ланцюжками цінностей окремих підрозділів усередині підприємства [3].

Для оцінки правильного стратегічного позиціонування в рамках операційної стратегії важливим є усвідомлення стратегічної

спрямованості підприємства. Так, Я. Ю. Орленко пропонує розглянути три стратегічних напрямки: стратегічний напрямок, який ставить за мету розширення частки ринку збуту навіть за рахунок часткового зниження прибутку і грошових потоків (нарощувати); стратегічний напрямок, пов'язаний з утриманням завойованої частки ринку і, відповідно, позицій підприємства щодо конкурентів (підтримувати); стратегічний напрямок, який має за мету отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів навіть за рахунок зниження частки на ринку (використовувати досягнення) [3].

Вибір стратегічного напрямку зумовлює ставлення підприємства до питань планування витрат. Також слід зауважити, що питання стратегічного напрямку (розширювати, підтримувати і використовувати досягнення) не можна розглядати окремо від питань стратегічного позиціонування для досягнення конкурентних переваг. Справа в тому, що зробивши вибір щодо лідерства за витратами, підприємство навряд чи зможе розраховувати практично реалізувати для себе стратегію нарощування, оскільки для останньої безперервне поповнення та оновлення номенклатури товарної продукції є найбільш важливим моментом.

Отже, операційна стратегія спрямована на визначення політики підприємства і системи використання його ресурсів для досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку, адже бере участь у визначенні пріоритетів та цілей, на які буде орієнтуватися підприємство у своїй діяльності.

Використані джерела

1. Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика). Москва: ИНФРА-М, 2010. 177 с.
2. Михайленко О. В., Комарицька М. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 16, частина 1. 2017. С. 176-179.
3. Орленко Я. Ю. Упровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки. URL: file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/DeBu_2014_2_12.pdf

Ставський Владислав

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Навольська Н.В.)

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Провідним аспектом оптимального функціонування сучасного підприємства в конкурентних умовах ринку є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку.

Оцінка ефективності виробничих процесів являє собою інтегровану частину комплексної системи цілей розвитку підприємства, яка охоплює ряд факторів та заходів, що визначають рівень організації виробництва. Управлінські рішення в даному випадку мають на меті раціоналізацію виробництва за певних трудових, технічних і технологічних умов, що полягають у забезпеченні функціонування підприємства без непередбачуваних і значних витрат, виявленні та використанні в короткі терміни резервів підвищення ефективності виробництва. Вона займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльністю підприємства. Результати оцінки складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так тактичних цілей.

Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих груп його активів), на

підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і не публічних [3].

Для формування загального висновку про ефективність виробничої діяльності підприємства доцільно використовувати комплексну систему показників. Саме тому в західній економічній науці ефективність виробничої діяльності розглядають як складну і багатоаспектну категорію.

Для обчислення показників ефективності потрібно мати необхідну сукупність первинних даних, які відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за всіма її напрямками. Основним джерелом інформації комплексного економічного аналізу є дані оперативного обліку всіх видів ресурсів і витрат, основних результатів та балансу підприємства за станом на відповідну дату.

Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності виробництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності господарства за певний період господарської діяльності. Такий комплексний аналіз охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників діяльності. Таким чином, ефективність діяльності підприємства – це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників. Поняття «ефективність» передбачає оцінювання та порівняння отриманих результатів діяльності з величиною витрачених ресурсів. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва [1].

Ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп параметрів – результату і витрат.

Виділяють традиційний та багатофакторний підходи до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства[2].

Традиційний підхід заснований на класичній моделі Дюпона, яка характеризує рентабельність капіталу та передбачає оцінку

ефективності на основі двох груп показників – узагальнюючих – показників першого рівня, які відображають ефективність діяльності підприємства в цілому. В ході їх обґрунтування порівнюються результативні показники з витратами всіх ресурсів, показниками другого рівня. Останні оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Багатофакторний підхід рідко застосовується на практиці та передбачає використання агрегованих індексів ефективності. Останні складні для інтерпретації, а тому і не стали загальноновизнаними.

Отже, оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства – одне з основних завдань, яке підприємство ставить перед собою для свого ефективного та успішного функціонування. Для оцінки результатів господарської діяльності підприємства використовується набір показників ефективності господарської діяльності, а саме прибуток, рентабельність реалізації продукції, рентабельність активів, рентабельність власного і позикового капіталу та прибутковість акціонерного капіталу. Найважливішим способом розрахунку ефективності виробничої діяльності є розрахунок показника ефективності (результативності) як співвідношення вартості реалізованої продукції (послуг) з витратами на виробництво.

Використані джерела

1. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_35(дата звернення: 15.10.2020).
2. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 680 с.
3. Косянчук Т. Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 113-116.

Турчак Юлія

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Куц Л.Л.)

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ФОРМАТІ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНOSTІ ЇЇ КОМПОНЕНТ

Ринкова економіка підняла проблему конкурентоспроможності на вершину економічних взаємин. Щоб забезпечити лідируючу позицію підприємства на ринку, важливим стратегічним завданням є випередження конкурентів у розробці та освоєнні нових товарів, нової технології, нового дизайну, нового рівня витрат виробництва, нових цін, нововведень у системі розподілу і збуту [3]. Конкурентоспроможність є основною характеристикою ринкового становища підприємства, що свідчить про його здатність досягати визначених конкурентних цілей. Крім того, конкурентоспроможність слугує необхідною умовою самого існування підприємства, оскільки втрата ним конкурентних здатностей означає, що вироблена продукція не потрібна ринку, а подальше фінансування діяльності можливе лише за рахунок зовнішніх джерел. У сучасних умовах, як зазначає Арестенко В. В., тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства, важливішими стають їх розподіл та скеровування у правильному напрямку задля досягнення найбільшого ефекту [1].

Вважаємо слушною пропозицію Дробітько Н. А., що для формування ефективної системи управління функціональною конкурентоспроможністю необхідно здійснити комплексне оцінювання її рівня у форматі диференційованих характеристик цінової, рекрутингової та інвестиційної компонент [5]. Адже об'єктами конкуренції є також трудові ресурси з необхідними навичками й уміннями та інвестиційні ресурси, що забезпечують фінансування створення та розвитку підприємства. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства реалізується на продуктовому,

рекрутинговому та інвестиційному ринках. Такий підхід забезпечить формування необхідної аналітичної бази для оцінювання правильності управління рівнями зазначених компонент та обґрунтування необхідних змін в інтенсивності задіяних конкурентних рішень.

Оціночним показником функціональної конкурентоспроможності на рекрутинговому ринку слугує показник соціальних витрат підприємства на одного працюючого [1]. До даних витрат відносять основну і додаткову заробітну плату, премії за рахунок прибутку, витрати компанії на оздоровлення і відпочинок персоналу, інші соціальні витрати. Проте, з огляду, що матеріальні умови праці за сучасного стану ринку праці й економіки країни загалом переважають, розрахунок функціональної рекрутингової конкурентоспроможності цілком можна здійснювати за показником середньої заробітної плати на підприємстві.

Функціональна конкурентоспроможність на інвестиційному ринку визначається за показником рентабельності власного капіталу. Його динаміка напряду впливає на залучення/ зменшення авансованого у підприємство капіталу, тому його можна вважати фактором управління конкурентоспроможністю підприємства[4].

На продуктовому ринку основною формою функціональної конкурентоспроможності є цінова конкурентоспроможність. Вона характеризує відносний рівень ціни на продукцію підприємства, яку запропоновано ринку у боротьбі за купівельні фонди споживачів. Реалізація продукції за ціною нижчою середньоринкової (за умов відповідної еластичності попиту і обсягу клієнтської бази), обумовлює обґрунтовану імовірність випереджаючого зростання реалізації, а отже, і зростання досягнутої конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що між зазначеними видами конкурентоспроможності буде існувати взаємозалежність. Тому слід враховувати, що стимулювання одного з них буде позначатися на динаміці інших. Так, зниження ціни на продукцію підвищить конкурентні можливості підприємства на продуктовому ринку, але

може призвести до зниження рентабельності капіталу, а за певних обставин, і до дефіциту коштів на оплату праці. Причиною цього може бути як необхідність досягнення певної мети – наприклад, захоплення більшої частки ринку, так і неякісна діяльність менеджменту підприємства у випадку, коли зниження ціни не забезпечило зростаючу динаміку реалізації продукції при втраті частини прибутку [2].

Таким чином, для формування ефективної системи управління функціональною конкурентоспроможністю рекомендується здійснити комплексне оцінювання її рівня у форматі диференційованості її компонент, що забезпечить всебічне оцінювання правильності управлінських дій щодо об'єктності та інтенсивності реалізації конкурентних рішень.

Використані джерела

1. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. Актуальні проблеми економіки. 2012. №10(88). С. 10 – 15.
2. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание/пер. с англ.-СПб.: Питер, 2012. 324 с.
3. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств ; [навч. посіб.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 204 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
5. Дробітько Н.А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н. – Харків: ХДЕУ, 2019 – 20 с.

Фіалковський Анатолій

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки є досить актуальною, а завоювання й утримання конкурентних переваг

– ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення довгострокових стратегій розвитку промислових підприємств, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу та допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довготермінових конкурентних переваг.

Враховуючи особливості сучасного ринку сформовано систему факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, основними елементами якоїє:

1. Управління якістю на підприємстві. Сьогодні, коли споживач може обирати з величезної кількості товарів і послуг, одним з найважливіших чинників ефективного функціонування підприємства на ринку є якість запропонованих виробів або послуг.

2. Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Мета інноваційної діяльності визначає її спрямованість на виробництво нових або відсутніх на ринку товарів і послуг.

3. Ефективне використання людського капіталу. Трудові ресурси є одним з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності. Досвід зарубіжних компаній вказує на посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі факторів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Відповідно до сучасних концепцій управління люди – є одним з найважливіших економічних ресурсів підприємства, що впливають на його прибутковість, конкурентоспроможність і розвиток.

4. Удосконалення продукції, що реалізується на внутрішньому ринку та пошук можливостей виходу на міжнародний ринок: підвищення якості продукції, покращення її технічних параметрів з метою задоволення потреб і конкретних запитів споживача; дослідження методів конкурентів щодо вдосконалення аналогічних товарів; визначення і використання цінових факторів підвищення

конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги; дієва реклама, надання грошового або товарного кредиту [2].

В свою чергу, для того, щоб підвищити якість продукції і відповідно її конкурентоспроможність необхідно: забезпечити вітчизняні підприємства високоякісною сировиною; підвищити технічний та технологічний рівень підприємств; підвищити увагу державних органів всіх рівнів до проблеми якості харчової продукції; запровадити на усіх підприємствах, що працюють на зарубіжних та вітчизняних ринках системи управління якістю та безпечністю харчової продукції тощо [1].

Отже, конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Розглядаючи підвищення конкурентоспроможності як довгостроковий процес, який здійснюється відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, можна виділити низку заходів, що забезпечують промисловим підприємствам досягнення конкурентних переваг, а саме: зниження собівартості продукції; підвищення її пріоритетності; зміна якості та технічних параметрів продукції; дослідження недоліків товарів конкурента та переваг власної продукції; впровадження інновацій; використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності; пошук нових сфер використання продукції тощо [3].

Однією із ключових умов успішного функціонування підприємства є необхідність використання ефективного механізму управління

конкурентоспроможністю, що забезпечить розробку та реалізацію концепції його розвитку в умовах глобалізації та сприятиме формуванню конкурентних переваг у теперішньому та майбутньому бізнес-середовищі.

Використані джерела

1. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2015_1%281%29__28 (дата звернення: 17.10.2020).
2. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. URL: file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/ecfor_2017_2_39.pdf(дата звернення: 19.10.2020).
3. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/42.pdf (дата звернення: 16.10.2020).

Фірман Христина

(науковий керівник: д.с.-г.н., професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Гайда Ю.І.)

ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ РИНКУ БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ

В Україні є всі необхідні умови для виробництва та реалізації біопалива, а саме – значні площі під зерновими, олійними і спеціальними культурами, науковий, технічний та кадровий потенціал, зростаючий внутрішній попит на біодизель та біогаз.

Україна має змогу нарощувати виробництво таких основних видів біопалива:

- тверде біопаливо;
- біогаз від переробки відходів сільськогосподарського виробництва та інших органічних відходів;
- рідкі види моторного палива (біоетанол та біодизель);
- біомаса для одержання тепла та подальшої промислової

переробки на тверде паливо [1].

В Україні існує значний нереалізований потенціал виробництва біопалива з сільськогосподарських культур. Він обумовлений наявністю придатних для сільського господарства земель, сприятливим кліматом, потенціалом підвищення врожайності, можливістю зниження витрат за рахунок використання ефекту масштабу, а також можливістю тісної інтеграції України з європейським економічним і технологічним простором. З урахуванням цих чинників, Україна може стати важливим учасником європейського ринку біопалив, вирощувати відповідні сільськогосподарські культури й активно розвивати власне виробництво[2].

У нашому дослідженні ми спробували оцінити перспективи розвитку ринку біоенергетичних культур в Україні та провести просторову його сегментацію.

Так, впродовж останніх років в нашій країні суттєво зросли як посівні площі, так і виробництво та врожайність ріпаку, насіння якого використовується для виготовлення біодизелю (у 2019 році 32803,2 тис. ц). Найбільший енергетичний потенціал щодо виробництва біоетанолу має цукробуряковий підкомплекс сільського господарства. На сьогодні в Україні продовжують працювати 13 виробників біоетанолу. За оцінками експертів, для виробництва цукру, що забезпечують внутрішні потреби України, цукрова промисловість повинна переробити 17-20 млн. т цукрових буряків.

Значний ресурсний потенціал для виробництва етанолу складають зернові культури (пшениця, жито, ячмінь, кукурудза), площа під якими в Україні в 2019 р. становила 15,3 млн. га.

Проведений нами агломеративний ієрархічний кластерний аналіз виявив чотири групи областей за подібністю сировинної бази (зерна пшениці, жита, ячменю, кукурудзи, насіння ріпаку, коренеплодів цукрового буряка) для біоенергетичних цілей. Перший кластер включає Хмельницьку, Тернопільську і Житомирську області, другий – Одеську, Миколаївську, Херсонську, Запорізьку,

Дніпропетровську і Харківську, третій – Карпатський і крайні західні східні регіони, четвертий – Чернігівську, Вінницьку, Черкаську, Сумську, Кіровоградську, Полтавську і Київську (рис.).

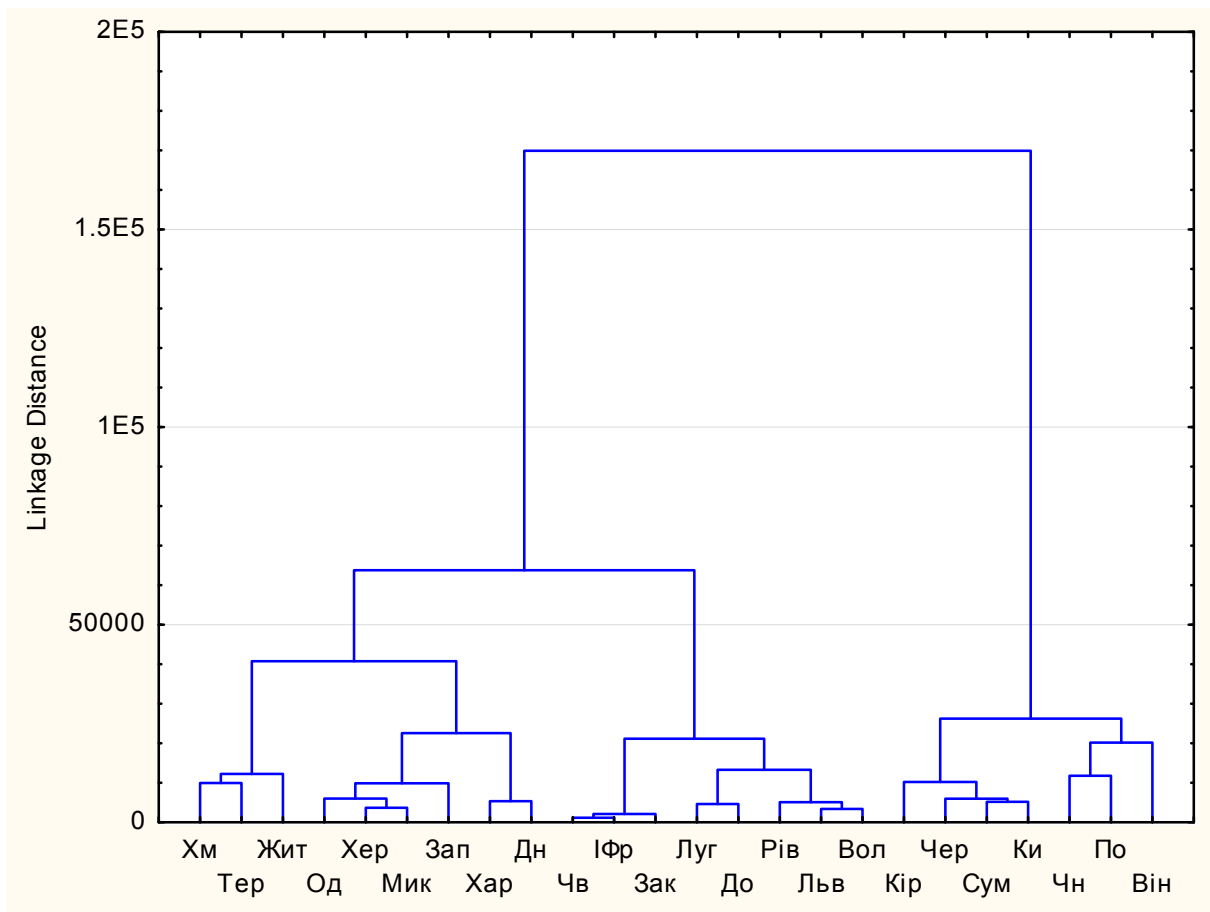


Рис. Дендродіаграма кластерного аналізу регіонів України за обсягами сировинної бази для виробництва біоенергії

На жаль, темпи розвитку біоенергетики в Україні значно нижчі від європейських показників. Підтримка розвитку біопалива в Україні повинна базуватися на наступних принципах:

- гармонізація законодавства України по біопаливу із законодавством ЄС;
- введення програми просування використання біопалива в транспорті;
- особливі податкові рамки при виробництві біопалива для власних потреб;
- введення фінансових стимулів і інвестиційно-інноваційної підтримки в сфері виробництва біопалива;

- підготовка та впровадження стратегії розвитку ринку біопалива України;
- виробництво біодизеля на власні потреби в сільському господарстві;
- споживання частини виробленого біопалива на Україні [3].

Використані джерела

1. Гальчинська Ю.М., Ларіна, Я.С. Сегментація біоенергетичного ринку. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/129.pdf
2. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року. О. Дячук, М. Чепелєв, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін.; за заг. ред. Ю. Огаренко та О. Алієвої. Представництво Фонду ім. Г. Бьолля в Україні. Київ: Вид-во ТОВ «АРТ КНИГА». 2017. С. 88.
3. Скрипниченко В.А. Інноваційні аспекти виробництва біопалива на Україні: стан, проблеми, перспективи. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2009. С. 175-180. URL: www.nbuu.gov.ua

Шапіренко Анастасія

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Гринчуцький В.І.)

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

На даний момент, ми живемо в досить прогресивний час, який вимагає рішучих та кардинальних дій від будь-кого, у тому числі і підприємств, що викликано зростанням темпів глобалізації у світі. Безперечно, основою для формування та розвитку підприємницької діяльності загалом та в Україні, безпосередньо, є закони ринку, тобто закони попиту і пропозиції та конкурентної боротьби. Саме це змушує функціонуючі підприємства якомога швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та уникати ризиків, пов'язаних із прийняттям необдуманих рішень чи вчинків у ході управлінської діяльності виробничим процесом, щодо наявних ресурсів, зокрема,

використання матеріальних ресурсів.

Матеріальні ресурси – це набір певних ресурсів та матеріалів, необхідних для безперебійного та ефективного функціонування підприємства тієї чи іншої галузі вартість за використання яких у подальшому, переноситься на собівартість продукції чи послуг, які надаються.

Для визначення та формування необхідного рівня забезпеченості матеріальними ресурсами та ефективного їх використання, що забезпечить необхідний темп розвитку підприємства, доцільно застосовувати економічний аналіз.

Мета аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів полягає у одержанні найбільш інформативних ключових параметрів, які дають об'єктивну і точну оцінку наявності в підприємства різних видів матеріальних ресурсів з погляду забезпечення його конкурентоспроможності, уможливають оцінку ефективності управлінських рішень щодо формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси, виявлення резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, розробку заходів для їх мобілізації [2, 57].

Загалом, аналіз матеріальних ресурсів можна здійснювати за кількома основними напрямками, які можна побачити на рис. 1.

