



Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Українська асоціація розвитку менеджменту та бізнес-освіти
Вроцлавський економічний університет (Польща)
Люблінський католицький університет Івана Павла II (Польща)
Познанський економічний університет (Польща)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Матеріали доповідей
VI Науково-практичної конференції
студентів та молодих вчених
з міжнародною участю

м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 року

*Присвячена 55-річчю
Західноукраїнського національного університету*

Тернопіль
ЗУНУ
2021

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Українська асоціація розвитку менеджменту та бізнес-освіти
Вроцлавський економічний університет (Польща)
Люблінський католицький університет Івана Павла II (Польща)
Познанський економічний університет (Польща)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ
НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

*Матеріали доповідей
VI Науково-практичної конференції
студентів та молодих вчених з міжнародною участю*

м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 року

*Присвячена 55-річчю
Західноукраїнського національного університету*

Тернопіль
ЗУНУ
2021

УДК 338.24

ББК 65.29

Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі

*Матеріали доповідей
VI Науково-практичної конференції
студентів та молодих вчених з міжнародною участю
(м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 року)*

Редакційна колегія:

Галько Л.Р., 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;

Овсянюк-Бердадіна О. Ф., заступник декана факультету економіки та управління з наукової роботи ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент;

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

Відповідальний за випуск:

Островець В. М., декан факультету економіки та управління ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент

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

ЗМІСТ

Андрієва Юлія	10
ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ	
Баранчук Віталій	12
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ	
Барська Юлія	14
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ	
Басюрська Тетяна	16
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ВИМОГА ЧАСУ	
Бахарєв Владислав	19
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Белінська Юлія	21
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	
Бердадін Андрій	23
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В НАПРЯМКУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Бич Марія	26
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
Боднарчук Руслан, Ковальчук Назар, Заліщук Роман	29
ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ ЗНАННЯМИ	
Бордюк Марія	31
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ	
Боярчук Руслана	33
РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	
Братченя Олександр	36
ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ГАРМОНАЛІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
Буяк Ірина	38
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
Василькова Юлія	41
ЕВОЛЮЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИ	
Васін Арсеній	43
СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ В СУЧАСНИХ	

УМОВАХ	
Витрикуш Володимир	45
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
Вітковська Ольга	48
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ТЛУМАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ІМАНЕНТНИХ ОЗНАК АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	
Волошин Ірина	51
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Гаврилюк Іванна	53
ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Гірська Софія	55
ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Горбачук Світлана, Малосілов Олександр	57
ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
Григорчук Оксана	59
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
Гульовська Іванна	61
ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ	
Гулянич Роксолана	64
СТРАТЕГІЯ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ НА РИНКУ	
Даньків Максим	66
ДИСБАЛАНС РИНКУ ПРАЦІ ТА РИНКУ ПРОФЕСІЙНО-ОСВІТНІХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ	
Денисів Галина	68
ФАКТОРИ КОНКУРЕНТНОГО ТИСКУ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ АГРОВИРОБНИКІВ	
Дерпак Юрій	70
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	
Дубчак Олександр	73
КОМУНІКАЦІЇ: РОЛЬ, ВИДИ, ЗАСТОСУВАННЯ	
Закалик Богдан – Григорій, Пушкар Анна	75
ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID -19	
Закалик Галина	78
ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ HR-СЛУЖБИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	

Капітула Тетяна	80
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБА Й ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ	
Каплун Анастасія	83
ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ МОТИВАЦІЙ ВСТУПНИКІВ	
Кашуба Оксана	85
ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА МОЖЛИВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	
Кішко Назарій	87
АВТОМОБІЛЬНИЙ СЕКТОР КИТАЮ	
Коваль Тетяна	90
СТРУКТУРА ТА ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	
Ковальчук Ірина	93
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
Козак Марія	94
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
Козачевська Олена	95
НАПРЯМКИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	
Коковський Антон	99
ЗАРОБІТНА ПЛАТА НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	
Корницький Максим	101
РЕІНЖЕНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ	
Корпак Роман	103
ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	
Костельнюк Оксана	105
КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Костюк Тетяна	108
РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС	
Коцур Андрій	111
ОСНОВНІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	
Кошевой Андрій	114
ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЛІКАРІВ ЯК ФАКТОР УСКЛАДЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Кошіль Роман, Христинич Володимир	115
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	
Вадим Кравчук, Святослав Кравчук	117
ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ КАДРОВОГО	

ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЗВУЖЕНОГО ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУСПІЛЬСТВА	
Крегул Антон	119
СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
Кривокульська Наталія	122
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
Кузь Тереза	124
СУЧАСНИЙ СТАН ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ	
Культенко Ярослав	127
РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
Кундрат Марія	128
СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ	
Ларва Юлія	130
КОНЦЕПЦІЯ SMART SPECIALIZATION ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Логуш Анжела	133
ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦМЕРЕЖ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
Лозовецька Оксана, Шимуха Василь	135
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ	
Лужинська Тетяна	137
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АРХІВНОЇ СПРАВИ	
Ляхович Ілона	140
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	
Марків Наталія	142
АНАЛІЗ СУБ'ЄКТІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
Медвідь Вадим	144
СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ФАХІВЦЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	
Мельник Олена	148
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛАСОМ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Микитюк Марія	151
МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Мних Мар'яна	153
РЕФОРМА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ	
Надвиничний Олександр	155
МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	

Надь Олександр	158
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Налисник Наталія	161
ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Наулік Яна, Глад Віталій	163
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ	
Нетреб'якУляна	166
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
Нищота Андрій	169
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВЗАЄМОДІЮ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Обшарська Ірина	171
ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РИНОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЄС	
Окоменюк Анастасія	172
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Олійник Олег, Демків Олег, Савчак Мирослав	175
СУТЬ ТА ЗАВДАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	
Онутчак Ярослава	178
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	
Павло Руслан, Вітрук Євгеній	180
КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	
Петрук Наталія	182
ОСОБЛИВОСТІ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	
Пилипчук Марія	184
КОНФЛІКТ ТА ЙОГО ПРИЧИНИ	
Підборочинська Надія	187
ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ	
Пожо Олександр	189
УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Приходько Людмила	192
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Роздобудько Семен	195
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В АНТИКРИЗОВИХ УМОВАХ	
Романюк Тетяна, Малазонія Зураб	198
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА	

АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	
Самчук Мирослав	200
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ	
Сарахман Ірина	204
ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	
Середа Юлія	206
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ	
Скасків Софія	207
УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	
Скочеляс Діана	209
КАР'ЄРНІ ОРІЄНТАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОСОБИСТОСТІ	
Ступінська Любов	211
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ	
Танчик Наталія	215
ЗМІСТ ЛІКАРСЬКОЇ ЕТИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Тимошик Олег	216
УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ	
Ткачук (Бордун) Ірина	220
МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА	
Тонкевич Мар'яна	223
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Торчинович Соломія	225
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
Турецький Руслан	227
КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	
Турлай Наталія	229
ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФУНКЦІОНАЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ	
Удич Антон	231
ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВИХ ЗМІН ЯК РЕАКЦІЯ НА ВИКЛИКИ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
Урбанська Ольга	234
СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	
Фалатович Яна	237
НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	

Фецула Роман	240
СИСТЕМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	
Фрицька Олеся	242
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПИТАННЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОЗВІЛЛЯ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ	
Хіночек Вікторія	246
СУЧАСНИЙ АРТ-РИНОК: СВІТОВИЙ І УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	
Хома Андрій	248
СУЧАСНІ ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ	
Чебоненко Вадим	249
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ	
Шевчук Юрій, Шевчук Василь	252
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА І ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Шкодич Юлія	254
ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	
Шкреметко Михайло	256
ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Шпитко Наталія	259
HR В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	
Янушкевич Надія	262
ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ В СИСТЕМІ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	
Яцишин Руслана	265
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

У сучасних умовах української економіки, будь-якій організації необхідно особливу увагу приділяти системі проведення оцінки персоналу, перш за все з таких питань, як оновлення методів оцінки, реорганізації попередньої діяльності, зменшення рівня плинності кадрів в закладах освіти, особливо молодих спеціалістів. Такими об'єктами в системі проведення оцінки персоналу в освітніх закладах є сучасні методи оцінки, напрями та механізм оцінки персоналу; людський потенціал і розвиток творчої і активної особистості; соціальна сфера, включаючи зміну поведінки співробітників закладу освіти; професійний розвиток та ін.

Оцінка персоналу освітнього закладу вважається основою для прийому працівника на конкретну посаду, підвищення та внутрішніх переміщень персоналу, матеріальної та моральної мотивації, удосконалення структури персоналу, контролю персоналу і застосування санкцій.

Оцінювання персоналу освітнього закладу має проводитися таким чином, щоб педагогічний персонал був оцінений: об'єктивно, надійно, достовірно, з перспективою подальшого прогнозу, комплексно, процедура оцінювання та критерії оцінки мають бути легкодоступні не вузькому колу експертів, а зрозумілі як оцінювачам та спостерігачам, так й особисто оцінюваним, проведення оцінюючих заходів має не дезорганізувати роботу колективу, а вбудовуватися в єдину систему професійної діяльності [2].