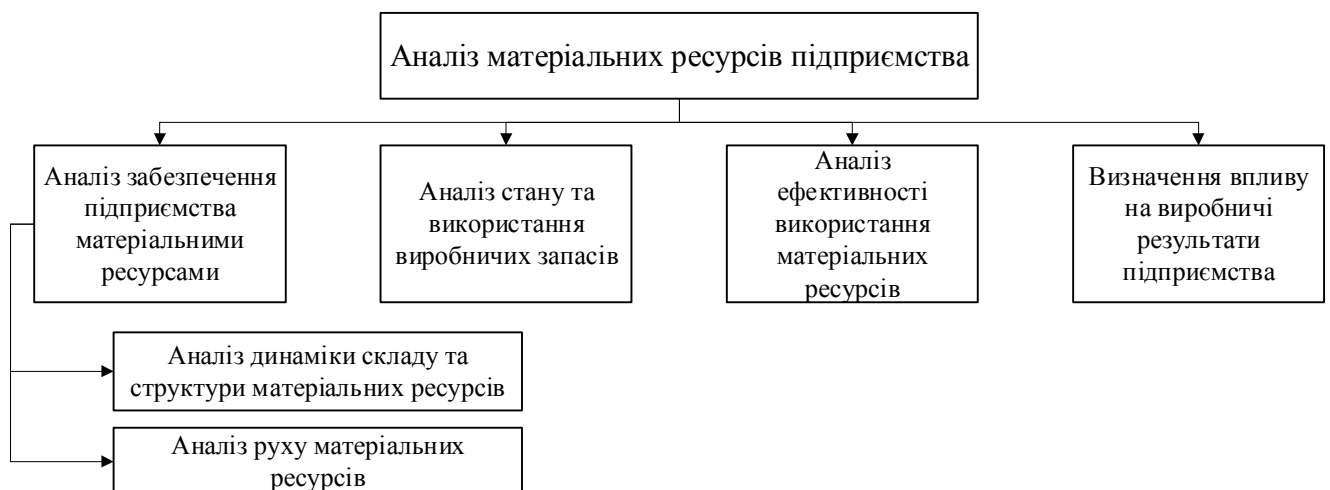


Рис. 1. Основні напрями аналізу матеріальних ресурсів підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі [1, 203-204].

Менеджер з управління забезпеченням матеріальними ресурсами повинен не лише вміти розробляти стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними матеріальними ресурсами, які необхідні для нормального функціонування конкретного виробництва, а й забезпечувати подальшу системну оптимізацію функціонування усієї логістичної системи підприємства. Як і будь-яка управлінська діяльність управління матеріальним забезпеченням, особливою частиною вибору раціональних зв'язків з постачальниками, як правило, відбувається в умовах підвищеної невизначеності внаслідок дії значної множини чинників, які слід враховувати при прийнятті рішень у цій сфері.

Отже, для успішного функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах розвитку ринкових відносин, дуже важливим є коректне управління системою забезпечення матеріальними ресурсами. Адже, це є фундаментальною основою усього виробничого процесу.

Використані джерела

1. Воробйов Ю.М., Холод Б.І. Управління ресурсами підприємства. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2009. 288 с.
2. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 323 с.

Чеховська Ольга

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Галько Л.Р.)

ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

Проблеми ціноутворення в умовах перманентної економічної кризи є актуальними для сучасних підприємств, коли звичні, традиційні підходи до встановлення цін виявляють свою недієвість. В умовах кризи, витратні методи ціноутворення, які базуються на калькуляції повної собівартості продукції, менш ефективні, ніж вартісна оцінка

цінності товару для споживача, що й визначає в кінцевому підсумку його бажання здійснити покупку. Застосування цінових інструментів управління прибутковістю бізнесу досить часто здійснюється безсистемно – методи ціноутворення не враховують рівень платоспроможності попиту, його еластичності та цінової стратегії конкурентів, а встановлені ціни не відповідають змінам ринкової кон'юнктури.

Для підвищення обґрунтованості цінових рішень підприємству необхідно застосовувати маркетинговий підхід до побудови політики ціноутворення, що дозволить встановити оптимальний рівень цін на основі цінності товару, яка відчувається споживачем, при цьому не відкидаючи важливості проведення аналізу власних витрат підприємства та його основних конкурентів. Саме такий підхід дозволить уникнути затоварювання на ринку та утримувати ціну на обґрунтованому рівні, що відповідає можливостям покупця та стратегічним цілям виробника в умовах кризи [1, с. 135].

Перегляд політики ціноутворення в умовах наростання кризових явищ можливо проводити у двох напрямках: 1) зменшення норми прибутковості і 2) зниження витрат діяльності [2, с. 43]. Перший напрямок дозволяє оперативно знизити ціну та стимулювати обсяги продажів товару, проте, суттєво обмежує фінансові можливості підприємства підтримувати власну діяльність в кризових умовах функціонування. Зрештою, можливості зниження ціни за рахунок прибутковості визначатиметься собівартістю продукції, нижче якої виробник не компенсує понесених витрат на її виробництво.

Зниження витрат є одним з найбільш дієвих інструментів стабілізації фінансового стану підприємства в умовах кризи, особливо у короткостроковому періоді, коли перелік засобів для швидкої санації значно звужується. Якщо рівень беззбитковості різко знижується, то підвищити його і збільшити прибуток можливо, в першу чергу, за рахунок зниження постійних витрат підприємства та скорочення тих, які не пов'язані з основною діяльністю, а також

залучення персоналу в процес удосконалення технологічних процесів (дій, робіт) з відповідним його стимулювання за результатами наданих пропозицій.

У сучасних умовах такою технологією, яка дозволить оптимізувати витрати підприємства в обмежувальних умовах кризи, є концепція ощадливого виробництва (lean manufacturing). Впровадження такої моделі дозволить за рахунок активізації внутрішніх резервів та покращень в організації ланцюгів поставок скоротити непродуктивні витрати, збільшити швидкість реакції виробничого процесу на запити ринку та забезпечити цінову доступність продукції споживачам.

Принцип споживчих переваг у формуванні ціни є основоположним у концепції ощадливого виробництва. Коли підприємство точно знає, що необхідно споживачу, воно може чітко визначити, які процеси або характеристики продукції формують для нього особливу цінність товару, а які – лише невиправдано збільшують собівартість продукції та споживають ресурси, при цьому не знаходять схвалення з боку споживача. Не можна примусити споживача купувати те, що йому пропонується, і перекладати на нього додаткові витрати на виробництво продукції; інакше він почне шукати альтернативу у конкурентів. Для цього необхідно визначити склад та послідовність дій, які забезпечують безперервний потік створення цінності для кінцевого споживача, та усунути непродуктивні втрати ресурсів і часу. Слід зазначити, що навіть суттєве зменшення частки таких операцій значно скоротить собівартість продукції без втрати її якості. Якщо технологічні та організаційні процеси вимагають більш конструктивного перегляду, то інформаційні та логістичні можливо реорганізувати швидко і без значних фінансових затрат [3, с. 42].

Політика ціноутворення є важливою складовою антикризового управління підприємства, яка націлена на прийняття ефективних рішень в умовах негативного впливу кризових явищ на прибутковість бізнесу. Вибір оптимальної цінової політики підприємства

продиктований необхідністю встановлення справедливого рівня цін на продукцію, що дозволить врахувати вимоги споживачів до якості продукції, утримати лідерські позиції на ринку, забезпечити очікувану прибутковість та реалізувати стратегічні цілі розвитку.

Використані джерела

1. Ємцева Г.Ф. Ціноутворення на підприємстві: актуальні проблеми в умовах кризи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 46. С. 133-138.
2. Громко Л.С. Особливості ціноутворення в системі антикризового управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 20. С. 41-44.
3. Галько Л.Р. Формування клієнтоорієнтованої цінової політики підприємства на засадах ощадливості. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 9. С. 38-45. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/9_2017_ukr/9.pdf.

Червона Анна

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.)

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища господарювання, збільшенням впливу його чинників на економіку й управління підприємством. Оскільки адаптація і оптимізація управління на рівні господарської діяльності організації зі сфери підприємництва передбачає реінжиніринг бізнес-процесів і удосконалення конкурентних позицій, а процеси розвитку розгортаються на рівні ситуаційного реагування на зовнішні чинники впливу [1], то на наш погляд оптимальним рішенням буде бізнес-план.

Перший аспект бізнес-планування стосується організації як юридичної особи і суб'єкта ринку [2], що функціонує в певному мікро-і макросередовищі. У цьому випадку підприємство розглядається як ціле, а за допомогою бізнес-планування проектується його поведінка

на ринку й адаптаційні властивості.

Бізнес-планування, хоча й органічно поєднане із зовнішнім середовищем, є значною мірою формалізованим, оскільки стосується роботи підрозділів, які утворюють єдину виробничу систему і мають між собою усталені технологічні зв'язки. Ця обставина дещо спрощує розроблення внутрішніх планів, підпорядкованих проектному рішенню з бізнес-планування. Проте складна система внутрішньогосподарських зв'язків між основними підрозділами, основними і допоміжними, вплив кон'юнктури ринку через зміну попиту на продукцію підприємства, цін на неї та фактори виробництва висувають високі вимоги до організації такого планування [3]. Встановлення обґрунтованих пропорцій в економічному і соціальному розвитку організації та її підрозділів здійснюється на основі пошуку ефективних видів діяльності з використанням рекомендацій наукових установ, норм і нормативів, місцевих умов і досягнутого рівня виробництва. Без бізнес-плану в ринкових умовах не може розвиватися будь-яка підприємницька структура.

Щодо моніторингу параметрів середовища, то він орієнтований на діагностичний аналіз домінант. Технологічними фазами тут є активна і пасивна. Ця система є необхідною у виборі проектних варіантів, так як аналітику який займається розробкою стратегії організації й складанням бізнес-планів необхідно почати з синтезу ієрархії критеріїв оцінки.

Проте види гнучкості залежать від багатьох факторів, таких як: тактика, стратегія і операція. З метою урахування цих факторів використовують SWOT-аналіз, який визначає оптимальну комбінацію сильних і слабких сторін функціонування організації з характерними ознаками ринкового середовища [4].

Кожен із етапів економічного механізму адаптації суб'єктів господарювання, яскраво свідчить про те, що результатом діяльності організації в розрізі кожної із складових цього механізму має бути скерована стратегія підприємства разом із довершеним бізнес-

планом.

Стратегічна ієрархія формується рядом стратегічних цілей, а будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різноманітних формалізованих і неформалізованих підходів. Ієрархія бізнесових стратегій, формується під впливом даних отриманих в результаті аналізу чутливості стратегічного проекту, основним призначенням якого є вимір впливу можливих відхилень окремих параметрів проекту від розрахункових значень (наприклад, зменшення цін на продукцію та ін.) на кінцеві показники проекту.

Консолідація усіх показників в єдину аналітичну базу, побудова ієрархії бізнесових стратегій та вибору основних пріоритетів визначає напрямок діяльності економічної служби. Структурна побудова ієрархії бізнесових стратегій формуватиме алгоритмічний поступовий рух у напрямку досягнення стратегічної мети. Аналогічна ідея закладена в концепції бізнес-плану, що консолідує в єдину систему рішення, сформовані під впливом ряду як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків.

Отже, в умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль організації, ігнорування ним адаптаційними механізмами й стратегічним контекстом діяльності може спричинити катастрофічні наслідки.

Використанні джерела

1. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268-275.
2. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 423 с.
3. Чукаєв В.О. Бізнес-планування: методологічні аспекти. URL: <http://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html> (Дата звернення: 20.10.2020).
4. Діденко Є.Д., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81.

Чорна Марія

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Галько Л.Р.)

ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стрімкий розвиток цифрових технологій створює нові виклики для сучасного бізнесу, що вимагає проведення адекватної трансформації усіх бізнес-процесів та перебудови системи менеджменту. Такі перетворення змінюють не лише моделі організації та способи ведення бізнесу, але й впливають на формування кадрової політики підприємства. Цифровізація відкриває значні можливості для розвитку HR-діяльності, а саме, використання соціальних мереж та цифрових платформ, прогнозної аналітики, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, інтегрованих мобільних додатків у роботі з персоналом [1, с. 94]. Інтеграція таких технологій в організацію праці на підприємстві дозволить автоматизувати кадрові процеси, оптимізувати час їх виконання і знизити витрати на обслуговування, прогнозувати сценарії розвитку та управління кар'єрою персоналу, подолати комунікаційні бар'єри, забезпечити доступність та безпеку зберігання корпоративної інформації.

Одночасно із наданням значних переваг в організації кадрової роботи використання цифрового HR посилює вимоги до компетентностей та професійних якостей працівника, рівня актуальності його знань та вмінь, крос-функціональності фахівця та здатності генерувати нові ідеї. Усе це вимагає зваженого, продуманого та грамотного підходу до формування кадрової політики, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність.

На сьогодні в більшості українських компаній впровадження цифрових HR-технологій здійснюється фрагментарно і несистемно; спостерігаються значні розбіжності щодо бачення необхідності змін

серед вищого та лінійного керівництва. Аналіз досвіду впровадження цифрових технологій міжнародними компаніями та врахування актуальних світових HR-трендів, варто відмітити, що кадрові функції зазнають серйозних змін. І це стосується не лише цифрової трансформації у рутинних процесах підбору, оцінювання, навчання персоналу, а й в управлінні професійним та інноваційним розвитком персоналу компанії. Як показали результати проведеного дослідження Digital HR, кожна дев'ята компанія з десяти автоматизувала свої HR-процеси. Значна частка інвестицій при цьому спрямовувалася у розвиток мобільних цифрових технологій, таких як джоб-сайти (23%), соціальні мережі (29%) та онлайн-інструменти для оцінки кандидатів (5%). Меншою мірою задіяні хмарні технології (4%), системи моніторингу згадок компанії в соціальних мережах та ЗМІ (3%), а також BigData (2%) [2, с. 13].

Цифрова трансформація процесів управління персоналом передбачає перегляд кадрової політики підприємства в напрямку реалізації дистанційних форм роботи та цифрових методів комунікації. Основна увага при цьому приділяється моделі smartworking (розумної праці), яка використовує нові технології для підвищення продуктивності праці та задоволеності, отриманих від роботи, шляхом організації цифрових робочих місць. Останні є віртуальними, мобільними, гнучкими, не потребують постійної присутності працівників. Підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати обмежені ресурси, тоді як персонал – працювати віддалено з використанням електронної пошти, засобів миттєвих повідомлень, інструментів для проведення віртуальних зустрічей. Запровадження принципів smartworking в організацію кадрової роботи потребує наявності у персоналу відповідних цифрових умінь і навичок, здатності до самонавчання та вирішення складних завдань в середовищі, яке постійно змінюється [3, с. 58].

В рамках реалізації цифрового HR-управління можна виділити такі інноваційні рішення як 1) управління smart-офісом (Intelligent buildings) – вбудовані голосові системи, що виконують типові дії

працівників в управлінні процесами (соціальні комунікації, екстрена допомога); 2) цифрове навчання і дослідження на основі ігрових брейнштормінгів; 3) гейміфікація контенту навчальних програм, у тому числі онлайн-навчання; 4) створення цифрових платформ з підтримкою інтерактивного та мультимедійного контенту, запровадження пірингового навчання із залученням закладів освіти; 5) інтегровані інструменти аналітики, побудовані на поєднанні методів прогнозних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу; 6) цифрове опитування – аналітика великих даних у реальному просторі і часі, більш глибоке оцифровування контенту співбесіди з претендентами, адміністрування кадрових процесів [2, с. 16].

Отже, сфера управління персоналом знаходиться під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки. Саме тому інноваційні бізнес-стратегії підприємства повинні враховувати у своїй діяльності вимоги цифрового HR-менеджменту, що дозволить забезпечити гнучкість та оперативність кадрових рішень, підвищить ефективність використання людського капталу, забезпечить конкурентні переваги на ринку та стійкість HR-бренду компанії-роботодавця.

Використані джерела

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
2. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27. С. 13-17.
3. Стріжкова А.В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку / Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія; за ред. С.В. Глібка, А.В. Стріжкової. Харків, 2019. С. 48-70.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЛОГІСТИКА І ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Zielińska Anetta

Wroclaw University of Economics, Poland

THE DETERMINANTS OF EXCESSIVE AMOUNT OF WASTE

Waste comprise one of the most difficult ecological problems of the modern world. Its characteristic feature is excessive amount of waste produced by human. It is influenced by many factors we are more or less aware of.

The first factor is excessive, even wasteful consumption. Modern models of life consist of having and consuming more and more products, including tangible goods. Artificially-created needs of humans are strongly stimulated next to natural needs, resulting from human physical construction, their social and mental needs. Artificial needs create those needs, which were created by the market and its mechanisms. Fulfilling those needs means an excessive burden for natural environment and other ecological resources.

The second determinant generating the excessive amount of waste is low service life of offered goods. It results from the adopted sales policy, according to which the consumers should relatively quickly make decisions on the acquisition of new goods. It can be obtained by two methods: (1) by cheap goods which quickly get broken and are expensive to repair or (2) by offering new generations of products, which make the older ones, although still good, obsolete and out-of-date. It results in a quicker turnover of goods or in other words compression (shortening of time) of a lifespan of particular items of goods and their whole generations.

The following factor, is the usage of promotion and marketing techniques which generate much waste. As a result, huge amounts of packaging and used materials occur, in particular paper ones. Very often these materials are made of paper, which cannot be recycled, for

example multilayer materials joining paper, plastic foil and metal. Their production comprises a significant branch of modern economy, whose revenues and profits often exceed the size of industries, manufacturing the same products packed with those materials. It means a peculiar production “for packaging”, not packaging for products.

The above phenomena are the outcome of management policy, which is based on the basic assumption, that socio-economic development consist of systematic increase of indexes, that is the sizes of production, revenues, profits, etc. The necessity to obtain increasing income and profits of companies and distribution entities (chains of shops) creates their attitude to the systematic increase in production and sale. Such issues as: burden for natural environment, high quality and long service-life become secondary. Moreover, the service of quickly increasing amount of post-production and post-consumption waste is treated as the subject of economic benefits, so called ecological business.

The management policy presented above connects directly with globalization processes, which create a situation of easier movement of goods. They are manufactured in mass amounts in particular countries, and then moved to many other countries. The lack of any serious barriers in the movement of goods, the lack of environmental regulations in countries, where the goods are manufactured, easy access to raw materials and cheap labor force, lower quality and health standards are used here.

Easily accessible and cheap products are accompanied by low culture of using goods, which manifests in insufficient care and carefulness. If these are products of low service life, then they quickly turn into waste. It is particularly visible in developed societies (for example in the United States), and even more in countries quickly developing (for example in China). In those societies we meet two types of barriers restricting excessive or quickly increasing consumption. These are being used to increasing, common and very much waste generating consumption in developed countries and rejecting any attempts of

restricting the increasing consumption perceived as endangering the improvement of the quality of life and fulfilling the needs (for example in China) at the desired level. This desired level is set by societies treated as consumption models (the imitation effect)

The following factor of excessive amount of waste is inappropriate waste management. It is characterized for example by: the disposal of majority of waste; low level of waste management; insufficient or no recycling systems; the lack of impulses for self-perfection of the system of the disposal and use of waste; low participation of people in the waste management; frequent occurrence of NIMBY syndrome.

The last determinant of the excessive amount of waste is insufficient responsibility, especially the economic one, of the final waste manufacturers, that is the consumer of goods. Many national systems of waste management does not make use of any instruments affecting the entities generating waste or apply solutions which are not effective enough (for example too low fees).

References

1. Becla A., Czaja S., Zielińska A., *Good practice in waste management – a manual*, The Foundation – the Centre of Supporting Entrepreneurship, Zgorzelec 2012, Copied material

Dziaduch Izabela

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

NIEZAWODNOŚĆ JAKO DETERMINANTA OCENY EFEKTYWNOŚCI EKSPLOATACJI OBIEKTÓW TECHNICZNYCH

Dobór środków transportu ma wpływ z jednej strony na efektywność świadczonych przez przedsiębiorstwo usług, a z drugiej wpływa na poziom kosztów operacyjnych tych przedsiębiorstw. Stąd też wybór środków transportu musi opierać się na przemyślanych decyzjach, uwzględniających wiele aspektów takich jak nakłady początkowe, koszty związane z eksploatacją czy parametry techniczne. Dotychczas decydujący wpływ na wybór floty ma cena zakupu pojazdu. Jest to

jednak błędny sposób podejmowania decyzji z uwagi na brak uwzględnienia kosztów związanych z eksploatacją taboru, na które składają się: koszty uszkodzeń, obsługiwanie profilaktycznego oraz koszty użytkowania. Ocena kosztów okresu eksploatacji pozwala bowiem na wyeliminowanie nabywania obiektów technicznych tanich cenowo w odniesieniu do kosztów zakupu, drogich natomiast w eksploatacji. Dlatego też istotne jest, aby decyzje o zakupie konkretnego obiektu poprzedzone były rachunkiem ekonomicznym (LCC – Life Cycle Cost), dzięki któremu decydent uzyska informacje, czy dana inwestycja w zakup obiektu jest efektywna czy też nie.

Problem analizy kosztów eksploatacji w ocenie efektywności obiektu technicznego w literaturze jest dość dobrze rozpoznany (1-4), natomiast występują nieliczne przypadki takiej analizy, w której uwzględnia się problem niezawodności (nieuszkodzalności) obiektu technicznego. Pomija się fakt, że obiekty techniczne ulegają w okresie swego „życia” procesom starzenia, które wpływają zarówno na obniżenie ich niezawodności jak i wzrost kosztów eksploatacji. Należy zdać sobie sprawę również z tego, że koszty zakupu obiektu są ściśle powiązane z późniejszymi kosztami użytkowania i obsługiwanie, czyli kosztami eksploatacji.

W istniejących modelach, pomiar kosztów związanych z uszkodzeniami obiektu technicznego dokonywany jest zwykle w oparciu o stałą (wykładniczą) intensywność uszkodzeń. Koszty te nie są jednak wielkością zdeterminowaną, lecz zmienną losową. Z tego powodu, ważne jest aby opracować metodę prognozowania kosztów eksploatacji uwzględniającą zmienność kosztów utrzymania obiektu w czasie, wynikającą ze stopniowo zachodzących zmian w parametrach obiektu spowodowanych procesami zużycia technicznego. Modelowanie tego rodzaju kosztów w oparciu o rezultaty uzyskane z badań niezawodności obiektów technicznych danej (tej samej) klasy niewątpliwie zwiększy dokładność pomiaru ich wielkości. Poszczególne elementy kosztu powinny być zatem formułowane na bazie

funkcyjnych (w mniejszym stopniu liczbowych) charakterystyk niezawodności obiektu technicznego.

Przeprowadzony przegląd literatury obejmujący swoim zakresem zagadnienia modelowania LCC z pozycji nabywcy technicznego obiektu eksploatacji, pozwala na sformułowanie następujących wniosków: 1) brak jest prac naukowych prezentujących modele i/lub metody szacujące koszty okresu istnienia, które łączą relacje pomiędzy LCC a niezawodnością, poza nielicznymi wyjątkami; 2) istniejące modele LCC, w niedostateczny sposób uwzględniają zmienność kosztów utrzymania obiektu w czasie, powstającą wskutek stopniowo zachodzących zmian w parametrach obiektu poprzez zużycie techniczne. Większość prac opiera się na wykładniczym charakterze rozkładu prawdopodobieństwa opisującego intensywność uszkodzeń obiektu technicznego oraz obliczeniu kosztów eksploatacji dla jednego roku i powielaniu tej wartości z roku na rok dla pełnego okresu trwałości; 3) w niewielu pracach zaprezentowano model jednocześnie pozwalający na oszacowanie trzech kategorii kosztów wchodzących w skład kosztu eksploatacji, tj. kosztów obsługi korekcyjnych, kosztów obsługi profilaktycznych i kosztów użytkowania. Najczęściej model opisuje jedną kategorię kosztu; 4) przy rachunku LCC przyjmuje się wartości średnie parametrów wynikające z analizy lat poprzednich; 5) brak weryfikacji modeli i metod LCC pod kątem zgodności kosztów prognozowanych i rzeczywistych; 6) wartości przyszłych kosztów eksploatacji nie muszą być zdyskontowane stopą procentową (dyskontową), tj. nie trzeba ich uaktualniać do chwili przeprowadzania analizy tj. $n=0$, czyli chwili zakupu.

Analiza LCC obiektu technicznego oparta na jego niezawodności jest zagadnieniem interesującym i wartym podjęcia w badaniach naukowych. Inwestor, już na etapie planowania inwestycji, dzięki tak przeprowadzonej analizie kosztów, będzie miał pewność, że spośród konkurencyjnych obiektów technicznych oferowanych przez przemysł, spełniających podobne wymagania techniczne, wybrał ten, który jest efektywny ekonomicznie, tj. najtańszy w perspektywie długoterminowej.

Literatura

1. Góral R.: *Analiza, kontrola oraz ocena eksploatacji aktywnych środków trwałych.*

Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego. Warszawa, 1987.

2. Hebda M., Janicki D.: *Trwałość i niezawodność samochodów w eksploatacji*. Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1977.

3. Heinrich M., Jasicka G.: *Ocena niezawodności złożonego obiektu technicznego z uwzględnieniem kosztów eksploatacji na przykładzie maszyny dozująco-pakującej*. Zagadnienia Eksploatacji Maszyn. Zeszyt 4 (152), 2007, s. 107-116.

4. Marciniak J.: *Eksploatacja kolejowych pojazdów szynowych*. Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa, 1990.

Michalski Paweł

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – SCM) W BUDOWNICTWIE

Korzenie zarządzania łańcuchem dostaw sięgają lat 80-tych ub. wieku. Najczęściej SCM utożsamiane jest z zarządzaniem logistycznym oraz zarządzaniem operacyjnym, stanowiąc ich naturalną ścieżkę rozwoju. Praktyczne zastosowania dotyczą przede wszystkim przepływu informacji, produktów i usług. Wewnętrzne SCM obejmuje zagadnienia związane z zaopatrzeniem, produkcją i dystrybucją. Zewnętrzne SCM integruje przedsiębiorstwo z jego dostawcami i klientami.

Zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się na wielu teoriach i dziedzinach naukowych, przez co ma multidyscyplinarny charakter. Nie istnieje uniwersalna definicja łańcucha dostaw i zarządzania łańcuchem dostaw, co powoduje ciągły rozwój i adaptacje założeń SCM w kolejnych, nowych obszarach.

Innowacyjność oraz praktyczność rozwiązań SCM, stosunkowo niedawno, została wykorzystana w branży budowlanej. Firmy i koncerny budowlane uznały koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw za metodę pozwalającą na obniżenie kosztów, podniesienie jakości produkcji, skrócenie czasu wykonywania przedsięwzięć i zwiększenie elastyczności harmonogramowania.

Budowlane łańcuchy dostaw (Construction Supply Chain – CSC)

dotyczą całościowo przedsięwzięcia (projektu). Ogniwami w tym łańcuchu są dostawcy i odbiorcy surowców, materiałów, maszyn i urządzeń, ludzi (pracowników), pieniędzy oraz dokumentacji technicznej, a także wielu różnych informacji i zasobów niematerialnych, które są niezbędne do realizacji robót i obiektów budowlanych [Sobotka, P. Jaśkowski, 2009]. CSC nie jest łańcuchem firm budowlanych połączonym relacjami business-to-business, ale siecią wielu organizacji i związków, które obejmuje przepływ informacji, przepływ materiałów, usług lub produktów, oraz przepływu funduszy pomiędzy klientem, projektantem, wykonawcą i dostawcą.

Rozwiązania wynikające z koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw w budownictwie (Construction Supply Chain Management – CSCM) funkcjonują już w USA oraz w mniejszym stopniu w Europie Zachodniej. W polskim sektorze budowlanym, do tej pory, nie wykorzystuje się CSCM.

Dobrze zaplanowane i opracowane koncepcje logistyczne oraz rozwiązania w zakresie zarządzania procesami logistycznymi dają szansę na sprawną realizację projektu i redukcję kosztów związanych z logistyką, jak również całkowitych kosztów przedsięwzięcia. Co wpływa na redukcję kosztów? Największy wpływ ma wybór prawidłowych modeli i metod sterowania przepływami zasobów od dostawcy do odbiorcy. Kolejnym ważnym elementem zwiększenia efektywności projektu jest odpowiednia koordynacja procesów logistycznych wszystkich jego interesariuszy na każdym etapie cyklu inwestycyjnego.

Projekty budowlane trwające często ponad 24 miesiące, o budżetach sięgających miliardów złotych, a dodatkowo realizowane na obszarach miejskich w istniejącej, bardzo gęstej zabudowie wymuszają zaangażowanie zewnętrznego partnera, który stanowi istotny element grupy uczestników przedsięwzięcia. Takim przykładem była realizacja budowy centrum handlowo-rozrywkowo-biurowego – „Złote Tarasy” w Warszawie. Firma realizująca przedsięwzięcie zrobiła kolejny krok na drodze integracji procesów logistycznych i outsourcingu obsługi logistycznej, co pomogło w rozwiązaniu wielu problemów technicznych i

organizacyjnych oraz zapewniło ochronę środowiska naturalnego, jednocześnie skracając cykl budowy, a w efekcie obniżając koszty ekonomiczne i społeczne projektu. To był równocześnie kolejny etap zbliżający projekt (i generalnego wykonawcę) do zastosowania rozwiązań z zakresu CSCM.

Wysokie ryzyko inwestycji budowlanych, kryzys na rynku kredytów hipotecznych oraz wysokie wymagania klientów – tak wygląda w skrócie rynek nieruchomości w Polsce. Poszukiwane są rozwiązania, z jednej strony minimalizujące koszty wykonawców, z drugiej ważne jest, aby została zachowana wysoka jakość produktu. Czy CSCM może być odpowiedzią na obecny stan rzeczy ?

Literatura

1. Sobotka A., Jaśkowski P., *Zarządzanie łańcuchem dostaw w realizacji przedsięwzięć budowlanych*, GMiL nr 11/2009
2. X. Xue, Y. Wang, Q. Shen, X. Yu, *Coordination mechanisms for construction supply chain management in the Internet environment*, „International Journal of Project Management” 25/2007

Басюк Любов

(науковий керівник: д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИКОРИСТАНИХ НА ПІДПРИЄМСТВІ «APPLE SOUND»

Функціонування торговельного підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання потребує створення високого адаптаційного рівня, інноваційності та інформатизації торгових процесів. Через нестабільність ринкових умов сьогодення, політичної та економічної кризи суб'єкти господарювання повинні обрати пріоритетні напрями стратегії спрямовані на діяльність розвитку підприємства.

Вітчизняні автори І.Ансофф та А.Д.Чандлер в своїх працях розглядають поняття «стратегія» « як набір правил для ухвалення

рішень, якими організація керується у своїй діяльності» а також формулюють поняття як «визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дії, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей»[1,с. 27;2,с.148]. М.Х.Мексон. М.Альберт. Ф.Хедоурі стверджують що поняття «розвиток» це «довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації»[3].

Отже, підсумувавши визначення авторів новітніх праць ми можемо зробити висновок що стратегія розвитку підприємства – це систематизація перспективних напрямів розвитку бізнесу з метою утримання конкурентних переваг, пошуку нових ринкових ніш та забезпечення інноваційності.

На сьогоднішній день система показників для аналізу ефективної діяльності торгівельної сфери – відсутня . Проте для ефективного розвитку та впровадження стратегій важливо удосконалювати та розширювати асортимент продуктів та послуг, механізувати та оптимізувати виробництво нових продуктів, досліджувати нові маркетингові інструменти просування і це допоможе підвищити ефективність діяльності ПП «APPLE SOUND» та зміцнити конкурентну позицію на ринку.

На нашу думку, система показників економічної діяльності повинна відповідати наступним принципам :

- забезпечення систему вимірювати оцінки ефективності на усіх рівнях управління;
- визначення рівня ефективності всіх ресурсів та можливих затрат ,що будуть використані у впровадження нових послуг;
- забезпечення взаємодії показників ефективності.

З врахуванням даних принципів ми хочемо запропонувати власну методику оцінки ефективної діяльності торгівельного підприємства. В багатьох випадках керівники прагнуть підвищити ефективність але і розраховують на кращий фінансовий результат , проте це не завжди відповідає запропонованій стратегії

підприємства. Тому на мою думку, підвищити ефективність можна якщо:

- фінансовий результат буде кращим ніж у конкурентів;
- на підприємстві виділяють достатньо коштів для розробки і проведення виробничих, технічних та організаційних змін;
- в короткостроковій перспективі темпи росту фінансових показників будуть вищі ніж у конкурентів на ринку.

Вище запропоновані чинники будуть стимулювати керівників для пошуку нових рішень, а також підвищувати конкурентоспроможність. Основні інструменти для підвищення ефективності діяльності допомагають збільшити прибуток та покращити фінансовий результат і їх можна розглядати як:

- шляхом скорочення собівартості, персоналу та оплати рівня праці можна значно знизити витрати;
- удосконалити бізнес-інструменти , які допоможуть підвищити продуктивність праці;
- змінити принципи обслуговування покупців, переглянути та переформувати організаційну систему;
- посилити маркетингову стратегію , що допоможе зрости обсягам продаж продуктів а також знайти нові можливості для підприємства на ринку;
- переглянути додаткові види продуктів, що виходять на ринки та розробити їх для спеціального населення .

Отже, ми розглянули шляхи удосконалення стратегій розвитку використаних на підприємстві «APPLE SOUND» і можемо зробити висновок що підприємство є досить молодим на ринку проте міцно тримає конкурентну позицію, постійно шукає шляхи розвитку та удосконалення своїх послуг, вміє правильно впроваджувати стратегії за допомогою яких ми отримуємо високий фінансовий результат, проте потрібно постійно працювати над впровадженням нових стратегій та пошуку нових ринкових ніш.

Використані джерела

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. 563 с.

2. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Издательство «Экономика», 1991. 239 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. 704 с.

Білан Євген

(науковий керівник: канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У зв'язку з розвитком ринкових відносин, удосконаленням сучасних форм торгівлі та методів продажу товарів, особливої актуальності набуває комерційно-посередницька діяльність. На різних рівнях влади розробляються комплексні програми, приймаються концепції, затверджуються переліки необхідних заходів і т.д. У цих документах, як правило, вказано на недоліки існуючої нормативно-правової бази функціонування виробничих і торговельних підприємств, декларується необхідність її зміни і доповнення. Однак реальність показує, що ці документи часто так і залишаються деклараціями. Справа в тому, що існуючі нормативні акти не відображають реального стану справ в цій галузі і, тим самим, применшують роль держави у вирішенні завдань насичення роздрібно-торговельної мережі споживчими товарами, необхідними для задоволення платоспроможного попиту, і, як наслідок, не отримують належного розвитку найважливіші структурні ланки торгівлі та її інфраструктура.

Комерційно-посередницька діяльність – це складна оперативно-організаційна система, спрямована на забезпечення завершення процесів купівлі-продажу з урахуванням поточних і перспективних ринкових змін з метою повного задоволення попиту населення й одержання прибутку. Така діяльність дозволяє всім учасникам комерційного обороту посилено взаємодіяти з урахуванням взаємної вигоди на всіх етапах реалізації торгових угод. Саме комерційно-

посередницька діяльність сприяє ефективному розвитку виробництва і впливає на формування його обсягів і перспективних напрямків.

Термін «комерція» в перекладі з латинської «commercium» означає торгівля, торгові операції, торгові обороти. Це послужило приводом до появи комерсантів, осіб, які здійснюють комерційну діяльність, а також таких термінів як комерційний ризик, комерційна таємниця, комерційна таємниця, комерційний кредит, комерційний банк. Комерція – «торг, торгові обороти, купецькі промисли» згідно з визначенням з тлумачного словника В.І. Даля.

Комерційна діяльність передбачає наявність товарно-грошового обміну, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту. В умовах посилення конкуренції необхідне вдосконалення комерційної діяльності роздрібних торгових підприємств, що мають багатогалузевий характер діяльності та специфіку функціонування на споживчому ринку.

В процесі формування механізму удосконалення комерційної діяльності слід окреслити основні вимоги до нього. Важливіші з них, що стосуються його змісту, структури і функцій, можна сформулювати таким чином:

- механізм удосконалення комерційної діяльності повинен містити набір таких методів, які забезпечували б його адаптивність в умовах динаміки конкурентного середовища;
- за структурою механізм повинен містити в збалансованому вигляді всі вхідні в нього компоненти;
- за функціями – бути прогностичним, тобто містити в собі можливість поновлення кожного з компонентів і їх взаємозв'язку.

В сучасній практиці виробничих і торговельних підприємств удосконалення комерційної діяльності може мати двовекторну спрямованість: як самостійний функціональний напрямок діяльності підприємства, тобто певна диверсифікація діяльності, і розвиток комерційної діяльності як частини виробничо-збутової діяльності підприємства.

Комерційна діяльність, в порівнянні з іншими функціями підприємства, є чи не найбільш важливою, оскільки забезпечує не лише задоволення ринкового попиту на продукцію, довірчі відносини з партнерами, але й досягнення мети діяльності підприємства.

Використані джерела

1. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія. К.: ЦНЛ. 2004. 807 с.
2. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. URL: <http://www.big-library.com.ua/book/>
3. Комерційна діяльність: підруч. За ред. проф. Апопі В.В. К.: Знання. 2008. 558с.

Буртняк Ірина

(науковий керівник: канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Вітчизняний ринок, попри свою нестабільність, характеризується високим рівнем конкуренції. На цьому ринку чільне місце належить торгівлі, яка відноситься до сфери послуг і є однією з найбільш «впливових» щодо внеску у формування внутрішнього валового продукту країни. Нині торгівля демонструє одні з найбільших темпів приросту. Частка оптової і роздрібною торгівлі у структурі ВВП країни у 2018 році становила 15,6%, а у 2019 році 16,1%, тобто має місце повільне, але зростання цієї галузі, яка за підсумками минулого року увійшла у ТОП-5 галузей, що впливають на формування вітчизняного ВВП [1].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі є незаперечною умовою їх виживання на ринку. Якщо розглядати конкурентоспроможність в класичному її розумінні, то ще М. Портер визначав останню як «змагальну здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому

прибуток» [2].

А. Мазаракі визначає конкурентоспроможність у сфері торгівлі як «здатність досягати економічних, організаційних чи технічних переваг...на ринку» [3]. З цим однозначно можна погодитись. Однак, варто відзначити, що конкурентоспроможності підприємств торгівлі має свої особливості.

У торговельній галузі суб'єкти господарювання конкурують між собою, насамперед, за покупця. Торговельні підприємства є посередниками на ринку, елементами ринкової інфраструктури, які сприяють взаємодії виробників (продавців) і споживачів (покупців). У більшості підприємств торгівлі відсутня виробнича складова, оскільки вони реалізують готові товари, які не потребують виконання додаткових функцій з доведення товарів до продажного стану.

В торгівлі суб'єктами конкуренції є підприємства, приватні підприємці, для яких торговельна діяльність є основною. Коло таких господарюючих суб'єктів може бути розширене підприємствами, котрі, поряд зі своєю основною діяльністю – виробничою, транспортною, фінансовою, страховою та ін., займаються і торговельною. Звичайно, конкурувати за покупця вони будуть лише у своїх «зонах впливу», межі яких залежать від масштабів діяльності підприємства торгівлі, виду товару (товарів), контингенту покупців, місця розташування торговельного об'єкта.

Зваживши на об'єкт конкуренції в торгівлі, зазначимо, що таким, насамперед, є додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням покупців. Саме в цьому полягає особливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Додаткові послуги вирізняють підприємство торгівлі серед конкурентів. Такими послугами можуть бути зручна розфасовка товарів, розфасовка «на вимогу покупця», безкоштовна доставка товарів, придбаних на певну суму, за адресою покупця, що особливо актуально в умовах пандемії COVID-19. Також додатковими послугами закладу торгівлі є комплектація продуктових, косметичних, господарських та інших наборів на замовлення покупця, транспортування габаритних товарів

до транспортного засобу покупця, безкоштовні дрібні роботи по підгоні одягу до параметрів покупця та низка інших. Саме такі, на перший погляд, незначні споживчі вигоди, є елементами приваблення потенційних покупців саме до цього підприємства торгівлі, що, в кінцевому підсумку, впливає на обсяг товарообороту торговельного закладу та на його конкурентоспроможність.

Якими різноманітними та якісними не були б додаткові послуги підприємства торгівлі, забезпечення його конкурентоспроможності неможливе без якісного задоволення потреб споживачів, здатності швидко реагувати на зміни споживчої поведінки та споживчих пріоритетів. Торгове підприємство повинно швидко реагувати на такі зміни і оптимізувати структуру свого асортименту відповідно до них. Без цього теж неможливе досягнення конкурентних переваг на ринку, оскільки навіть найякісніші послуги не здатні забезпечити збільшення економічних та інших вигод підприємству, що торгує застарілим, неактувальним або неякісним товаром.

На ринку торгові підприємства борються за покупців, тому саме їх можна означити як предмет конкуренції. Тут увага скерована на обсяг грошових коштів покупців, які потенційно можуть бути спрямовані на придбання товарів, прихильність (лояльність) покупців до певних торгових марок тощо. Це впливає на обсяг товарообороту, доходів і прибутку підприємства торгівлі, на його ринкову частку, перспективи розвитку.

Ще однією особливістю забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі є якість обслуговування покупців і культура торгівлі. Тут на перший план виходить професійність торгового персоналу, його здатності почути покупця, адекватно й толерантно реагувати на його прохання, запитання та ін. Отже, окрім професійних якостей, торгові працівники повинні мати й відповідні морально-культурні якості, адже дуже важко продати найякісніший товар за умови грубого і хамського відношення з боку торгового персоналу до покупця. Від якісного обслуговування покупців залежить такий факт: чи перетвориться потенційний або випадковий

покупець у постійного? Для спрацювання цього чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі керівництвом останнього мають бути задіяні усі можливі найефективніші в конкретних умовах засоби мотивування торгових працівників.

Використані джерела

1. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения. 1993. 495 с.
3. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. Економіка торговельного підприємства. К.: Хрещатик, 1999. 707 с.
4. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С.145-150.

Вальчук Вікторія

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Вашків О. П.)

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення економічної кризи та підвищення конкурентної боротьби на ринках, зростання витрат, пов'язаних із реалізацією і просуванням продукції, а також підвищення вимог споживачів як до якості продукції, так і сервісного обслуговування для вітчизняних виробників є одним з найпріоритетніших завдань, від ефективності вирішення якого залежить результат усієї діяльності підприємства. Адже, як слушно зауважує У. Бреддік, що недостатня ефективність збутової політики ставить під загрозу існування підприємства в цілому.

Теоретичні та практичні основи управління збутовою діяльністю досліджуються в роботах зарубіжних та вітчизняних авторів таких як: Л. Балабанова, Ю. Митрохіна [1], Л. Барила [2], О. Матвієць, М. Кошівська [3], Н. Гудзенко, Б. О. Мінаєва, О. Долгальова [4],

І. Онопрієнко [5], П. Джеймс, Д. Джонс, У. Бреддік та ін.

З'ясовуючи термінологічний аспект теми дослідження, варто зацентувати увагу на тому, що під поняттям збутової політики підприємства слід розуміти «сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу» [1, с. 19].