Серед переваг проведення оцінки персоналу для закладу освіти варто виокремити:

- підвищення іміджу освітнього закладу;
- підтримка корпоративної культури та духу персоналу освітнього закладу;
- позитивний вплив на мотивацію педагогів до трудової діяльності та підвищення результативності їх праці;
- аналіз, розвиток та вдосконалення кадрового складу;
- оптимізація процесу переміщення кадрів;
- полегшення емоційного навантаження на керівника освітнього закладу;
- підвищення організованості та контролю в роботі з кадрами [2].

До критеріїв оцінювання роботи педагога відносимо:

I. Рівень професійної діяльності педагога, який включає:

1. Знання теоретичних і практичних основ предмета;
2. Володіння сучасними досягненнями в методиці викладання;
3. Вміння аналізувати власну діяльність;
4. Знання нових педагогічних концепцій;
5. Володіння теорією педагогіки й віковою психологією учня.

II. Результативність професійної діяльності педагога:

1. Володіння способами індивідуального навчання;
2. Вміння підсилювати пізнавальну діяльність учнів;
3. Робота з розвитку в учнів вмінь і навичок;
4. Рівень успішності учнів.

III. Культура комунікацій:

1. Комунікативні та організаторські здібності;
2. Співпраця з учнями;
3. Бажання співпрацювати з колегами;
4. Бажання співпрацювати з батьками;
5. Такт педагога;
6. Культура педагога;

7. Формування комфортного соціально-психологічного мікроклімату мікроклімату[1].

Варто зазначити, що для визначення рівня діяльності педагога проводиться шляхом оцінювання за такими параметрами: результативність фахової діяльності; методична компетентність; професіоналізм; моральні якості; освітній рівень (наявність і рівень педагогічної та відповідної фахової освіти); стаж безпосередньої педагогічної діяльності тощо.

Отже, оцінка персоналу освітнього закладу, безумовно, вважається досить важким процесом, як в організаційному, так і в методичному плані, але вона є невід'ємною частиною для процесу управління персоналом освітнього закладу.

Оцінка є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу освітнього закладу, його сильних і слабких сторін, а також виступає основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Таким чином, оцінка персоналу освітнього закладу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, навичок, вмінь) вимогам посади. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик

людини – професійно-кваліфікаційного рівня та підготовки, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Використані джерела

1.Критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників URL: <http://school19.zp.ua/kryteriyi-otsinyuvannya-pedagogichnyh-pratsivnykiv/>

2.Прохоровська С.А. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу. Оцінка персоналу підприємств: проблеми та шляхи вирішення: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2020. 179 с. (С. 108-118)

Баранчук Віталій

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Козюк В.В.)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ

Сучасна світова фінансова система є складним динамічним механізмом, стабільне функціонування якого є необхідною умовою розвитку як національних економік, так і світового господарства в цілому. Водночас, світова фінансова система може бути небезпечним джерелом виникнення шоків та потрясінь.

Історичний розвиток світового господарства зазнав впливу такого явища, як світові фінансові кризи. Вони еволюціонували та трансформувалися разом із розвитком світової економіки, процесів інтеграції та глобалізації. Постійний динамічний розвиток міжнародних економічних відносин обумовлює зростання швидкості розповсюдження та підвищення складності подолання наслідків фінансових криз. Вони перетинають кордони національних економік та набувають світових масштабів й руйнівних наслідків. Подальша фінансова глобалізація сприяє поширенню періодів світової фінансової нестабільності, що обумовлює необхідність їх постійного моніторингу, системного вивчення та аналізу. Своєчасне виявлення передкризових факторів та формування дієвого запобіжного інструментарію дозволить зменшити негативні наслідки світових фінансових криз.

Світові фінансові кризи за ознакою «рівень міжнародних економічних відносин» поділяються на міжнародні та наднаціональні [1; 2]. За ознакою охоплення грошово-фінансової системи фінансові кризи поділяються на: загальні, кризи банківської системи, кредитні, фондові, бюджетні, боргові та валютні [3; 4].