Ефективне управлінське рішення збутової діяльності підприємства зосереджується на систематичному, планомірному застосуванні певних функцій управління, тобто плануванні, мотивації, контролі, організації та аналізі його функціонування.

Система управління збутовою діяльністю виробничого підприємства зосереджує свою увагу на забезпеченні збутових, виробничих, транспортних та складських напрямків, завдяки яким стає можливою своєчасна реалізація продукції споживачеві. Відтак, збутова політика підприємства передбачає залучення сукупності маркетингових, інформаційних, управлінських, комунікаційних, матеріальних ресурсів системи збуту, яка сконцентровує свою діяльність на здатність і готовність організації запроваджувати в життя заходи щодо виведення товару на ринок, а потім на його реалізацію за покращеною технологією збуту.

Необхідність реалізації збутової діяльності на підприємстві зумовлена її важливістю, адже: а) у сфері збуту остаточно встановлюється результат всіх зусиль підприємства, які спрямовані на отримання максимального прибутку; б) пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку; в) збутова діяльність начебто продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу; г) під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби споживачів [3, с. 117].

Найважливішим інструментом у збутовій діяльності є зосередження на конкурентних перевагах підприємства на конкретному сегменті ринку. Слід також зазначити, що для своєчасного виявлення внутрішніх збутових можливостей та ризиків підприємства, необхідно систематично здійснювати діагностику власного збутового потенціалу. Найприбутковіші підприємства для підвищення ефективності своєї збутової політики застосовують три таких напрямки як: сегментацію, вибір цільового ринку, позиціонування. Завдяки правильності визначення цих ключових ознак вони вдосконалюються та поліпшують свої позиції не лише на внутрішніх, але й на світовому ринку.

Однією з ефективних систем, яка стимулює збут та управління взаємовідносинами з потенційними клієнтами є система CRM (Custom Relation Menagement). Завдяки цій системі підвищується рівень задоволення клієнтів, а відтак, зростають обсяги продажів та підвищується прибутковість самого підприємства. Така система є досить ефективною, бо з її допомогою здійснюється індивідуальний підхід до кожного клієнта та, внаслідок цього, спостерігається підвищення збуту продукції підприємства. Основними елементами цієї системи є маркетинг, продаж та сервіс, тому на основі цих ключових сегментів здійснюється зворотний зв'язок зі споживачами (рис.1).

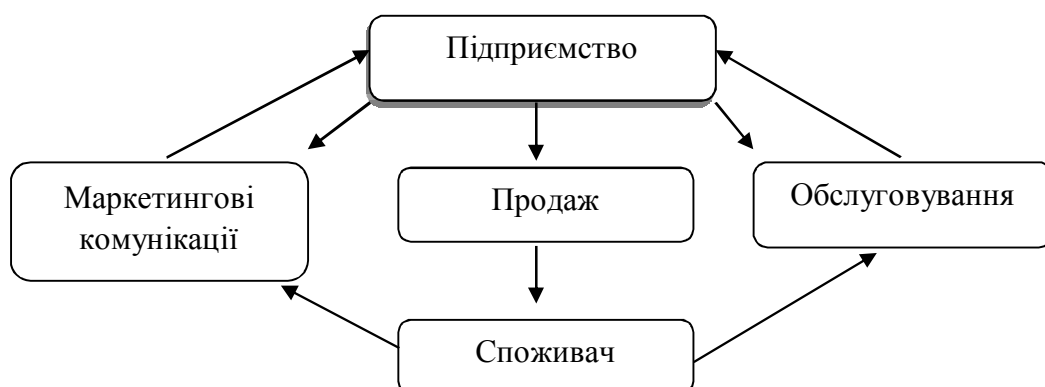


Рис. 1. Система зворотного зв'язку зі споживачами [1]

Саме завдяки цій системі ми бачимо підвищення прибутковості та його продажів на ринку, а отже і зростання збуту продукції багатьох підприємств.

Позаяк конкурентна боротьба постійно загострюється на ринках як внутрішніх, так і зовнішніх, керівництвом підприємства повинна приділятися постійна увага усім аспектам управління збутовою діяльністю. Сам процес управління збутовою діяльністю є складним і багатограним та вимагає постійного аналізу й удосконалення, адже від цього залежатиме ефективність діяльності підприємства.

Використані джерела

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Барила Л. Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2011. Вип. 36. С. 22-26.
3. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 10. с. 116-121. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19).
4. Мінаєва О.А., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99-105. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/2-2019-16/-18.pdf> (дата звертання: 19.10.2020 р.).
5. Онопрієнко І.М., Карпенко А.С., Савицька К.О. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3. С. 300-305. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/47.pdf (дата звертання: 15.10.2020 р.).

Віхоть Ірина

(науковий керівник: д.е.н., завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГОМ

Мерчандайзингова діяльність як вид інноваційного маркетингу в торгівлі набуває популярності у зв'язку з посиленням боротьби за покупця. Розширення можливостей збуту продукції, яка забезпечується поширенням цифрових технологій спричинятиме підвищення ролі мерчандайзингу, як комплексної діяльності. Демократизація і швидкі темпи розвитку громадянського суспільства,

забезпечуючи покращення умов доступу до освіти, вирівнювання соціального рівня життя, інтелектуалізацію праці та відпочину, розширюють можливості застосування і посилюють роль організаційної культури в торгівлі. Зважаючи на такі тенденції поширення інтелігентності в усіх рівнях економічних систем, зростає чисельність осіб, зацікавлених у вивченні аспектів організаційної культури та оцінці її впливу на успішність функціонування мерчандайзингу сучасних торгових підприємств.

Визначальний вплив мерчандайзингу на розвиток потенційних можливостей до підвищення конкурентоспроможності торгових закладів, зумовлює акцентування уваги на розбудові організаційної культури. Адже, застосування мерчандайзингу високого якісного рівня вимагає виділення лідерів, які користуються беззаперечною повагою, авторитетом, спроможних створювати ініціативні групи, вмілої організації колективної роботи та формування прошарку вільних високоосвічених, активних людей, здатних мислити креативно, неординарно, що зумовлено розвитком громадянського суспільства. Власне, такі домінанти сучасної парадигми господарювання знаходяться у сфері функціонування організаційної культури. У зв'язку з цим нами пропонується розглядати дослідження організаційної культури, як складової частини соціального інтелектуального капіталу торгової мережі, а також формування нею оточення, сприятливого для виникнення синергічних ефектів у забезпеченні гармонійного розвитку. Для цього доцільно змінити акценти на розвитку потенціалу торгових закладів до утримання високоефективних процесів мерчандайзингу, базованих на функціонуванні соціального інтелектуального капіталу. Відтак, згідно наших переконань, організаційна культура, як складова соціального інтелектуального капіталу створює сприятливе оточення в межах якого виникають синергічні ефекти, здатні посилювати позитивні результати креації вартості підприємства, отримані в межах функціонування індивідуального, колективного та соціального модулів. Важливим аспектом відображення прояву організаційної

культури є визначення її ролі в активізації мерчандайзингу та посиленні ефектів, які виникають у сфері функціонування інтелектуального капіталу торгового підприємства.

Базуючись на понятті мерчандайзингу як виду інноваційного маркетингу, сформованого на основі функціонування інтелектуального капіталу торгового закладу з метою покращення лояльності клієнтів до торгової марки та нарощення на цій основі чистих доходів від реалізації, обґрунтуємо доцільність поліпшення розбудови організаційної культури торгової мережі «Сільпо». При цьому також врахуємо ті завдання мерчандайзингу, які полягають у створенні інноваційного клімату в межах торгового закладу та в його оточенні та забезпечують формування поведінки клієнтів до надання переваги якісній та екологічно безпечній продукції.

Ефект від покращення мерчандайзингу є кінцевим результатом, отриманим внаслідок зміни лояльності клієнтів до торгової мережі, зумовленої впливом функціонування організаційної культури.

У цьому ракурсі формування проефективної організаційної культури доцільно здійснювати в контексті врахування її взаємодії з усіма особливостями мерчандайзингу.

Запропонована панорама прояву організаційної культури в межах функціонування мерчандайзингу на торговому підприємстві відображає появу синергічних ефектів, виділення яких ґрунтується на гіпотезі, що їхнє вимірювання є обмеженим в силу неможливості виокремлення останніх. Адже, складові елементи організаційної культури підприємства не створюють безпосередніх ефектів, а лише визначають потенційні можливості для забезпечення якісного росту в соціальній, гармонійній та матеріальній формах. Відтак, опираючись на наше розуміння організаційної культури як оточення торгової мережі, дозволимо собі стверджувати, що її функціонування проявляється у вигляді появи синергічних ефектів, які посилюють потенціал суб'єкта роздрібною торгівлі до завоювання лояльності клієнтів, тобто розвитку інтелектуальної складової в діяльності торгового закладу.

Варто наголосити також на важливості впливу організаційної культури на функціонування і самого соціального інтелектуального капіталу та посилення ефектів його впливу на креацію вартості торгового підприємства. Синергію такого типу можемо спостерігати, наприклад у частині посилення ефектів креації вартості торгового підприємства, спричинених рівнем соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, важливими показником ефективності мерчандайзингу торгових мереж продовжує залишатися репутація, що відображає рівень лояльного ставлення, довіри клієнтів до фірми; імідж, що характеризується солідністю, тобто відповідністю щодо задекларованих цілей та соціальною відповідальністю за результати господарювання перед локальними спільнотами, наприклад, за зрівноваження економічних та екологічних векторів розвитку. Таким чином, можемо стверджувати, що організаційна культура формує оточення для мерчандайзингової діяльності та забезпечує підвищення ефективності його застосування на базі підвищення результативності використання його інструментів, розширення впливу корпоративного брэнда на всі фірмові продукти, зростання рівня лояльності клієнтів тощо.

Організаційна культура являє собою складне, багатоаспектне явище, яке формує оточення підприємства на основі визнаних цінностей і прийнятих норм чи стандартів поведінки тощо. За результатами дослідження визначено, що її призначення полягає, по-перше, у покращенні адаптивної поведінки торгового підприємства в динамічному оточенні, що гарантує успіх у конкурентній боротьбі, по-друге, у створенні умов для внутрішньої консолідації зусиль усіх працівників для досягнення цілей торгової мережі, підвищення інноваційності, інтелігентності та креативності. Розбудова проефективної організаційної культури є на сьогодні необхідною умовою нарощення інтелектуального капіталу та посилення на цій основі, ефектів мерчандайзингу, що суттєво підвищує інвестиційну привабливість.

Використані джерела

1. Бурліцька О. П. Мерчандайзинг як інструмент утримання покупця. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21043/2/TRM_2017_Burlitska_O_P-Merchandaizynh_yak_instrument_30-39.pdf
2. Економічна енциклопедія; [у 3 т.] / [Редакційна рада: Гаврилишин Б. Д., Ющенко В. А., Гальчинський В. С.]. К.: Видавничий центр «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т. 1. [Редакційна колегія тому: Гаврилишин Б. Д. і ін.; ред. Мочерний С. В.]. 2000. 864 с.
3. Собко О. М. Соціальний інтелектуальний капітал підприємства: детермінанти та вектори розвитку в Україні . Вісник Одеського національного університету. 2014. Т. 19, вип. 1/2. С. 24–28.
4. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : моногр. / О. М. Собко. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 444 с.

Гнойова Інна

(науковий керівник: д.е.н., завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКОВОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вимагає розширення застосування інноваційних моделей розвитку, які дозволяють утримувати високий рівень інтелектомісткості виробництва. Це, в свою чергу, вимагає посилення інтелектуальних чинників формування вартості суб'єктів господарювання. Відтак, конструктивне вирішення поставлених завдань ґрунтується на розвитку ринкового інтелектуального капіталу, який має низку переваг в часовому та витратному вимірі. Ключові напрямки сучасних наукових розвідок, спрямовані на вивчення ринку (у т. ч. і виявлення резервів креації вартості), зумовлені дослідженнями у сфері маркетингу американського економіста українського походження, засновника маркетингу, зорієнтованого на вартість Ф. Котлера в яких зазначається підхід до вартості, як «здійсненої клієнтом оцінки загальної здатності продукту задовольняти певну потребу», а джерелом вартості для підприємства виступає

задоволення потреб клієнтів [1, с. 7]. Розвитку досліджень впливу ринкового інтелектуального капіталу на вартість підприємств сприяли праці М. Портера, який шляхом вивчення «ринкових сигналів» прийшов до визначення місця «вартості покупця» у «ланцюгу вартості» [3, с. 75–87, 113–146]. Привертає увагу той факт, що Т. Стюарт у структуризації інтелектуального капіталу виділяє елемент споживчого капіталу чи дослідження сукупності «нематеріальних активів» ринкового походження (назва фірми, ринкова позиція, канали дистрибуції тощо) «без яких компанія уже не може існувати» Е. Брукінґ [4, с. 67; 5, с. 12]. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Власне, такого роду вплив доведено в практичних звітностях відомих консалтингових фірм, де ринкова вартість суб'єктів господарювання помітно перевищує їх балансову вартість, зокрема у «Forbs» згідно рейтингу якого протягом низки останніх років лідируючі позиції серед вартості брендів утримує «Apple» [21]. Наведені факти є додатковим свідченням важливості впливу інтелектуального капіталу, ринкового походження на креацію вартості сучасних підприємств.

Згідно наших припущень, функціонування і розвиток ринкового інтелектуального капіталу відбувається у межах розробки корпоративних брендів, марок товарів, репутації підприємства тощо. Своє відображення це знаходить у формуванні модуля капіталу організаційних компетенцій, які мають ринкове походження, що й дозволяє забезпечувати зміни величини «лакуни вартості», проявляючи резерви забезпечення зростання ефекту креації вартості підприємства.

Підсумовуючи зауважимо, що представлений вектор наукових розвідок доводить, що на сучасному етапі розвитку економічних систем, віднотовано найбільший вплив на креацію вартості підприємства має ринковий інтелектуальний капітал. Для виявлення резервів креації вартості підприємства, які виникають у сфері функціонування ринкового інтелектуального капіталу доцільно

розбудувати інструменти та технології інтелектуального маркетингу. Пропоноване нами дослідження відкриває горизонти для теоретико-методологічних напрацювань у цій сфері майбутніх наукових розвідок.

Використані джерела

1. Kotler Ph. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola / Philip Kotler ; [tł. z ang.] . – Warszawa: Gebethner & Ska, 1994. – 743 [1] s. – (XXX).
2. Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Instruction / Michael Eugeniush Porter. – New-York: The Free Press, 1998. – 420 p.
3. Steward T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations / Tomas A. Steward. – New-York: Doudleday&Currency, 1997. – 278 [2] p.
4. Brooking A. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise / Annie Brooking. – London: International Thomson Business Press, 1997. – 204 [7] p.

Горб'як Михайло

(науковий керівник: канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Спьяк Г.І.)

РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Динамічний розвиток компаній та нестабільність сучасних ринків вимагають перегляду традиційних підходів до управління. Необхідною передумовою ефективного функціонування економічного суб'єкта є відповідність його внутрішніх можливостей вимогам ринку. Основа успішного довгострокового функціонування підприємницьких структур – їх спрямованість на збільшення вартості відповідно до вимог ринкового середовища.

Таким чином, забезпечення раціонального використання потенціалу підприємства є базовою умовою його розвитку. Економічний потенціал підприємства досліджується в контексті його розвитку, що свідчить про їх тісний взаємозв'язок [1]. Потенціал підприємства як основа його економічного розвитку розглядається в працях ряду вітчизняних вчених, зокрема П. В. Круш [2], М. О. Дергалюк [2], А. І. Орехова [3] та інших. При цьому значна увага в ряді робіт присвячена дослідженню видів потенціалу

підприємства та окремих аспектів управління ним [5, 6].

Ми поділяємо думку авторів [4], які визначають економічного потенціалу як можливості підприємства через використання наявної комбінації ресурсів і ключових компетенцій нарощувати ринкову вартість бізнесу в перспективі.

В умовах обмеженості ресурсів, невизначеності та новітніх викликів забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в Україні нерозривно пов'язане з врахуванням характерних особливостей їхнього потенціалу, його видів та чинників впливу.

Основна мета діяльності компанії – максимізувати прибуток від продажу. Ефективні стратегії розвитку дозволяють досягти цієї мети в процесі управління діяльністю компаній. Визначаючи поняття факторів розвитку підприємства, необхідно враховувати такі категорії, як ділова мережа (система взаємопов'язаних підприємств), інфраструктура підприємства (спеціалізований транспорт, інформація, реклама, центри обслуговування, упаковка тощо) та споживачі. Суть ефективних стратегій полягає в максимізації споживчого попиту на товари та послуги в потрібний для споживача час, в потрібному асортименті та в необхідній кількості.

На економічний потенціал підприємства впливають численні зовнішні та внутрішні умови його функціонування. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з такими економічними чинниками, як ринкові інфраструктура, попит, клієнти та постачальники, запаси, прибуток, засоби електронної комунікації, вартість робочої сили, транспортні комунікації тощо.

Результативність використання економічного потенціалу суб'єкта господарювання, як і загалом ефективність його діяльності, залежить від якості управління, що здійснює вище керівництво підприємства.

Для подальшого розвитку потенціалу підприємства необхідно більше уваги приділяти базовим чинникам, що впливають на бізнес компаній, формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства, методам та інструментам досягнення стратегічних цілей компанії.

Використані джерела

1. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категорійний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 40-51.
2. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 11-14.
3. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 308-313.
4. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1(1). С. 26-30.
5. Hart T. System of the enterprise economic potential enhancement planning. *International journal of economics and society*. 2015. P. 81-85.
6. Kaminska A. Forming the innovative potential of enterprises in the context of their development. *Management Forum*. 2017. Vol. 2, no. 5. P. 26-32.

Долованюк Олександр

Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної
політики та безпеки НУК ім. адмірала Макарова Волосюк М.В.)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ КРАЇН ЄС

Світовий економічний розвиток на сучасному етапі характеризується глобальними економічними процесами, зближенням національних економік, сфер політичної і громадської діяльності, оптимізацією розміщення ресурсів і виробництва. Процеси глобалізації впливають і на розвиток транспортно-логістичних систем.

Транспорт займає особливе місце в міжнародному товарообігу. З одного боку, він є необхідною умовою здійснення міжнародного поділу праці, зовнішньоекономічних зв'язків. З іншого боку – транспортна індустрія виступає на світових ринках експортером

своєї продукції – транспортних послуг.

Розвиток світового транспортного ринку, що проявляють в зростанні обсягів вантажо- та пасажиропотоків і збільшенні попиту на комплексні транспортно-логістичні послуги, потреба в доставці вантажів «від дверей до дверей» обумовили формування спеціалізованих об'єктів з обслуговування вантажопотоків – транспортно-логістичної інфраструктури, що наразі сформувалася у вигляді транспортно-логістичних центрів.

Так, згідно з Європлатформою [1], транспортно-логістичні центри – це територіальне об'єднання незалежних компаній і органів, що займаються вантажними перевезеннями і супутніми послугами, що включає щонайменше один термінал.

А. Кузьменко [2] визначає транспортно-логістичні центри як спеціалізовані вузлові логістичні підприємства, які виконують функцію перетину комунікаційних потоків та забезпечують надання широко спектру транспортно-логістичних послуг.

Специфіка організації та управління міжнародними транспортно-логістичними центрами суттєво відрізняється залежно від розташування у тій чи іншій країні світу. У зв'язку із цим, а також з огляду на успішну імплементацію транспортно-логістичних центрів у економічні відносини розвинутих держав, інтерес викликає аналіз зарубіжного досвіду з приводу створення та управління міжнародних транспортно-логістичних центрів. Зокрема, розглянемо досвід провідних європейських країн. Варто зазначити, що більша частина транспортно-логістичних центрів сконцентрована у чотирьох країнах Європейського Союзу: Німеччині, Іспанії, Франції та Італії.

У Німеччині функціонує два типи логістичних центрів: логістичні центри приватної власності та логістичні центри міської комунальної власності. 80% усіх логістичних центрів Німеччини розміщують поблизу залізничних магістралей, вони є об'єктами інфраструктури залізниць (Deutsche Bahn AG) і забезпечують левову частину інвестицій в розвиток цієї інфраструктури. Окрім того, близько 75% логістичних центрів мають сполучення із транспортом загального

користування, 60% – використовують у своїй діяльності комбінований транспорт. Такі крупні німецькі транспортні вузли, як м. Бремен та м. Любека, мають пряме сполучення з водним транспортом, а м. Гамбург – з водним і повітряним транспортом [3].

Німецька модель будівництва логістичних центрів характеризується низкою особливостей: сильна державна підтримка на всіх рівнях; участь державного сектору ґрунтується на федеральних законах і законах федеральних земель. У цій моделі чітко визначені і джерела інвестиційних коштів: інвестори, які бажають зробити доступною інфраструктуру логістичним операторам; транспортні компанії; суб'єкти, що утворюють об'єднання з приватним капіталом; бюджетні кошти й цільові фонди федеральних земель; програми і федеральні фонди, що спрямовані на розвиток інфраструктури.

Створені логістичні центри управляються через наглядові органи, які створюються різними компаніями – учасниками проекту: інвесторами та/або інвестиційними консорціумами; компаніями з розвитку; містом/муніципалітетом; асоціаціями та спілками. Державний сектор бере участь як у фазі планування, так і у фазі реалізації інвестицій у розвиток логістичних центрів [3].

Успішними є проекти формування транспортно-логістичної інфраструктури і в Італії, де одним із найбільших транспортно-логістичних центрів, що розміщений на перетині 5 залізничних і 4 автомобільних шляхів, є Bologna Freight Village. Цей центр забезпечує обслуговування понад 35% внутрішніх вантажопотоків та обробку 16% міжнародних вантажів, що прямують через країну. Bologna Freight Village є великим транспортно-логістичним центром, до складу якого входить близько 100 національних і міжнародних транспортних та логістичних компаній, а також митна служба, банківські установи, організації поштового зв'язку та культурні заклади [4].

Основною метою створення мережі транспортно-логістичних центрів в Італії стала концентрація вантажних потоків з урахуванням

збалансованих транспортних рішень. Фінансування проектів розвитку транспортно-логістичних центрів в цій країні відбувалося на принципах державно-приватного партнерства, де державі відводилася роль як ініціатора проекту, так і інвестора, що за рахунок державних бюджетів різних рівнів поряд із приватними інвестиціями забезпечував фінансовими ресурсами ці проекти.

Транспортна система України має всі необхідні передумови для формування великих транспортно-логістичних центрів, серед яких такі:

1. Україна має у своєму розпорядженні потужну транспортну систему, до якої входять залізничний, морський, річковий, автомобільний, повітряний і трубопровідний транспорт;

2. Вигідне географічне розташування, що передбачає можливість та необхідність створення численних транспортних коридорів. Цей факт набуває особливого значення в умовах інтенсифікації зовнішніх зв'язків між європейськими країнами, а також між країнами Європи та Азії.

3. Інтеграція з країнами Центральної та Східної Європи, що проявляється в розвитку відповідних транспортних коридорів.

4. Участь України у міжнародних проектах інтеграції і розвитку.

Крім цього, транспортно-логістичні центри є яскравим прикладом державно-приватного партнерства з різним ступенем участі держави. Завдяки ефективному використанню цього інструменту вирішуються проблеми у соціально важливих сферах країни, модернізується інфраструктура, що є надзвичайно актуальним для України. Таким чином, аналіз європейського досвіду створення і управління транспортно-логістичними центрами дає змогу зробити висновок щодо перспективності відповідного напрямку розвитку вітчизняної економіки.

Використані джерела

1. Europlatforms EEIG. URL: <https://www.europlatforms.eu/>
2. A. Kuzmenko. (2019). Experience and laws of formation of the global transport and logistics infrastructure. Paradigm of Knowledge № 5(37).
3. Лук'янова О.М., Кривцун Д. Ю. Світовий досвід та перспективи розвитку

транспортно-логістичної системи України. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 166–172.

4. Савенко С.В. Развитие транспортно-логистических центров в европейском регионе URL: <http://transportinform.com/logistika/315-razvitie-transportno-logisticheskikhcentrov.html>.

Заболотний Микола

(науковий керівник: канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виробничі підприємства в Україні сьогодні перебувають у такому економічному стані, коли йдеться не про розширення їх «зони впливу» на ринку, а про звичайне виживання за умов нестабільності їх внутрішнього і зовнішнього середовища. За цих умов не можливо оминати поняття їх конкурентоспроможності, яка показує їх здатність боротися та виживати в умовах конкуренції. Тому перед кожним підприємством постає питання, як ефективно управляти власним бізнесом, щоб досягти відповідно високого рівня конкурентоспроможності. Тут на допомогу приходять певна стратегія управління, яка дозволяє підприємству на основі використання свого власного потенціалу, зміцнювати позиції на ринку, а, за сприятливих умов, ще й розвиватися і розширювати сферу впливу.

За досить глибокого дослідження питань стратегічного управління і питань конкурентоспроможності, на сьогодні недостатньо вивченими і висвітленими для широкого загалу зацікавлених суб'єктів залишаються питання стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств. Тому, на нашу думку, важливими є питання дослідження теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування.

Забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства орієнтується на ефективне управління ним як системою, яка повинна бути спрямована на вирішення таких завдань: дослідження потреб споживачів та їх (потреб) розвиток; оцінку ринкової поведінки конкурентів, їх виробничих та комерційних можливостей; дослідження трендів розвитку ринку; дослідження середовища функціонування підприємства; забезпечення виробництва такого товару, який мав би переваги перед товарами конкурентів.

Попри представлення у науковій літературі досить різноманітних визначень сутності процесу управління конкурентоспроможністю, вважаємо, що найбільш простим і ємним є визначення управління конкурентоспроможністю підприємства як певного аспекту його менеджменту, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [1]. Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні ефективної діяльності та розвитку підприємства за умов нестабільності та мінливості чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

У науковій літературі виокремлюють три класичні підходи до управління конкурентоспроможністю: системний, процесний та ситуаційний [2].

Системний підхід до управління підприємством розглядає його як систему, що складається з окремих елементів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків, які впливають на його функціонування. Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційної структури, процесів, технологій, положень, ресурсів тощо. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є коло осіб, які приймають управлінські рішення щодо формування конкурентних переваг, їх підтримання та нарощення. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства, перш за все, виступають бізнес-процеси створення та збуту продукції.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – формування цілей, планування, організації, мотивації й контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства. Такий підхід передбачає виділення певних етапів у процесі управління, а саме виявлення чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства; оцінка їхньої значущості; оцінка впливу цих чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства та його кількісне визначення; прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого середовища; з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності; розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; оцінка витрат на реалізацію розроблених заходів.

Ситуаційний підхід ґрунтується на використанні альтернативних способів і методів досягнення конкретної цілі залежно від обставин та умов в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень. При цьому основними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств є формування сприятливого підприємницького середовища, матеріальної бази; залучення висококваліфікованого персоналу; сприяння розгортанню новітніх інформаційно-комунікативних технологій тощо.

Використання кожного з цих підходів залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування виробничого підприємства на ринку.

Використані джерела

1. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К., КНЕУ. 2008. 520 с.
2. Заїка О.О. До питань про конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. 31. С. 81-84. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_1_18.pdf.
3. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць.

2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.

4. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. №4 (182).С.48-54. URL: file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/Uproz_2015_4_9.pdf

Леончук Ірина

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Гринчуцький В.І.)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з пріоритетних векторів української економіки є успішний розвиток вітчизняних підприємств. Головним завданням господарюючих суб'єктів є ефективність виробництва, випуск товарів і послуг потрібної кількості, належної якості та досягнення й утримання такого рівня конкурентоспроможності, який дозволяє зайняти стійку конкурентну позицію на ринку і реалізовувати місію на етапах розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка є формою прояву ступеня реалізації його спроможності формувати, утримувати та використовувати конкурентні стійкі переваги.

Наявність стійких переваг є результатом системного підходу до управління компанії, через механізм організаційно-виробничого комплексу: фінанси, менеджмент, виробництво, маркетинг, кадри, які взаємодіють між собою.

Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість товарів до змін середовища та задовольняти специфічні потреби клієнтів.

Тільки маючи конкурентні переваги підприємство зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та мати змогу постійно розвиватися. Процес формування прерогатив базується на постійному моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів, урахування зміни уподобань споживачів [2].

Підвищення загальної конкурентоспроможності реалізуються за рахунок якісного впровадження техніко-технологічних інновацій, переосмислення застарілих моделей господарювання та розроблення і просування нових видів послуг. Це дає змогу виділятися на фоні конкурентів і підвищувати конкурентні позиції на національному та зарубіжних ринках.

Важливим елементом формування конкурентних переваг є конкурентна стратегія підприємства. За моделлю М. Портера конкурентні стратегії поділяються на стратегії диференціації, фокусування та лідерства за витратами. Процес формування стратегії відбувається за рахунок пошуку та оцінювання альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільш відповідають іміджу підприємства і завданням його розвитку. Певна складність формування стратегії полягає у тому, що вона не є незмінною, а вимагає періодичного коригування з урахуванням зміни умов і нових можливостей зростання [1, 23].

Отже, в умовах економічно нестабільного зовнішнього середовища формування та підтримання конкурентних переваг є важливим процесом.

Конкурентна перевага – це наявність особливої властивості товару чи будь-якої сфери діяльності організації, що дає пріоритетність перед конкурентами. Необхідним є систематично слідкувати за змінами, діяльністю підприємств та своєчасно реагувати на всі процеси які впливають на конкурентні позиції.

Дотримання стратегії переваг яка враховує вплив всіх факторів та чинників, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а отже і підвищенню ефективності виробництва.

Використані джерела

1. Берницька Д. І. Матеріали XIX міжнародно-практичної конференції Теорія і практика сучасної економіки Черкаси: *Розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища*: ЧДТУ, 2018. – с. 22-25. URL: <https://chdtu.edu.ua/feu/keu/conferences/item/11254-materialy-khikh-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-ekonomiky-2018>.
2. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток : Монографія. Х.: ВД «ІЖЕК», 2008. – 352 с.

Ільків Михайло

(науковий керівник: канд екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Турчин Л.Я.)

ТЕХНОЛОГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проблема оцінки і підвищення якості обслуговування споживачів на підприємстві, яке надає послуги, може бути розв'язана тільки у рамках створюваної і впроваджуваної у цій фірмі системи управління якістю, що функціонує на основі обліку, контролю і аналізу різних аспектів діяльності установи. Окремі нерегулярні міроприємства, які проводяться з метою "залатати дірки" на окремих ділянках процесу надання послуги або відносно окремо взятих послуг, приречені на невдачу. Існуючі на сьогодні різноманітні методики оцінки якості послуг пропонують різні схеми виявлення критеріїв, що найбільшою мірою впливають на сприйняття якісних параметрів послуги споживачем. Одним з найважливіших критеріїв при оцінці якості пропонованих послуг є реакція споживача. Для коректної оцінки суті реакції, як правило, розробляється система оцінки, сформована таким чином, щоб отримувані дані можна було проаналізувати. А потім на підставі аналізу зробити висновки і виробити практичні рекомендації.

У сучасному світі конкуренція носить глобальний характер і основною метою більшості компаній стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах зростає роль такого потужного інструменту, спрямованого на встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку і постійне підвищення її конкурентоспроможності, як бенчмаркінг.

Одним з маркетингових інструментів, що дозволяють модифікувати існуючу систему якості, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї фірми з показниками інших, більш успішніших фірм [1].

Бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращих методів і способів підприємництва, щоб здійснювати власний бізнес ще краще і продуктивніше. З використанням бенчмаркінгу

проводиться постійний моніторинг конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін. Краща компанія вчиться на помилках інших, гірша – на своїх [2].

Багато компаній застосовують бенчмаркінг, використовуючи різні його форми, і розглядають еталонне зіставлення як інструмент вдосконалення бізнесу і досягнення конкурентних переваг[3]. На відміну від простого виявлення відмінностей між конкурентами, яке не дає пояснень, як ці відмінності здолати і добитися переваги в бізнесі, еталонне зіставлення допомагає зрозуміти причини невідповідностей в окремих галузях господарювання і сприяє подоланню відставання від конкурентів на основі порівняння і аналізу своєї діяльності з діяльністю кращих організацій. Активне залучення чужого досвіду дозволяє прискорити свій прогрес, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності компанії. Проте необхідно враховувати, що не завжди чужий досвід буде корисний для своєї компанії. Тому необхідність проведення еталонного співставлення має бути доведена до місії підприємства. Тому мета бенчмаркінгу повинна співпадати із стратегічними цілями організації.

Як відмічають Х.Дж. Харрінгтон і Дж.С. Харрінгтон [4,с.23], бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих по якості продуктів, послуг, устаткування, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності вашої організації.

Таким чином, мета бенчмаркінгу – вдосконалення бізнесу і підвищення його конкурентоспроможності – носить стратегічний характер для організації і надає бенчмаркінгу статус повноправного інструменту управління.

Особлива увага сьогодні приділяється модернізації бізнес-процесів компанії, що значно збільшило потребу в бенчмаркінгу. Застосування бенчмаркінгу до ключових бізнес-процесів за допомогою впровадження кращих методів їх організації сприяє досягненню пріоритетних цілей компанії, дозволяє виявити основні

критерії її ефективності, встановити необхідність змін в діяльності компанії [5].

У сучасних концепціях управління якістю, заснованих на використуванні методології стандартів ISO 9000:2000, TQM та інших і постійному поліпшенні діяльності, продумані і чітко визначені завдання, пріоритети і цілі компаній. Завдяки застосуванню техніки бенчмаркінгу до процесів компанії реалізується принцип постійного поліпшення діяльності, що сприяє досягненню вищих результатів і відповідає вимогам керівництва організації [5,с.64].

В той же час зважаючи на обмеженість ресурсів компанії повинні використовувати кращі методи бенчмаркінгу стосовно декількох життєво важливих для компанії пріоритетних процесів.

Отже, використання бенчмаркінгу сучасними підприємствами дозволяє підвищувати ефективність діяльності і конкурентоспроможність підприємств, вдосконалювати їх основні бізнес-процеси, домагатися постійного вдосконалення їх діяльності у рамках діючої системи менеджменту якості.

Використані джерела

1. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш: под общей ред. Б.Л.Резниченко. М.: Вершина, 2006. 368 с.
2. Ильенкова С.Д. Управление качеством. М.: ЮНИТИ, 2007. 210с.
3. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ.; под ред. О.Б.Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 680с.
4. Томпсон М.Л. Артур А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2013. 510с.
5. Зацна Л.Я. Інноваційні можливості застосування комунікацій в інтернет-маркетингу. Галицький економічний вісник. – 2013. № 4 (43). С.214-221.

Лещук Григорій

(науковий керівник: канд екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Турчин Л.Я.)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ПО УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Структура капіталу, що використовується підприємством, визначає багато аспектів не тільки фінансової, але й операційної та інвестиційної його діяльності. Вона впливає на коефіцієнт рентабельності активів та власного капіталу, визначає систему коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності та в результаті, формує співвідношення дохідності та ризику в процесі розвитку підприємства.

В умовах ринкової економіки для підприємств усіх форм власності й організаційно-правового статусу основними джерелами формування фінансового капіталу є як власні, так і позикові кошти.

Утворення власного капіталу відбувається за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел власних коштів [1]. До зовнішніх джерел формування власного капіталу належать, по-перше, кошти, що формуються як за рахунок особистих внесків, так і за рахунок можливостей фінансового ринку; по-друге, кошти, що формуються у порядку розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів у масштабах економічної системи держави. До внутрішніх джерел формування власного капіталу належать фінансові ресурси, які формуються в процесі виробничо-фінансової діяльності підприємства [2].

Позиковий фінансовий капітал підприємств може також утворюватись за рахунок двох основних груп джерел позикових коштів. Зовнішні джерела позикових коштів складаються з двох підгруп: довгострокові й короткострокові джерела позикового фінансового капіталу. Внутрішні джерела позикових коштів, до яких входять позикові фінансові ресурси, утворюються за рахунок відстрочених зовнішніх довгострокових і короткострокових зобов'язань.

Необхідно підкреслити, що управління капіталом – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним його формуванням з різноманітних джерел, а також забезпеченням ефективного його використання у різних видах господарської діяльності підприємства [3].

Простіше кажучи, управління капіталом – це вплив суб'єкта ринку (тобто підприємства) на об'єкт управління (тобто капітал) з метою ефективного та оптимального використання цього об'єкта для ведення господарської діяльності суб'єкта.

Необхідно зазначити, що всі теорії в тій чи іншій мірі враховують чинники, що визначають фінансову структуру капіталу. Слушним є висновок Є. Бріггема, що жодні теоретичні підходи управління структурою капіталу не дають чіткої відповіді на питання щодо можливості її оптимізації. Отже, неможливо знайти оптимальну структуру за допомогою лише кількісних моделей, а визначення цільової структури передбачає виявлення впливу факторів як кількісного, так і якісного характеру [4]. Сукупність даних факторів може бути класифікована за місцем виникнення і характером впливу (рис. 1.).

В основі типології теорій фінансової структури капіталу повинні лежати їх вихідні методологічні принципи. Так, традиційні теорії спираються на методологічні принципи неокласичного підходу: досконалість ринку і раціональність економічних суб'єктів, в той час як сучасні теорії виходять із недосконалості ринків, асиметрії інформації та нераціональності господарських агентів – методологічних принципів, характерних для інституційного підходу та аналізу економічних процесів.

Підсумовуючи проведені дослідження, необхідно зазначити, що в умовах ринкової економіки в Україні процеси, що пов'язані з вдосконаленням управління капіталом підприємства, зокрема його формуванням та використанням, набувають особливого значення, оскільки створення та розвиток необхідної фінансової ресурсної бази є важливою умовою сталого економічного зростання.

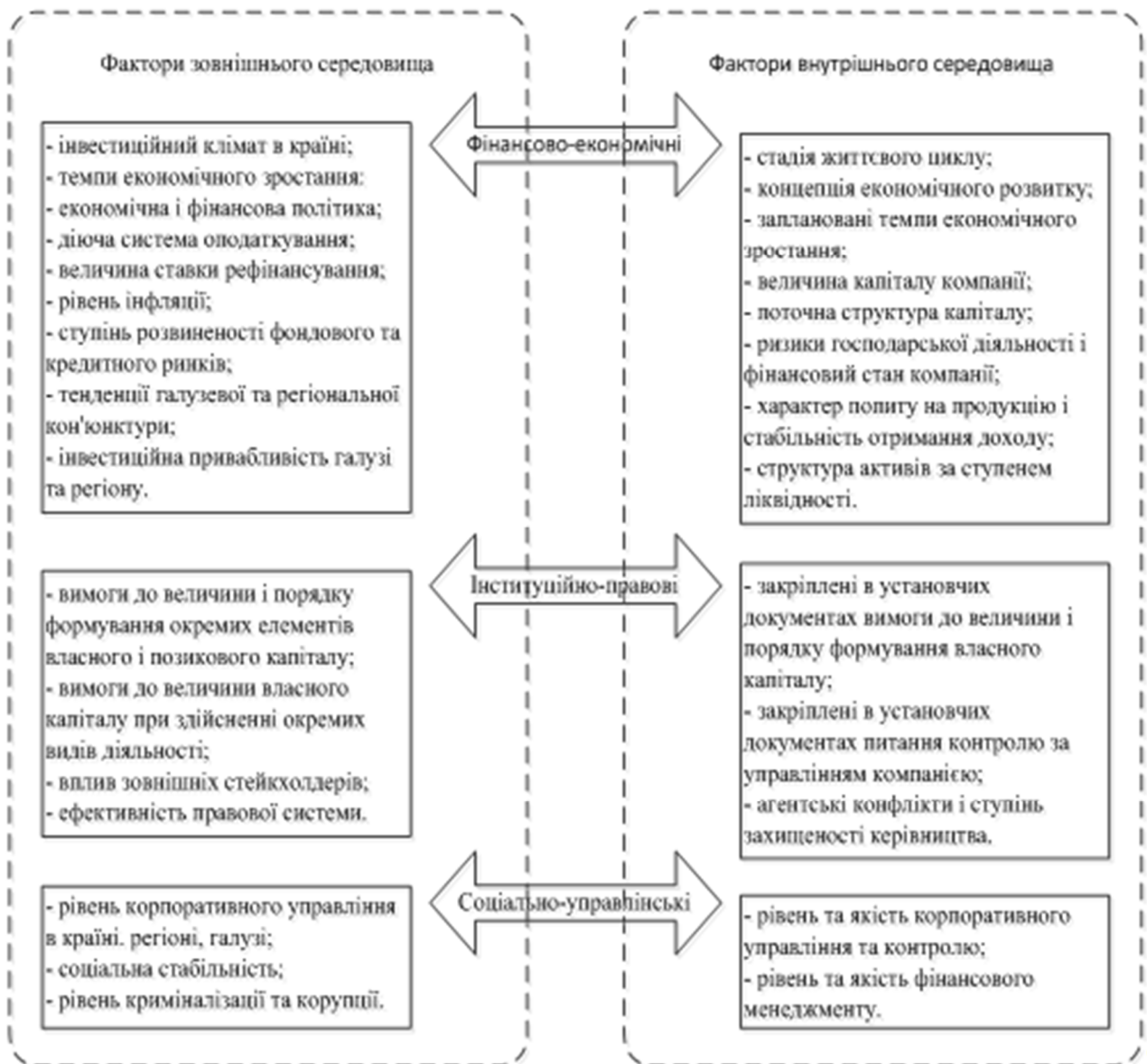


Рис. 1. Фактори, які впливають на структуру капіталу підприємства

У сучасній фінансовій практиці при визначенні оптимальної структури капіталу, менеджерам доцільно певні аспекти різних теоретичних підходів, які враховують мінливість зовнішніх та внутрішніх факторів.

Використані джерела

1. Багацька К.В. Використання економічної доданої вартості як критерію ефективності діяльності підприємства . Вісник Сумського національного аграрного університету. 2011. – №1. – С. 20-26.
2. Баліцька В.В. Структурування капіталу підприємств та оцінка ефективності його використання. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. №6. С. 56-62.

3. Беспалов М. Теоретические подходы к формированию и оптимизации финансовой структуры капитала компании. Финансы: планирование, управление, контроль. – 2010. – №3. – С. 24-30.

4. Turchyn L.Y. System for web resources content structuring and recognizing with the machine learning elements / Dyvak M. P., Kovbasisty A. V., Melnyk A. M., Martsenyuk Y. O. *Науковий журнал «Радіоелектроніка, інформатика, управління» Запорізький національний технічний університет*. Запоріжжя, № 3(46) 2018. С.128-134

Липовецька Христина

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Крисоватий І.А.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Важливим фактором підвищення ефективності та розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства в умовах конкурентного середовища ринку є система управління його персоналом на основі мотивації, яка ґрунтується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом організації, основою його прибутків, конкурентоздатності та розвитку.