Ідентифікація світових фінансових криз також передбачає врахування збурюючих факторів та їх наслідки. Серед збурюючих факторів основними є: грошово-фінансові, політичні, економічні, технологічні, глобалізаційні. Збурюючі фактори світових фінансових криз пов'язані з різними сферами міжнародних відносин. До грошово-фінансових факторів відносяться нестабільність банківської системи, зростання частки сумнівних кредитів, гіперінфляція, завищення валютних курсів, зростання державного дефіциту та боргу, великий рівень дефіциту платіжного балансу, доларизація економіки, зростання кількості деривативів на фондових ринках. Основними наслідками цієї групи факторів є: зменшення експорту, падіння цін на нерухомість та акції, різке падіння обсягів кредитування, падіння ВВП, спекулятивний бум [5]. Прикладом політичних факторів є глобалізаційні тренди, корупційні процеси, помилки у політиці уряду, зміни нормативних актів тощо. До економічних факторів відносяться: стрімке зростання попиту на нерухомість та нераціональні очікування бізнесу, що викликають міжгалузевий перелив капіталу та розширення банківських високоризикованих операцій. Технологічні фактори – це інноваційні технології, продукти та інноваційні методи управління. В результаті дії цієї групи факторів зростає прибутковість у певних галузях виробництва, що, водночас, спричиняє міжгалузевий перелив капіталу, потім виникає спекулятивний бум і мають місце нові ризики. На зміну буму приходять паніка і потрясіння світового фінансового ринку. При спекулятивному бумі поширюється спекулятивне фінансування (зобов'язання є більшими за надходження коштів), домогосподарства та бізнес збільшують позики і не можуть їх повернути. Продукти і активи фірм починають швидко розпродаватися, виникає ринкове похвалення. Внаслідок великої пропозиції активів ціни на них падають. Прикладом впливу глобалізаційних факторів є різкі коливання руху міжнародного капіталу, дії транснаціональних корпорацій (ТНК) щодо контролю цього руху та руху прямих іноземних інвестицій. ТНК контролюють певні галузі та диктують умови цілим державам (особливо малим), здатні формувати попит та ухилятися від економічного і політичного контролю.

Представники різних наукових шкіл дають різні пояснення, визначення та обґрунтування сутності та причин розвитку світових фінансових криз. Загалом, світові фінансові кризи охоплюють фінансові ринки, грошовий обіг та кредит, міжнародні фінанси, проявляється через стрімке зростання процентів, боргів, скорочення кредитів, масштабне падіння курсу цінних паперів, масові збитки на ринку деривативів, неконтрольоване зниження курсів валют тощо.

Використані джерела

1. Педь І.В., Лисенков Ю.М., Ящук С.П. Світові фінансово-банківські кризи: особливості та причини виникнення. *Ефективна економіка*.2012. № 7. URL: <http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1248>.
- 2.Тивончук І.О., Стецюк П.І., Тивончук О.І. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*.2011. № 698. С. 112–118.URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011_698/16.pdf.
3. Барановський О.І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України*. 2009. № 6. С. 3-13.
4. Береславська О.І. Сучасні банківські кризи: причини та ймовірність повторення // *Науковий вісник національного університету ДПС України*.2013. № 3 (62). С.78-83.
5. Гриценко В. Світова фінансова криза: діагностика та нові підходи до виживання на фінансовому ринку. *Вісник НБУ*. 2011. № 2. С.20-26.

Барська Юлія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

Успішний розвиток окремих організацій спонукає вчених і практиків різних країн уважно вивчати механізми та причини, які забезпечують високу ефективність виробництва. В центрі концепції управління таких організацій знаходиться людина – як найвища цінність для фірми, і всі системи управління націлені на те, щоб розкрити трудовий потенціал працівника, а в подальшому використати його на процвітання організації[2].

Основні особливості: практична відсутність зв'язків між підприємствами, неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності. Підходи до формування системи менеджменту сучасного підприємства повинні бути орієнтовані на концепцію організаційного забезпечення й представляти його як найважливішу складову функціонування підприємства, що стосується трьох ключових сфер діяльності:

- вироблення й здійснення стратегії розвитку й поведіння в зовнішньому середовищі;
- вироблення й здійснення стратегії у відношенні створюваного організацією продукту й послуги;
- вироблення й реалізація стратегії управління персоналом організації.

Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці.

В першу чергу необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатом невиправданим витратам.

Важливу роль також відіграє рівень кваліфікації персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Для навчання керівників потрібно використовувати програми, які враховуватимуть практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, вимоги часу, будуть орієнтованими на підвищення ефективності управління[2].

Є три основних моделі менеджменту – класична Японська, Американська та модель ЄС – всі вони мають свої особливості та комбінують певні елементи з інших моделей. Вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників. Також методи взаємодії з персоналом та впливу на нього суттєво інші. Перед нашою державою є вибір, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід і опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

Найбільш поширеною у світовій практиці є американська модель управління персоналом. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінності, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни.

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;

- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Вивчаючи зарубіжний досвід, вважаємо, що для постійного підвищення професійного рівня персоналу в Україні повинна функціонувати дворівнева система атестацій і безперервного навчання – в навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних установах за кордоном.