Розробка мотиваційної системи на підприємстві передбачає формування механізму заохочення працівників до кращого виконання своїх обов'язків, шляхом використання різних засобів активізації персоналу. Мотиваційний механізм буде функціонувати ефективно, коли він буде реалізований в межах діючої матеріальної та нематеріальної системи стимулювання, а також повністю відповідати стратегії розвитку організації.

Мотиваційний механізм підприємства розробляється з урахуванням цілей окремих працівників, однак втілюється в життя через спільну загальну мету підприємства, враховуючи як очікування власників, так і потреби працівників. При створенні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві необхідно дослідити вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, це

необхідно для виявлення потенціалу, кваліфікації, чисельності, організації управління, фінансів, обліку та внутрішніх можливостей діяльності підприємства. Для підвищення мотиваційного стимулювання працівників та як наслідок покращення результатів діяльності підприємства керівникам доцільно враховувати наступне:

- 1) сформулювати та конкретизувати цілі, мету та завдання для працівників з метою досягнення високих (встановлених) показників;
- 2) обрати систему мотивації праці;
- 3) розробити методичну та нормативну базу;
- 3) удосконалити організаційну структуру управління колективом;
- 4) класифікувати види робіт;
- 5) вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці [2].

Механізм мотивації персоналу буде ефективно функціонувати лише за умови індивідуалізації його елементів, забезпечення відповідності винагороди працівника його внеску у зростання продуктивності виробництва. Для того, щоб працівники ефективно виконували поставлені перед ними завдання, необхідно сформулювати правильну систему взаємовідносин між керівником та підлеглим йому персоналом.

В сучасних умовах керівникам необхідно приділяти увагу чинникам нематеріальної мотивації, від яких залежить продуктивність праці працівників, результативність виробництва та конкурентоспроможність підприємства. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств безпосередньо залежить від здатності персоналу до продуктивної, якісної та творчої діяльності, здобуття нових знань та вироблення навичок, генерування та запровадження нових ідей, що у сукупності дає позитивний результат.

Нематеріальна мотивація персоналу, перш за все, викликана забезпечити відданість працівників компанії, сформулювати сприятливі внутрішньо-організаційні відносини. За допомогою нематеріальної

мотивації компанія проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Сюди входить кар'єрне просування, надання соціальних послуг (медична страховка, відпочинок, харчування), стимулювання працівників наданням вільного часу, залучення працівників до управлінських процесів, корпоративні заходи, навчання за рахунок компанії, зворотній зв'язок керівника з підлеглим, дружні відносини в компанії.

Проте, матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці тісно взаємопов'язані, тому для досягнення максимальної ефективності праці доцільно їх комбінувати. Також треба враховувати індивідуальність кожного працівника та його власні потреби, тому основним завданням керівництва підприємства є виявлення цих потреб та робота із ними.

Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, що являє собою винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [1].

Таким чином, ефективно розроблений механізм мотивації персоналу, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, дозволить отримати максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів, що в свою чергу підвищить загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства.

Використані джерела

1. Про оплату праці: закон України від 24.03.1995 №108/95-Вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Наумко Ю.С. Основні принципи мотивації праці і їх вплив на діяльність підприємства. Глобальні і національні проблеми економіки. м. Миколаїв, 2016. №11. С. 641-644.

Малкуш Дмитро

(науковий керівник: канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основу управління підприємством становлять управлінські рішення, які приймаються його керівництвом, виходячи з певної економічної інформації, її прогнозування, аналізу та використання для досягнення поставлених цілей. За вихідні дані доцільно приймати статистичну інформацію, зокрема, середньорічну вартість активів, витрати праці на виробництво продукції, її собівартість, обсяги реалізації, ціну. Оскільки управління бізнесом ґрунтується на передбаченні результатів діяльності підприємства, то використання методу прогнозування у прийнятті управлінських рішень має теоретичне і практичне значення, стає вирішальним у досягненні економічної ефективності виробництва продукції.

Поняття «економічна ефективність виробничих підприємств» відображає одну з важливих характеристик доходності бізнесу та результативності управління підприємством. В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, кризових явищ, політичної та економічної нестабільності, неузгодженості рішень менеджерів всередині самих підприємств, підвищення ефективності функціонування останніх є першочерговим напрямом вирішення зазначених проблем. Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей підприємств, але й в оперативному, своєчасному реагуванні їх керівництва на негативний вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств – це, перш за все, прогнозування раціонального використання всіх його ресурсів та їх потенціалу в цілому, а по-друге,

формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій.

Ефективність сама по собі є дуже складним, базовим і узагальнюючим терміном, який включає низку складових, зокрема, економічну, соціальну, екологічну, організаційну, управлінську, технічну, інноваційну ефективність тощо. Зрозуміло, що кожна складова ефективності розкривається через свою систему показників та одиниць вимірювання. Причому, деякі з них вже тривалий час використовуються й удосконалюються, наприклад, показники оцінки ефективності використання основних засобів підприємства, трудових ресурсів. Для інших, які увійшли в науковий чи прикладний обіг нещодавно, показники й критерії лише починають розроблятися і переважно носять індивідуальний характер. Наприклад, залежно від практичної спрямованості досить часто при розробці інвестиційних та інноваційних проектів постає питання оцінювання не лише ресурсних і грошових витрат, а й результативності та ефективності їх реалізації з метою відбору найбільш прийняттого варіанту з точки зору врахування і задоволення соціальних потреб громади, збереження довкілля та ін.

На кожному етапі розвитку підприємства, залежно від чинників зовнішнього середовища, поставлена ним мета буде коригуватися, обрана стратегія пристосовуватиметься до зовнішніх змін, а це потребуватиме посиленої уваги до прогнозування економічної ефективності тих чи інших сторін його діяльності.

Варто об'єктивно встановити, від чого значною мірою залежить поточний стан підприємства: недостатньо обґрунтованої стратегії, неефективного використання залучених ресурсів, їх дефіциту чи розбалансованості та перекосів між різними складовими потенціалу підприємства [3]. Це потребує організувати подальшу роботу з прогнозування з урахуванням найбільш вагомих показників впливу на результати, що в кінцевому результаті має призвести до

підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Також, доцільно звернути увагу на ряд рекомендацій з прогнозування економічної ефективності виробничої діяльності. Так як ефективність виробничої діяльності розглядають як складну і багатоаспектну категорію, дуже важливо, щоб кожен чинник та аспект, що впливає на ефективність виробничої діяльності був під пильною увагою керівництва підприємства і щоб менеджмент міг адекватно реагувати на будь-які зміни кожного чинника. Таким чином, має бути реалізований жорсткий контроль над показниками ефективності використання матеріальних ресурсів, трудових ресурсів та основних виробничих фондів. Не менш важливим є коректність та правильність первинних даних, що беруться для розрахунку. Вони відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за всіма її напрямками.

Використані джерела

1. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. №1 (69). Ч.1. С.172-178.
2. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
3. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. Економіст. 2012. №7. С.21-25.

Тимчук Ірина

(науковий керівник: д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Термін “інтелектуальний потенціал” (ІП) часто вживається разом з терміном “інновації”, оскільки інноваційний процес, створення і використання нових технологій є однією з форм реалізації інтелектуального потенціалу. Інноваційна діяльність

спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Вона є результатом ефективної роботи підприємства та основою посилення його конкурентоспроможності.

В умовах переходу до нового типу економіки – економіки знань основним ресурсом підприємств стають інтелектуальний потенціал і, утворений на його базі, інтелектуальний капітал. На формування інтелектуального потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Основна особливість інтелектуального потенціалу проявляється в тому, що його ресурси, будучи результатом інтелектуальної діяльності людини і частиною нематеріальних активів підприємства, які не піддаються фізичній амортизації, а можливий лише їх моральний знос, в процесі використання вони не втрачають своїх властивостей, але можуть удосконалюватися і використовувати нову, більш високу вартість.

До основних структурних складових інтелектуального потенціалу підприємства можна, перш за все, віднести сукупність людського, структурного (технологічного та організаційного) потенціалів, а також об'єкти інтелектуальної власності, які представляють собою інтелектуальні ресурси підприємства і здатні при наявності необхідних умов і механізмів трансформуватися в інтелектуальний капітал – засіб створення нової вартості. В цьому і проявляється головне значення інтелектуального потенціалу підприємства.

Значення інтелектуального потенціалу підприємства полягає і в тому, що часто впровадження, створених з його використанням інновацій, наприклад, організаційного характеру, не вимагає значних матеріальних витрат. Витрати ж на формування інтелектуального капіталу, створюваного на базі наявного у підприємства інтелектуального потенціалу, здатні давати значно більшу віддачу, ніж витрати на формування основних фондів.

Управління інтелектуальним потенціалом підприємства є

безперервним процесом, в якому задіяні всі функціональні складові управління (планування, організація, контроль, координація, мотивація) для досягнення запланованих результатів згідно з метою підприємства. У зв'язку із цим система показників для оцінювання ІП підприємства має відображати реальний зміст результативності управління щодо ІП, бути сукупністю взаємозалежних величин, що надає можливість всебічної об'єктивної його оцінки та є підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Сталий розвиток підприємства, підвищення ефективності його діяльності в даний час можливі лише за умов наявності необхідного інтелектуального потенціалу як резерву поповнення інтелектуального капіталу, а також системи управління, адекватної цілям і завданням суб'єкта господарювання.

Інтелектуальний потенціал має тенденцію до зростання шляхом навчання й підвищення кваліфікації персоналу та за умов створення нових об'єктів інтелектуальної власності на основі проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Для сталого нарощування інтелектуального потенціалу потрібно забезпечувати створення та освоєння нової, більш досконалої продукції, робіт, послуг тощо. Інтелектуальний потенціал забезпечує відповідний рівень інтелектуального капіталу підприємства, що, у свою чергу, позитивно впливає на його інноваційну діяльність.

Виходячи зі сказаного, дуже значущим є продовження дослідження проблем інтелектуального потенціалу, більш глибоке вивчення його особливостей і властивостей, виявлення джерел і найбільш раціональних методів формування і розвитку, пошук оптимальних механізмів перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал в умовах сучасних підприємств.

Використані джерела

1. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І. П. Мойсеєнко. Львів: Аверс, 2007. 303 с. 15.
2. Семикіна М. В. інтелектуальний потенціал та його роль в національній економіці . *Економика и управление: научно-практический журнал*. 2011. №1. с. 50-56.

3. Лаврентьев В. А. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления его развития. *Креативная экономика*. 2009. № 2(26). с. 83-89.
4. Ситник Й. С. Интеллектуальный потенциал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2012/6MO/42.pdf

Чупровська Анастасія

(науковий керівник: д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЧИННИКА АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Початок ХХІ століття у світі забезпечив перехід економіки на новий етап свого розвитку – економіку знань, що ставить нові вимоги до організації та ведення бізнесу, також визначає нові можливості економічного зростання економік, регіонів, суб'єктів господарювання. Посилюються дані зміни і підвищенням впливі інформаційних технологій, які перетворюються на двигун прогресу.

Перехід підприємств на інноваційну модель розвитку вимагає активізації інноваційної діяльності підприємств, організацій, установ. У зв'язку з цим, для кожної без винятку країни найважливішим першочерговим завданням стає формування інституціональних складових інноваційної інфраструктури на усіх рівнях. Адже саме інноваційна інфраструктура здатна сьогодні забезпечити перехід до інноваційної моделі розвитку української економіки. Незважаючи на це, на жаль, змушені констатувати, що в Україні на цей час немає чіткого правового забезпечення усіх складових елементів інноваційної інфраструктури, які віднесені формують об'єкти підтримки інноваційної діяльності.

Характерною ознакою інноваційної інфраструктури повинна бути універсальність, що гарантуватиме розробку та комерціалізацію інновацій, які націлені на забезпечення конкурентоспроможності

виробництва на підприємстві. Звичайно, що для цього повинна бути забезпечена підготовка і перепідготовка професіоналів у сфері інноватики та інноваційної діяльності, здатних забезпечити ефективну реалізацію комплексних проектів націлених на стабільний розвиток вітчизняних підприємств, враховуючи новелізацію векторів господарювання.

Відтак, можемо стверджувати, що нині саме інноваційна інфраструктура виступає основним інструментарієм і механізмом функціонування інноваційної моделі розвитку підприємств, адже саме вона здатна забезпечити економічний прорив для вітчизняних виробництв. Зважаючи на таке твердження, приходимо до розуміння, що інноваційну інфраструктуру доцільно розглядати в якості взаємозв'язаних і взаємодоповнюючих виробничих сучасних систем суб'єктів господарювання, а, також, відповідних організаційно-управлінських систем, необхідних для забезпечення ефективної реалізації інноваційної діяльності підприємств, функціонуючих в умовах інфономіки. При цьому, важливого значення набуває розробка і реалізація цілеспрямованої державної політики, скерованої на створення сприятливих умов для функціонування і розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури. Адже, сьогодні важливо не лише забезпечити створення інституційної складової інноваційної інфраструктури – технологічні центри, технопарки, бізнес-інкубатори, інформаційні консалтингові фірми, фонди фінансування інноваційної діяльності, зокрема, венчурні, але й забезпечити взаємодію між ними та комунікації із підприємствами. Саме це дозволить розширити географію інноваційних процесів, обмежити ризиковість інноваційних проектів та забезпечити розширення масштабів інноваційної діяльності.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»: інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно – комунікативні, юридичні, освітні тощо)

[2]. Отже, інноваційна інфраструктура включає інституції, які активізують інноваційну діяльність, або іншими словами, комплекс інституцій, допоміжного характеру, які обслуговують інноваційну діяльність підприємств (організацій, установ), забезпечуючи умови для здійснення інноваційного процесу.

Отже, інноваційна інфраструктура представляє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих інституцій ринку інновацій, зокрема організацій, підприємств, установ, венчурних підприємств, венчурних фондів, консалтингових фірм, інформаційних і «інтелектуальних» центрів, які необхідні для забезпечення ефективності інноваційної діяльності в країні [3]. Охоплюючи такі різні суб'єкти підприємницької діяльності, інноваційна інфраструктура, забезпечує функціонування замкнутого інноваційного циклу, скерованого на виготовлення та реалізацію високотехнологічної, екологічно чистої продукції. Зважаючи на цілі створення і забезпечення функціонування інноваційна інфраструктура передбачає комплекс таких взаємопов'язаних систем (рис. 1).

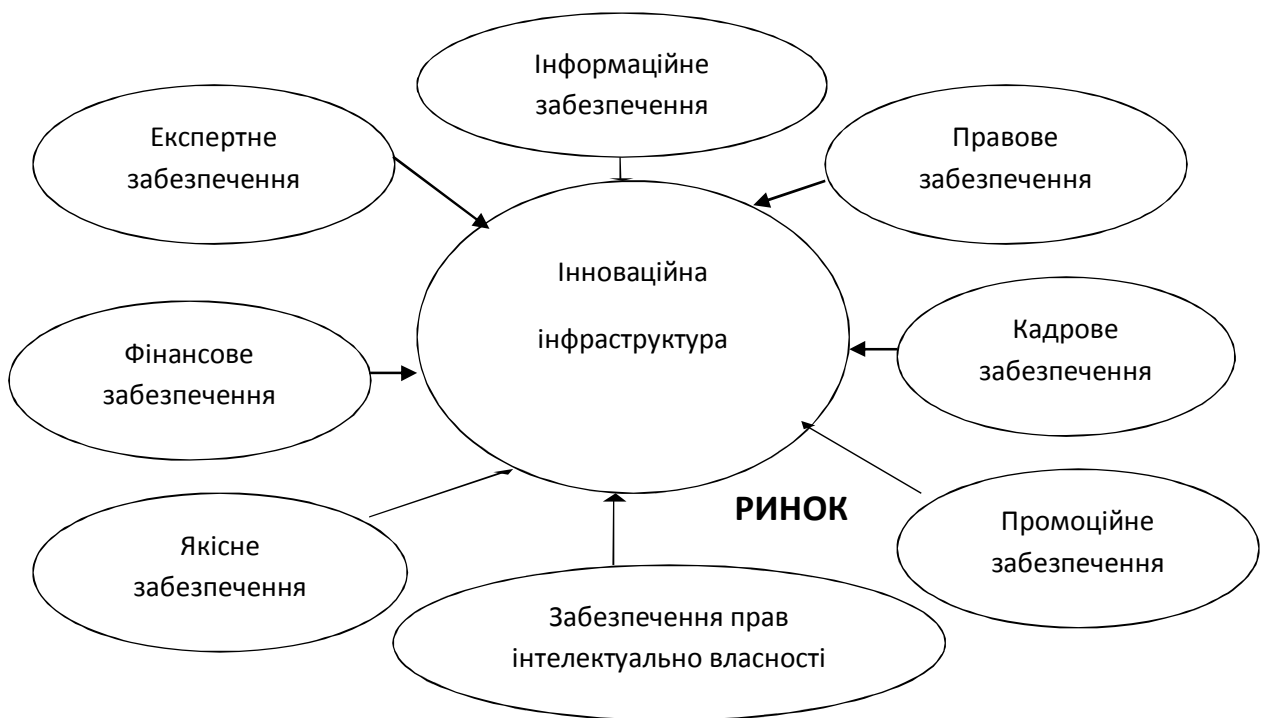


Рис. 1. Системи інноваційної інфраструктури.

Джерело: складено автором самостійно на основі [2; 3]

Зокрема, інформаційного забезпечення, яка повинна забезпечити рівний і якомога ширший доступ до інформаційних потоків усіх верств населення країни, незалежно від регіонального місця проживання. Саме такий крок гарантуватиме підвищення соціальних стандартів для населення країни, згладжуватиме розвиток регіонів, не вимагаючи переселення людей; експертного забезпечення, що створюється з метою здійснення експертиз інноваційних проектів та ідей, а також аналізу та відбору перспективних інноваційних заявок для забезпечення конкурентоспроможності усіх секторів економіки; фінансового забезпечення реалізації інноваційної діяльності, що дуже важливо саме для української економіки, яка характеризується обмеженістю інвестиційних потоків, зважаючи на нестабільну політичну ситуацію та неможливість використання визнаних світом гарантів приватної власності; якісного забезпечення, що здійснюється шляхом запровадження стандартів якості управління, сертифікації та стандартизації інноваційної продукції, а також контролю якості; промоційного забезпечення, яке ґрунтується на просуванні інновацій на ринки, включаючи організацію маркетингової діяльності; забезпечення високого рівня професійної підготовки кадрів, промоцію самоосвіти і самоудосконалення для персоналу вітчизняних підприємств в умовах нової економіки; забезпечення прав інтелектуальної власності, що є надзвичайно важливим питанням на українських теренах, шляхом організації патентно-ліцензійної роботи та захисту інтелектуальної власності.

Підсумовуючи зазначимо, що інноваційна інфраструктура є основним інструментарієм і стимулюючим механізмом інноваційної економіки, яка спроможна забезпечувати її конкурентоспроможність на світових ринках. В умовах глобальної конкуренції на міжнародному ринку безперечно перемагає той, хто має більш прогресивну інноваційну інфраструктуру, яка забезпечує створення і комерціалізацію інновацій, створюючи, таким чином, ефективніший механізм організації інноваційної діяльності.

Використані джерела

1. Закон України Про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Харів П. С., Собко О. М. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 360 с.
3. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 368 с.

НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Руслан Барладін

(науковий керівник: д.е.н., проф., завідувач кафедри
маркетингу ЗУНУ Борисова Т.М.)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження пов'язане з тим, що у сучасному світі важливо не лише виготовити продукцію, але і налагодити систему розподілу на підприємстві і безпосередньо організувати збут продукції. Адже саме від збуту продукції залежить кінцевий результат діяльності підприємства та її фінансове становище. Збут товарів повинен розглядатися не лише як разовий захід, а як елемент продуманої та довгострокової стратегії, а також вимагає від підприємства вираженого обґрунтованого підходу.

Теоретичним та практичним обґрунтуванням маркетингової політики розподілу займалися багато дослідників, серед них: Біловодська О.А., Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А., Гречуха А.О., Кальченко А.Г., Маккіннон А.С. та багато інших науковців, проте на сьогоднішній день дане питання є актуальним та досі не до кінця вивчене.

Маркетингова політика розподілу підприємства – це комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції й послуг споживачам із метою задоволення їх потреб та отримання підприємством прибутку [1, с. 86].

Поняття «розподіл» можна трактувати як процес переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача, в результаті якого оптимізується товарний рух і досягається ефект місця, часу та права власності на товар.

Ми вважаємо, що підприємство повинне враховувати так звані

керовані та некеровані чинники, які здійснюють вплив на політику розподілу підприємства та викликають проблеми, як зовнішнього так і внутрішнього характеру. До так званих проблем зовнішнього характеру відносять ті на які підприємство немає прямого впливу, а саме взаємовідносини з іншими учасниками ринку. Щодо внутрішніх проблем підприємства, то сюди відносять функціональні, до прикладу коли на підприємстві немає налагодженої роботи між відділом збуту та іншими відділами, а також системні проблеми, які полягають у недосконалості певного стратегічного підходу та відсутності стратегії, щодо політики розподілу підприємства.

Визначено, що проблеми маркетингової політики розподілу також пов'язані з інформацією, недостатнє знання теперішнього стану ринку, також не досліджені перспективні напрямки, немає інформації щодо зміни попиту, а також недосконала система інформаційного забезпечення, яка безпосереднього відноситься до збутової діяльності.

Проаналізовано систему розподілу підприємства України, яка сьогодні знаходиться на перехідній стадії розвитку, саме це викликає проблеми збут на ринку нашої країни. Суть проблеми полягає у неналежному управлінні каналами збуту, зобов'язання в межах каналу виконуються у неповному обсязі, погана комунікація між учасниками каналу, не повне виконання обов'язків прописаних у контракті [2, с. 59].

Ми вважаємо, що задля вдосконалення маркетингової політики підприємство повинне: розробити стратегію та чіткий план заходів з розподілу, оптимізувати організаційну структуру, налагодити взаємозв'язок між відділом збуту та іншими функціональними підрозділами, приділити більше уваги дослідженню ринку, а також чітко визначити свого покупця, започаткувати нові форми співпраці з учасниками розподілу та враховувати всі чинники при виборі постачальників.

Також, варто врахувати посилення конкурентної боротьби на різних рівнях, тому необхідно оптимізувати власну маркетингову

політику розподілу на підприємстві та здійснювати постійний пошук оптимальних каналів розподілу, які будуть ефективнішими ніж у конкурентів.

Отже, на нашу думку, вдосконалення маркетингової політики розподілу дозволить підприємству вирішити ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом, виявити нові можливості ринку та активно використовувати їх, враховувати тенденції споживчого попиту та організувати надання товарів з дотриманням всіх вимог тим споживачам, які цього потребують.

Використані джерела

1. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
2. Разінькова М.Ю. Маркетингова політика розподілу. Економічна наука. 2018. С. 57-59.

Дмитро Мельник

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Дудар В.Т.)

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах інтенсивного нарощування масштабів і рівня інформатизації всіх сфер життєдіяльності суспільства ефективність функціонування господарюючих суб'єктів багато в чому визначається їх здатністю використовувати сучасні інформаційні технології для вирішення завдань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю. Висококонкурентні умови господарювання ставлять підприємства перед необхідністю постійно моніторити ринковий простір з метою як виявлення можливостей розширення ділової активності, так і нівелювання виникаючих загроз існуючої ринкової позиції. У зв'язку з цим серед основних чинників, що визначають успіх сучасного бізнесу, на перший план виходять маркетингові нематеріальні

активи, що дозволяють сформуванню знання про ринок і споживчу поведінку, розробити дієву стратегію реалізації конкурентних переваг підприємства [1].

Маркетингові нематеріальні активи є складовою споживчої цінності продукту (послуги), що виробляється в процесі здійснення маркетингової діяльності, яка не має матеріально-речової форми. Маркетингові нематеріальні активи можуть бути представлені торговими марками, брендами, логотипами компаній, оформленням етикеток і упаковок, стратегією і концепцією просування товарів, оформленням вітрин, каналами розподілу та ін.

Розробка стратегії розвитку підприємства представляє собою складний аналітичний процес, який вимагає систематичних маркетингових досліджень на кожному кроці стратегічного планування з потужним інформаційно-аналітичним забезпеченням. Найбільш складною і трудомісткою роботою маркетингової служби підприємства є збір достовірних даних в необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень обсягах. Це пояснюється значною кількістю джерел інформації, різним рівнем їх об'єктивності і репрезентативності [2].

Маркетингові інформаційні технології дозволяють суттєво зблизити споживача і виробника. В першу чергу це пов'язано з використанням технологічних можливостей Інтернету як глобального засобу комунікації, що дозволяє забезпечити можливість прямого контакту зі споживачем і, що найбільш важливо, значно розширити географічні межі взаємодії при мінімальних витратах і з коротким часом доступу (отримання / передачі) інформації. Особливо помітними у взаємодіях виробника і споживача є зміни в каналах просування і наданні послуг: на зміну традиційним формам відносини підприємств з споживачами приходять віртуальна торгівля і Інтернет-маркетинг.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку бізнесу в умовах інтенсифікації та високого динамізму ринкових відносин і факторів зовнішнього оточення використання інформаційних систем в

маркетинговій діяльності підприємства дозволяє створити вагомі конкурентні переваги за рахунок [3]:

- підвищення оперативності отримання інформації, скорочення трудомісткості робіт, пов'язаних з її збиранням, обробкою і зберіганням;

- зниження витрат на проведення маркетингових досліджень;

- розширення географії взаємодії з постачальниками і споживачами;

- можливості інтерактивного спілкування з представниками зовнішнього середовища.

Мета застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства полягає в забезпеченні узгодження інтересів виробника і покупця.

Використані джерела

1. Готовцев К. Бизнес-процессы и Интернет. Хроника странного бизнеса. URL: <http://www.citforum.ru>.

2. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

3. Фомичев К. Go digital or die: Діджиталізація бізнесу, як неминучість. URL: http://www.nand.ru/professional-information/and_library/20565.

Олександр Окрепкий

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Дудар В.Т.)

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Важливим трендом використання ІТ в маркетинговій діяльності є розвиток інструментів маркетингової аналітики. Так, серед сучасних напрямків роботи з базами даних можна назвати використання таких складних інструментів як нейронні мережі, штучний інтелект, які дозволяють визначати взаємозв'язок між

окремими групами споживачів, продуктами і ринками, а також розраховувати різні змінні для кожного окремого споживача.

Одним з нових методів роботи з інформацією так званий маркетинг баз даних (database marketing), який набув особливої популярності у зв'язку з переходом від масового маркетингу до цільового маркетингу, а в ряді випадків – нішового маркетингу. Це призвело до того, що застосування традиційних методів роботи з базами даних виявилось практично неможливим. В умовах жорсткої конкуренції об'єктом пильної уваги стає кожен окремо взятий споживач, з яким необхідно встановити постійний зворотній зв'язок.

Сучасні бази даних являють собою не просто адресний список покупців, як це було раніше, а повну інформацію про поведінку споживача протягом відносно тривалого періоду. Відповідно, обсяг даних, що надходять в інформаційну систему, помітно зростає. Така інформація включає в себе те, які продукти і в яких комбінаціях купував даний покупець, за якими цінами, в яких магазинах, в яких заходах щодо стимулювання він брав участь і ін. База даних оновлюється з кожною наступною покупкою, і компанія має можливість відстежувати поведінку кожного окремого покупця в часі, підтримуючи постійний діалог зі споживачем [1].

Для обробки маркетингової інформації впроваджуються інструменти інтелектуальної бізнес-аналітики: технології сховищ даних, OLAP і Data Mining. Сучасні інструменти інтелектуальної бізнес-аналітики включаються в комплексні системи, призначені для автоматизації управління підприємством. Провідними виробниками систем інтелектуальної бізнес-аналітики є компанії IBM, Oracle, SAP AG, Microsoft.

Сховища даних дозволяють інтегрувати і консолідувати дані, отримані з різних джерел. Для аналізу даних і розробки сценаріїв використовуються технології OLAP / MOLAP, що дозволяють виконувати моделювання даних, заглиблюватися в деталі і робити узагальнення, фільтрувати, сортувати і перегруповують дані в процесі проведення аналізу. OLAP – це технологія обробки даних,

яка полягає в підготовці сумарною (агрегованою) інформації на основі великих масивів даних, структурованих по багатовимірному принципу [2].

Технології Data Mining дають можливість використовувати для вирішення маркетингових завдань найсучасніший математичний апарат. Data Mining – це сукупність методів виявлення в даних раніше невідомих, нетривіальних, практично корисних і доступних для інтерпретації знань, необхідних для прийняття рішень в різних сферах людської діяльності. Інструменти інтелектуальної бізнес-аналітики широко використовуються в цифровому маркетингу для вирішення різних завдань: багатовимірного аналізу засобами OLAP обсягів продажів, маркетингових витрат та інших змінних; прогнозування обсягів продажів і інших показників за допомогою методів регресійного аналізу; використання методів оптимізації для вирішення задач оптимізації асортименту, для оцінки ефективності та оптимізації маркетингових кампаній; оптимізаційного управління ціновою політикою; класифікації споживачів; виявлення асоціативних правил в споживчому попиті і їх використання для збільшення продажів; сегментування ринку з використанням методів кластерного аналізу та ін. [3].

Нові технології, ресурси і сервіси Інтернету активно застосовуються в маркетингу і впливають на розвиток маркетингових інформаційних систем. Основними інструментами брендингу, здійснення зовнішніх і внутрішніх маркетингових комунікацій зараз стають корпоративні сайти компаній, професійні соціальні мережі, інформаційні портали та інші Інтернет-ресурси. Вони надають широкі можливості для ведення електронного бізнесу, реалізації нових форм взаємодії з клієнтами і бізнес-партнерами, управління бізнес-процесами маркетингу.

Подальший розвиток маркетингових інформаційних систем пов'язаний з включенням в них додаткових Інтернет-сервісів, що дозволяють здійснювати і розвивати адаптивну і колаборативну кастомізацію клієнтів і бізнес-партнерів, реалізовувати для них

програми лояльності, механізми тизерної реклами.

Використані джерела

1. Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій big data вітчизняними компаніями. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf
2. Фрэнкс Б. «Революция в аналитике. Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики» / Билл Фрэнкс. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 320 с.
3. Симакина М.А. Особенности использования технологий Big Data в маркетинге // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. № 6. – С. 255-260. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/simakina>

Пітера Артур

(науковий керівник: к.е.н., старший викладач
кафедри маркетингу ЗУНУ Борисяк О.В.)

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ

Динамічний розвиток цифрових технологій, розширення географії покриття мережі Інтернет сприяють впровадженню інноваційних підходів до організації діяльності людини у різних сферах. У цьому контексті, важливе значення має врахування таких тенденцій розвитку суспільства при організації маркетингової діяльності. Одними з найбільш актуальних та потрібних засобів дослідження та просування є цифрові технології та штучний інтелект зокрема.

На даному етапі технологій, штучний інтелект допомагає персоналізувати рекламу, відповідно направити її на конкретного споживача, що значно підвищує ймовірність того, що клієнт зробить покупку. Фактично автоматизовані алгоритми переводять комунікацію з клієнтом на новий рівень. Пропонуючи відвідувачам рекламу, система враховує його потреби, вік, гендер, інтереси та ін. Такий формат реклами можна адаптувати під сезон, час доби та інші фактори. Як наслідок, штучний інтелект став таким популярним

інструментом у сфері маркетингу [1; 2].

Маркетологи використовують штучний інтелект для отримання цінних висновків про своїх клієнтів, автоматизації завдань та оптимізації робочого процесу. Згідно з даними Salesforce, понад половина маркетологів (51%) наразі використовують інструменти на основі штучного інтелекту, а ще 27% інтегрують ці інструменти у найближчому майбутньому. Це найвищий очікуваний ріст поміж інших передових технологій, які маркетологи будуть адаптувати наступного року. Штучний інтелект випереджає за цим показником Інтернет-речей та маркетингову автоматизацію. А зі зростанням кількості даних, яку генерують споживачі, комп'ютерні технології на основі штучного інтелекту – машинне навчання, «глибинне» навчання та обробка повсякденної мови – стануть ще важливішими для прийняття рішень на основі даних [1; 2].

Діджиталізація різних бізнес-процесів (управління персоналом, управління каналами комунікації та ін.) насамперед передбачає оптимізацію цих процесів [3; 4]. З огляду на це, штучний інтелект у сфері маркетингу є інструментом, який допомагає підвищити ефективність маркетингових комунікацій. За допомогою штучного інтелекту можна контролювати та управляти процесом реклами, створенням відгуків, аналізувати процес просування та давати рекомендації користувачам. Штучний інтелект сьогодні використовується практично у всіх сферах реклами та розробки. У маркетингу штучний інтелект застосовується дуже широко, переважно в: створенні сайтів, рекомендаціях та створенні контенту, автоматизації реклами та моніторингу, та ін. [2; 5].

Зокрема, автоматизація у маркетингу дозволяє штучному інтелекту проаналізувати поведінку користувача і простежити за його уподобаннями, щоб створювати релевантні пропозиції. Машина створює і розсилає пропозиції групам і клієнтам – це дозволяє скинути з себе частину обов'язків і витратити час на іншу роботу [5].

Отже, роль штучного інтелекту в інноваційному розвитку маркетингу зростає. Це свідчить про перспективність формування

нових різновидів маркетингової діяльності, у тому числі, шляхом поєднання штучного інтелекту та креативності людини.

Використані джерела

1. AI in Marketing. Business Insider Intelligence Report. URL: <https://www.businessinsider.com/intelligence/research-store?/AI-in-Marketing/p/102259722#!/AI-in-Marketing/p/102259722/category=11987293>.
2. Штучний інтелект у WEB-І та маркетингу. URL: https://ideyne.com/ua/article/iskusstvennii_intellekt_v_webe_i_marketinge.
3. Борисяк О.В., Щербина Ю.М. Трансформація маркетингових комунікацій підприємства в умовах діджиталізації бізнес-процесів Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення: ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 24-25 жовтня 2019 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 14-15.
4. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.
5. IBA Global Employment Institute Artificial Intelligence and Robotics and Their Impact on the Workplace. URL: <https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=c06aa1a3-d355-4866-beda-9a3a8779ba6e>.

Василь Сенчак

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Дудар В.Т.)

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Сучасний банківський маркетинг націлений на встановлення взаємозв'язків між особливостями і можливостями певного банку з клієнтами на цільовому ринку і забезпечення досягнення ним своєї основної комерційної мети через найбільш повне задоволення виявлених потреб клієнтів. Разом з тим, банківський маркетинг має суттєві відмінності від маркетингу в інших сферах економічного

життя, що викликано особливою економічною роллю банківської справи та його особливим місцем в системі економічних відносин і процесі суспільного відтворення.

Особливостями банківського маркетингу у силу своєї специфіки є те, що він є особливою галуззю маркетингу. Це зовнішня й внутрішня ідеологія, стратегія, тактика й політика діяльності банку. Метою політики керівництва банку й діяльності всіх його служб є залучення клієнтури, розширення сфери збуту своїх послуг, завоювання ринку, збільшення прибутку. Звідси велике значення маркетингової роботи банку, зміст і цілі якої істотно змінюються останнім часом під впливом різко зростаючої конкуренції на фінансових ринках і модифікації відносин між банками й клієнтурою в умовах кризи.

Сьогодні банківський маркетинг розуміється переважно як пошук і використання банком найбільш вигідних ринків банківських продуктів із урахуванням потреб клієнтури. Це передбачає чітку постановку цілей банку, формування шляхів і способів їхнього досягнення й розробку конкретних заходів для реалізації планів.

Необхідність маркетингу в банківській сфері України в сучасних умовах обумовлена загальносвітовими тенденціями, у тому числі:

1) універсальним характером діяльності більшості банків в Україні;

2) обмеженою кількістю фінансово стійких підприємств і загостренням на цій основі конкуренції між банками за їхнє обслуговування;

3) глобалізацією банківської конкуренції;

4) розширенням спектра послуг, надаваних банками, і розвиток небанківських методів запозичення коштів (наприклад, випуск облігацій);

5) обмеженнями цінової конкуренції на ринку банківських послуг, пов'язаними з державним регулюванням, а також із тим, що існує граничний розмір відсотка, нижче якого банк уже не отримує прибуток; це висуває на перший план проблеми управління якістю

банківського продукту й просування продукту на ринок [2].

Вимоги маркетингу не обмежуються створенням якісного продукту, що відповідав би потребам клієнтів, і правильним встановленням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевих споживачів і забезпечити його доступність в умовах цільового сегмента. Саме доведення продукту до споживача – одне з найважливіших завдань, які вирішує маркетинг у банківській сфері, що втілюється у збутовій політиці банку.

Слід підкреслити, що в сучасних умовах головний об'єкт конкуренції між банками – не сам банківський продукт, а рівень та якість сервісу, що «додається» до нього. Широкий асортимент сучасних банківських технологій (інтернет-банкінг та фінансові портали, система «клієнт-банк», мобільний банкінг, он-лайн – консультація, розширення номенклатури і можливостей використання пластикових карток та ін.), персональний менеджер для кожного клієнта, гнучкий графік роботи спеціалізованих відділень, розширення мережі банкоматів та центрів самообслуговування – це далеко не повний перелік сучасних маркетингових засобів просування банківського продукту на ринок [1].

Актуальність реалізації маркетингу в банківському секторі України має виняткове значення в період розвитку фінансового і грошово-кредитного ринків.

Отже, підвищення ефективності функціонування банківських інститутів, поліпшення економічних показників діяльності банку, які надають конкурентні переваги, треба забезпечувати за допомогою реалізації банківського маркетингу. З іншого боку, проведення ринкових реформ в Україні неможливо без підвищення ефективності банківської діяльності. Важлива роль в реалізації цього завдання належить застосуванню прийомів та методів банківського маркетингу.

Використані джерела

1. Маркетинг у банку: навчальний посібник / за заг. ред. проф. Т.А. Васильєвої; Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін.; Державний вищий

навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2014. 353 с.

2. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг. Монографія. К.: Вид. Дім "Ін Юре". 2010. 484 с.

Альона Фесюк

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри
маркетингу ЗУНУ Дудар В.Т.)

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується значним посиленням конкуренції. Щоб вижити, підприємству необхідно бути конкурентоспроможним. Конкурентоспроможність складне і різнобічне поняття, яке включає в себе різні складові діяльності підприємства.

Удосконалення інструментів маркетингу в нових умовах трансформації поведінки споживачів послуг, на наш погляд, є одним з основних факторів, що сприяють закріпленню підприємства на ринку і забезпечує його конкурентоспроможність.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його вміння ефективно використовувати фінансовий, інформаційний, виробничий і трудовий потенціал [1].

Значиму роль в підвищенні конкурентоспроможності підприємства відіграє маркетингова політика. Як відомо маркетингова політика підприємства містить у собі товарну, цінову, збутову політику, а також політику просування товару на ринку.

Товарна політика є основою маркетингових рішень, навколо якої формуються інші рішення, пов'язані з умовами придбання товару і методами його просування від виробника до кінцевого споживачеві.

Товарна політика передбачає певний набір дій або заздальгідь

обдуманих методів і принципів діяльності, завдяки яким забезпечується наступність і цілеспрямованість заходів з формування і управління асортиментом товарів. Відсутність такого набору дій призводить до нестійкості асортименту підприємства, провалів, схильності асортименту надмірного впливу випадкових або мінущих кон'юнктурних факторів.

Наступним елементом, що надає значний вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства, є ціна. Як атрибут товару ціна займає особливе становище в маркетингу і провідне місце в його комплексі. Цінова політика в маркетингу – це встановлення певних цін і способів маневрування ними в залежності від положення на ринку, яке дозволяє опанувати заданої часткою ринку, отримати розрахункову прибуток, а також вирішити інші стратегічні та оперативні завдання, спрямовані на поліпшення конкурентних позицій компанії.

Збутова політика фірми-товаровиробника пов'язана, з одного боку, з попитом на цільовому ринку, а з іншого, – з власними виробничо-збутовими, фінансовими, організаційно-управлінськими і іншими можливостями. Ця політика повинна в максимальній мірі задовольняти потреби покупців, причому з найбільшим зручністю для них, і одночасно враховувати фактор тиску з боку конкурентів, виявляється в їх збутової політиці і практиці. Якщо збутова політика конкурентів свідомо більш ефективна, то виробнику слід, або піти з цільового ринку, або докорінно модернізувати всю систему збуту з метою значного підвищення її конкурентоспроможності, або змінити свою виробничу і збутову спеціалізацію.

Комунікаційна політика, як один з елементів маркетингу, є неодмінною умовою нормального функціонування підприємства. Значимість комунікації в сучасних умовах стійко зростає внаслідок більшої насиченості ринків товарами, все більшої різноманітності потреб споживачів, форм і методів конкуренції, все досконаліших засобів збору, зберігання, обробки, передачі інформації і цілого ряду інших факторів. Добре побудовані комунікації є однією з вирішальних

передумов успішної ринкової діяльності компанії, інструментом, завдяки якому можна підвищити її конкурентоспроможність.

Всі розглянуті вище інструменти маркетингової політики, проведеної на підприємстві, сприяють, гнучкому пристосуванню виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно мінливої економічної ситуації ринку. Це дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку, сформуванню позитивний образ у споживачів і вигідно виділити серед конкурентів. Що в свою чергу є умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг.

Використані джерела

1. Портер М.Є. Конкуренція: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. 496 с.

Віктор Хома

(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Дудар В.Т.)

ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВИХ ПЛАНІВ ТА ЇХ ВИДИ

В процесі складання маркетингових планів фірма визначає їх класифікацію. Перш за все слід зазначити, що вище керівництво фірми розробляє загальну її концепцію, яка відбивається в загальному плані, або бізнес-плані, якщо мова йде про нові напрямки діяльності компанії. Бізнес-план як правило включає постановку і способи досягнення основних цілей виробництва нової продукції, систем ціноутворення, розподілу (збуту) і рівня обслуговування.

Виробничо-господарські підрозділи компанії і функціональні служби формують плани (фінансовий, виробничий, інноваційний і ін.), які входять в структуру загального плану. Управлінсько-господарські підрозділи фірм готують цільові програми, які уточнюють і деталізують відповідні плани для термінового вирішення поточних проблем. Служба маркетингу складає план маркетингу,

який також входить в загальний план фірми [1].

План маркетингу включає основні напрямки політики реалізації товарів і послуг фірм; визначає співвідношення між попитом і пропозицією, а також між економічними витратами і доходами; фіксує потенційні розміри збуту нової продукції; містить розрахунок максимальних обсягів розширення продажів. Маркетинговий план як елемент бізнес-плану фірми, з огляду на специфіку виробництва і збуту продукції, особливості координації і субординації менеджерів підрозділів і служб фірми, визначає стратегію і тактику поведінки фірми на ринку та посилення її ринкових позицій [2].

З урахуванням сказаного пропонуємо наступну класифікацію планів маркетингу фірм:

- за рівнями управління: для топ-менеджерів фірми – більш формалізовані (укрупнені, загальні плани, що визначають напрямки майбутнього розвитку компанії), для середніх і низових рівнів – конкретніші (докладні, детальні плани, я розробляються для конкретної ситуації і конкретних проблем маркетингу);

- за термінами (тривалості) дії – короткострокові (до одного року), середньострокові (2-5 років) і довгострокові (5 10 років); більшість фірм в своїй маркетинговій діяльності спираються на поєднання цих планів;

- за охопленням виробленої продукції (послуг) – для окремих продуктів; один інтегрований план, який включає всю продукцію, або загальний план з розділом маркетингу;

- за масштабом (глибиною, складністю) проблем маркетингу – стратегічні і тактичні;

- звичайні (коли якась мета плану окремо не виділена) і цільові (коли всі дії сфокусовані на певній меті – плани розробки нового продукту; проекту інвестицій в маркетинг-мікс або його субмікси; запуск рекламної кампанії і ін.);

- за способом розробки – централізовані (лідером розробок є вище керівництво, яке представляє плани для низових ланок) і децентралізовані (плани складають низові ланки для затвердження

вищим керівництвом). Централізовані методи прийняття маркетингових планів практикуються в провідних японських компаніях, а децентралізовані – в більшості фірми Західної Європи [3].

Існують також змішані методи, коли маркетингові плани складаються спільно вищим керівництвом і низовими ланками. цього принципу дотримуються більшість компаній США [3].

План маркетингу – це найважливіший документ фірми, основа для здійснення і координації всіх видів її діяльності. Основне призначення маркетингового плану фірми є доведення зацікавленим особам яким чином компанія збирається здійснювати вплив на ринкову ситуацію для забезпечення збуту своєї продукції.

Використані джерела

1. Бондаренко В.М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4957>
2. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація . Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 28 (1200). С. 95-99.
3. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства .*Економіка та суспільство*. 2017. № 9.

Світлана Хрупович

к.е.н., доцент кафедри маркетингу ЗУНУ

КОМПЕТЕНЦІЇ, ЯКІ ГЕНЕРУЮТЬ КРЕАТИВНІ НАВИКИ МАРКЕТОЛОГА

Сучасні вектори розвитку креативних маркетингових індустрій вимагають того, щоб спеціалісти володіли не лише hard skills (професійні навички), але і м'якими soft skills. Для цього маркетологи повинні багато читати: професійної, науково-популярної та художньої літератури. Проаналізуємо, якими м'якими креативними навичками можна оволодіти під час читання:

– розвиток уяви. Коли ми читаємо, то у нашій свідомості створюються образи, розвиваємо креативність. Наш мозок малює картинки, яких ми не бачимо;

– впевненість у собі. Начитаний маркетолог є конкурентоспроможним на ринку праці, так як знає собі ціну і вміє себе вдало презентувати.

– ораторське мистецтво. Жодні курси і техніки майстерності не створять із людини, яка не любить читати прекрасного оратора. Лише, маючи достатній словниковий запас і глибокі внутрішні знання, ерудицію, можна бути майстром як самопрезентації, так і презентації будь-якого проекту.

– сторітелінг. Маркетологи створюють історії брендів, рекламних проектів, займаються веденням сторінок соціальних мереж, написанням тексту, який продає. А для цих знань і вмінь потрібно читати, читати і ще раз читати.

– пам'ять і концентрація. Маркетолог повинен оперувати великою кількістю інформації, збирати її, аналізувати та інтерпретувати так, як йому необхідно.

– емпатія. Найбільш необхідна риса сучасного маркетолога. А художні твори знайомлять із внутрішнім світом і переживаннями людей, через книги можна виявити їх бажання і потреби, створити нові інноваційні продукти, які задовольняють постійно зростаючі потреби.

Також розвивати м'які навички креативності можна під час перегляду інтелектуальних фільмів і серіалів. І це не хобі, а приємна частина роботи. Маркетологи, які, проникають у проблеми людини (дослідження: дві третини людей у світі дивляться серіали), намагаються думати як вони, передбачати їхні бажання, потреби, створювати товари і послуги, які і продукують саме ці серіали і фільми.

Використані джерела

1. Почепцов Г.Г. Телесериалы, масскульт и соцмедиа как создатели виртуальной реальности. Харьков: Фолио, 2019. 410 с.

Наталія Швайко

(науковий керівник: к.е.н., старший викладач,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Процишин Ю.Т.)

ЕТАПИ ТА ПРОЦЕДУРИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДА

Стратегія розвитку бренда являє собою куди більше, ніж створення візуального образу. Може здатися, що логотип, добре підібрані кольори й слоган, що запам'ятовується, є основними елементами бренда, однак вони є лише допоміжними одиницями. При розробці стратегії основними елементами є ті дії, які доведуть цільовому споживачеві, що продукти або послуги цієї компанії значно краще або вигідніше, ніж у конкурентів. Елементи фірмового стилю допоможуть візуально донести суть бренда до цільового споживача, однак саму реакцію можна одержати лише у відповідь на продуману стратегію розвитку.

Створення стратегії розвитку бренда – це творча робота, що потребує глибокого знання ринку, споживачів та конкурентів. Основними правилами й принципами побудови стратегії бренда є простота, терпіння, гнучкість, доступність, людяність, всюдисущість та інновації [1, с. 119].

Щоб гарантовано добратися до вершини лояльності до бренду, потрібно вживати осмислені цілеспрямовані зусилля, аналізувати успіх, вносити виправлення в план дій. А оскільки обставини життя компаній різні, то і стратегії побудови сильного бренду в них будуть відрізнятися. Але в цілому можна виділити основні етапи побудови стратегії розвитку бренду, що є загальними для всіх компаній.

За визначенням Савельєва Є.В., процес формування бренда може включати такі етапи [1, с. 121]:

а) позиціонування бренда на ринку, тобто пошук його місця на ринку, а також набору купівельних потреб і сприйняття товару. Позиція бренду – це місце, яке він займає в уяві покупців щодо товару-конкурента. Тут потрібно отримати відповіді на запитання:

для кого створюється бренд, яку вигоду отримає споживач від бренда, для якої мети потрібен бренд, від якого товару-конкурента необхідно захищати цей бренд тощо;

б) формування стратегії бренда, тобто стратегічної програми для створення його цінності. На цьому етапі визначається: хто є цільовою аудиторією бренда, що потрібно їй пообіцяти, як обґрунтувати покупцеві обіцянку і яке враження має залишитися від бренда у споживача;

в) розробка ідеї бренда. Основна ідея бренда має відображати пропозицію його переваг. Для створення унікального бренда потрібно знати про товар і його виробника якомога більше. Ідея бренда має зацікавити й захопити покупця, звернути його увагу на марку й товар;

г) аналіз торгової марки і пошук імені бренда. Торгова марка асоціюється з товаром або послугою та доносить споживачу інформацію про товар і його споживчі характеристики. Вона дає змогу виводити на ринок нові товари й впливати на роздрібних продавців. При аналізі торгової марки необхідно звертати увагу на наявність у неї таких властивостей, як привабливість, економічність, комунікативність у сфері позиціонування товару, легкість розпізнавання серед товарів-конкурентів.

Стратегія бренда має будуватися на вирішенні наступних завдань [1, с. 125]:

- серйозно апелювати хоча б до одного з функціональних, соціальних й емоційних очікувань споживача;
- концептуально гармонійно вписуватися в психологічний світ споживача;
- явно диференціюватися від конкурентів;
- відповідати купівельній спроможності споживача.

Таким чином, для того, щоб побудувати сильний бренд, організаторові проекту брендингу необхідно чітко спланувати всі кроки. Обов'язкова програма створення стратегії розвитку бренду складається з восьми основних етапів: цілепокладання, планування

проекту (ресурсів, відповідальних, термінів та інших обмежень при бренд-менеджменті), аналіз реального стану бренду, аналіз відповідності реального стану бренду бажаному, аналіз конкурентів, розробка стратегії розвитку бренду (що включає розробку позиціонування або місії бренду, опис суті бренду та розробку правил створення стандартних дизайнів та текстів бренда, розробку процедур та вимог до збереження, розвитку та моніторингу бренда, розробку плану дій), виконання стратегії розвитку бренду та моніторинг бренду.

Специфіка функціонування компанії може вимагати додаткових дій, що ускладнюють процес брендингу, наприклад, вироблення складної архітектури брендів або вивчення особистості засновників фірми.

При побудові стратегії розвитку бренду, необхідно розуміти, що будівництво сильного бренда – це як виховання дитини, тобто нескінченний проект. Ніколи не наступить момент, що дозволить поставити фінальну крапку й підвести ризику. Різні дії у рамках стратегії розвитку бренду варто повторювати з різною регулярністю. Наприклад, робити ревізію місії має сенс не частіше, ніж раз у три – п'ять років, а от аналізувати поінформованість цільової аудиторії можна й потрібно не рідше, ніж раз на рік. Синхронізація різних дій в одній осмисленій системі – це непросте завдання, що стоїть перед людиною, відповідальною за брендинг.

Підсумовуючи проаналізоване, варто зазначити, що серед науковців, що займаються дослідженням питання брендингу в цілому і створення брендингових стратегій зокрема, не існує єдиного підходу до цього процесу. Так, деякі автори розглядають брендинг на рівні організацій (тобто корпоративний брендинг), а інші – на рівні продуктів (брендинг товарів). Також немає погодженості у підходах до побудови алгоритмів створення бренду – в цілому у всіх запропонованих авторами моделях побудови стратегії бренду запропоновані схожі елементи, але кожна з них має свої власні особливості. Можна вважати, що така ситуація зумовлена тим, що

брендинг як вид маркетингової діяльності на сучасному етапі лише починає розвиватися, а отже ще не нагромаджена достатня теоретична база для однозначного обґрунтування підходів до створення бренд-стратегій.

Використані джерела

1. Новітній маркетинг: навч. посібник / За ред. Є.В. Савельєва. – Київ: Знання, 2008. – 420 с.

Макар Ганна

(науковий керівник: д.наук з держ. управл., доцент, проф. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толуб'як В. С.)

ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Проведення реформи децентралізації, що передбачає передачу владних повноважень та фінансових ресурсів до органів місцевого самоврядування, актуалізує питання активізації місцевої влади у контексті пошуку конкурентних переваг місцевих громад. Формування парадигми розвитку територіальних громад потребує аналізу та врахування уже відомих та латентних чинників підвищення конкурентоспроможності. Вона може визначатись рядом умов, характеризуватися низкою процесів у соціально-економічних відносинах як у межах ОТГ, так і поза її межами. Тому виявлення чинників, які створять для ОТГ сильні конкурентні переваги, сприятимуть залученню інвестицій, розвитку наукового і людського потенціалу є важливим завданням.

Конкретна конкурентна позиція об'єднаних територіальних громад в системі соціально-економічного розвитку територій визначається переліком чинників різного виду та походження, які конкретизують загальні фактори формування конкурентоспроможності територіальної громади і мають різноплановий вплив на процес її розвитку. З іншого боку, дані чинники не є

відособленими від загальної стратегії розвитку територіальних громад, адже вони визначають собою напрямки, в яких має зосереджуватися стратегічний план розвитку ОТГ. Відтак, чинники конкурентоспроможності ОТГ являють собою конкретний перелік умов, за яких можливий якісний розвиток та підвищення ефективності функціонування територіальної громади.

Щодо ідентифікації чинників конкурентоспроможності територіальних громад можна констатувати велику розбіжність поглядів серед науковців. За визначенням, чинник (син. фактор) (від лат. factor – той, що робить, виробляє) – це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища [2]. Відповідно до теорії конкурентоспроможності М. Портера, до чинників формування конкурентних переваг зараховані факторні умови, умови попиту, діяльність споріднених галузей та стратегії окремих підприємств. З огляду на такий підхід, конкурентне зростання територіальної громади слід розділяти на наступні етапи: етап чинників (факторів); етап інвестицій; етап інновацій; етап заможності (багатства). Портер М. також наголошує, що в умовах глобалізації стають доступними передові технології виробництва, інформаційні та фінансові ресурси, людські ресурси як результат міграційних процесів, внаслідок чого відбувається нівелювання ролі «старих» чинників конкурентоспроможності та становлення нових центрів продукування благ, які характеризуються високим рівнем достатку [1].

Не зважаючи на раціональність позиції М. Портера, слід зазначити, що вона актуальна для країн із розвиненою ринковою економікою, дещо відірваною від вітчизняних реалій. Натомість, В. Воротін визначає наступні чинники конкурентоспроможності територій: структурну політику; оновлення ресурсного, виробничого, науково-освітнього потенціалів; розвиток виробничої та соціальної інфраструктури. Такий підхід до ідентифікації чинників, які визначають конкурентоспроможність територіальної громади надто однобокий, оскільки він акцентує увагу на економічній складовій цього поняття, зовсім ігноруючи такі аспекти конкуренто-

спроможності, як умови та якість життя населення, екологічне благополуччя, ефективність управління.

Розглядаючи чинники формування конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад, Я. Білоус розмежовує їх на зовнішні та внутрішні. До числа чинників внутрішнього походження вчений зараховує систему та методи управління, землю, капітал, трудові та природні ресурси, натомість чинники зовнішнього походження представлені такими, як політичне та економічне становище у державі, законодавча база, географічне положення, екологічні та соціальні чинники [1, с. 27]. Незважаючи на загалом обґрунтований підхід до розмежування чинників конкурентоспроможності територіальної громади, зарахування конкретних чинників до виділених вченим груп є дискусійним. Більш прийнятним можна визначити розмежування цих чинників за рівнем керованості на ті, що піддають і не піддаються управлінню з боку органів влади територіальної громади. Так, на рівні громади практично не піддаються впливу такі чинники конкурентоспроможності, як нормативно-правове поле, політична ситуація в країні, рівень фіскального навантаження, умови ведення бізнесу тощо. Разом з тим, органи влади в межах своєї компетенції можуть впливати на окремі аспекти цих чинників, послаблюючи чи посилюючи їх дію (зниження фіскального навантаження за платежами, які визначають органи місцевої влади, створення режиму найбільшого сприяння у співпраці з інвесторами, взаємодія представників різних політичних сил для усебічного сприяння розвитку та ін.).

Досліджуючи дану проблематику, С. Кльоба розмежовує чинники конкурентоспроможності територіальних громад відповідно до конструктивності їхнього впливу та зосереджує увагу на розкритті тих, які негативно позначаються на конкурентних перевагах громади. Оцінюючи пропоновані нею чинники, можемо розділити їх на наступні групи:

– чинники, обумовлені специфікою економічного та соціального розвитку територіальної громади. До складу цих чинників слід

зарахувати: недостатню кваліфікацію трудових ресурсів, слабкість трудової етики; неефективність функціонування системи охорони; неспроможність суб'єктів господарювання до інновацій; інфляцію; ускладнений доступ до фінансових ресурсів; слабкий розвиток ринкової інфраструктури;

– чинники, пов'язані з неспроможністю політичних інститутів, низькою ефективністю організації управління в територіальній громаді: надмірний рівень фіскального тиску та неефективне податкове адміністрування; надмірні масштаби валютного регулювання; наявність обмежувальних норм трудового законодавства; розгул злочинності; бюрократичні бар'єри; корупція; політична нестабільність та інші [3, с. 40].

Отже, ідентифікація та оцінка негативних чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності територіальної громади, розкриття їхньої природи та вагомості впливу створює підґрунтя для організації управлінського процесу щодо управління ними та упередження їх деструктивної дії. Система заходів, спрямованих на подолання негативних чинників конкурентоспроможності отримує формалізоване вираження у відповідних планувальних документах, що закріплюють пріоритети діяльності органів місцевої влади у царині підвищення конкурентоспроможності громади. Повноцінна реалізація цього стратегічного плану дає можливість не тільки нівелювати вплив деструктивних чинників зовнішнього середовища, але й забезпечити задіяння конкурентних переваг громади для досягнення її стійкого розвитку.

Використані джерела

1. Білоус Я. Аналіз чинників конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 26-32.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дот. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.
3. Кльоба С. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 36-43.
4. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1992. 133 p.

Онищук Оксана

(науковий керівник: к.е.н., старший викладач
кафедри міжнародної економіки Ліфанова М.І.)

ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ: НОВАТОРСТВО ЧИ ЗАГРОЗА?

Наш світ стоїть на порозі грандіозних технічних новинок та широкомасштабних відкриттів. Таке уособлення сьогодні можемо назвати промисловою революцією. На сьогодні, ми маємо усі доведення того що діє 4 промислова революція, яка зумовлена всюдиіснуючим мобільним інтернетом, мініатюрними виробничими пристроями та штучним інтелектом.

На сьогодні цифрові технології, які є створені завдяки програмним забезпеченням не є новизною але час не стоїть на місці та представляє нам новинки технологій, які до сьогодні лише були у фільмах фантастичного жанру. Техніка для щоденного пересування в повітрі, роботи на виробництвах, якими непотрібно керувати, біологічні досягнення (створення нових типів рослин, схрещення тварин та новітня медицина) усі ці та інші досягнення підтверджують прихід 4 промислової революції.

Термін “4 промислова революція” або “Індустрія 4.0” народився в 2011 році на Ганноверського ярмарку і був призначений для позначення процесу корінного перетворення глобальних ланцюжків створення вартості. Поширюючи технологію “розумних заводів”, четверта промислова революція створює світ, в якому віртуальні та фізичні системи виробництва гнучко взаємодіють між собою на глобальному рівні. Це забезпечує повну адаптацію продуктів і створення нових операційних моделей. Однак четверта промислова революція пов’язана не тільки з розумними і взаємопов’язаними машинами і системами. Її спектр дії значно ширше. Одночасно виникають хвилі подальших проривів в самих різних областях: від розшифровки інформації, записаної в людських генах до нанотехнологій, від поновлюваних енергоресурсів до квантових

обчислень. Саме синтез цих технологій і їх взаємодію в фізичних, цифрових і біологічних доменах складають фундаментальна відмінність четвертої промислової революції від всіх попередніх революцій. [1]

Четверта промислова революція розвивається значно швидше ніж її попередники. В очікуванні другої промислової революції знаходиться населення 17% світової території, так як близько 1,3 млрд чоловік все ще не мають доступу до електрики. Приблизно половина населення земної кулі, або 4 млрд чоловік, чекає третю промислову революцію, оскільки більшість з них живуть в країнах, що розвиваються, де немає доступу до мережі Інтернет. При цьому зауважу, що тільки на поширення веретена (символу першої промислової революції) за межами Європи знадобилося майже сто двадцять років. Для порівняння, Інтернет поширився по всьому світу менше ніж за десять років.

Однак четверта промислова революція означає все більшу автоматизацію виробничих процесів: від цифрового проектування виробу, створення його віртуальної копії - до віддаленого налаштування обладнання на заводі відповідно до технічних вимог для випуску цього конкретного "розумного" продукту. Виробник автоматично замовляє необхідні компоненти в потрібній кількості, контролює їхню поставку, має можливість відслідковувати шлях готового продукту від складу на фабриці та магазину до кінцевого клієнта. Але й після продажу компанія не забуває про свій продукт, як це було раніше у класичній моделі, а контролює умови його використання, може віддалено змінювати налаштування, оновлювати програмне забезпечення, попереджати клієнта про можливу несправність, а під кінець циклу використання - приймати продукт на утилізацію.[2]

Незважаючи на технічний прогрес, широкомасштабний розвиток виробництва, існує велике занепокоєння по даному напрямку. Оскільки 4 промислова революція направлена на автоматизацію, діджиталізацію та новації, проблемою може стати

велика кількість безробітного населення. У зв'язку із автоматизованими процесами на виробництвах, більшою виробничою потужністю, людська праця, в сій час, може знецінитися так як будуть технічні засоби, які забезпечують виробництво більшою потужністю, а ніж людський потенціал.

На сьогодні, світ стоїть на межі новаторства та необхідно пам'ятати, що при будь яких звершеннях можливі не лише позитивні але і негативні наслідки до яких повинні бути готові як товаровиробники так і суспільство.

Використанні джерела

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючі четверту промислову революцію". Клуб Сімейного Дозвілля", 2019. 416 с.
2. Четверта промислова революція. Чого нам очікувати? URL : <https://delo.ua/business/chetverta-promislova-revoljucija-chogo-nam-ochikuvati-334676/>

**V Ювілейна науково-практичної конференція
студентів та молодих вчених
з міжнародною участю**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ,
ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Частина 2

Комп'ютерний дизайн та верстка –Богач Ю.А.

Підписано до друку 10.11.2020 р.
Папір офсетний. Формат 60x90/16.
Гарнітура Times. Друк офсетний.
Умовн.-друк.арк. 20,8. Облік.видав.арк. 21
Наклад 200 примірників

Видруковано з готових діапозитивів в СМП «ТАЙП»
вул. Чернівецька, 44, Тернопіль, 46020
тел. (0652) 52-75-00; (0352) 52-61-61