Використані джерела

1. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: file:/// C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf
2. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
3. Туленков М. В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі) : навч. посіб. / М. В. Туленков, О. Г. Чувардинський, Ю. Ж. Шайгородський. Київ: Укр. центр політ. менеджменту, 2010. 376 с.

Басюрська Тетяна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.н.д.у, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Толкованов В.В.)

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ВИМОГА ЧАСУ

Сучасна демократична, соціальна, правова держава та суспільство не можуть повноцінно функціонувати без розвиненої системи місцевого самоврядування. Процеси, що відбуваються в Україні, обумовлюють потребу створення наукових та правових підвалин для розвитку дієвої системи місцевого самоврядування, розширення участі населення у вирішенні питань місцевого значення. Тому, Україна знаходячись у процесі широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Адже загальною практикою в більшості європейських країн є формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність. Формування і реалізація сучасної моделі

організаційної культури в органах місцевого самоврядування є особливо актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення [1].

Головними завданнями реформування місцевого самоврядування в Україні є розвиток місцевої демократії та модернізація його організаційної основи. Це досягається через розширення можливостей територіальних громад на участь в управлінні питаннями місцевого значення, підвищення здатності органів і посадових осіб місцевого самоврядування реагувати на щоденні потреби населення, налагоджувати співпрацю із ним і організовувати соціально-економічний розвиток відповідних територій[2].

Вирішенню головних завдань реформування місцевого самоврядування в Україні сприятиме формування сучасної моделі організаційної культури в цих органах.

Цілеорієнтованою функцією організаційної культури є створення і збереження рамок, у яких відбувається ряд циклів (процесів як всередині органу місцевого самоврядування, так і поза його межами). Так, оргкультура пропонує певні правила і дії, на які опиратиметься діяльність органу місцевого самоврядування; вона має ряд характеристик, котрі описують специфіку роботи службовців органу місцевого самоврядування тощо.

У якості доповнення вказаного вище, його деталізації наведемо положення наукової праці [3], де зазначено, що «ефективне реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування потребує чіткого розуміння відмінностей між традиційною та бажаною культурами...Існує п'ять основних положень, на основі яких проведено різницю між встановленою старою культурою та бажаною новою» (табл. 1).

Таблиця 1.1

Положення за якими різняться стара і нова організаційні культури органу місцевого самоврядування

№ з/п	Положення	Його характеристика
1	Галузевий контекст	Орган місцевого самоврядування сприймається як частина публічного сектора економіки і, як наслідок, визначає погляди на працю в прийнятому контексті.
2	Орієнтація на споживача	Орган місцевого самоврядування забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях.
3	Орієнтація праці (роботи)	Ініціативність та дієве ставлення до вирішення проблем на противагу “старим” нормам дотримання правильності процедур та ухиляння від відповідальності.
4	Мотивація	Поцінування внутрішніх мотивацій, таких як задоволення від

		власної праці, високі стандарти оцінки діяльності на протипагу мотивації виключно зовнішніми винагородами.
5	Орієнтація на людину	Оцінка службовців органу місцевого самоврядування виявляється в повазі та толерантності на протипагу старій вимозі “правильної поведінки” від персоналу.
<p>Резюмування: Прояви поведінки, що визначають стару організаційну культуру, найчастіше характеризуються як: а) ведення справ відповідно до встановленої процедури та усталеної практики; б) відмежування органів місцевого самоврядування від громадян; в) незаперечність норм і цінностей; г) винагорода за пристосування. Прояви поведінки, типові для нової організаційної культури, переважно характеризуються як: а) ведення справ з наголосом на обслуговуванні споживачів; б) досягнення результатів через роботу в команді та активного залучення службовців органу місцевого самоврядування; в) перевірка встановлених методів роботи; г) винагорода за працю і її результати [3-4].</p>		

Примітка. Сформовано автором з використанням джерел [3-4]

Організаційна культура органу місцевого самоврядування виконує такі основні функції:

1) внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування. Ця функція реалізується завдяки: визнанню загальної мови спілкування і єдиної, зрозумілої для всіх службовців органу місцевого самоврядування, термінології; формуванню груп однодумців за напрямком професійної діяльності, а також принципів включення і виключення з такої групи; створенню механізму закріплення визначеного статусу за окремими службовцями органу місцевого самоврядування, а також наділення їх владою або позбавлення прав і повноважень; встановленню норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі; формуванню оцінок стосовно того, що в поведінці службовців органу місцевого самоврядування бажано, а що ні;

2) зовнішньої адаптації органу місцевого самоврядування. Ця функція реалізується завдяки виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення.

Організаційна культура органів місцевого самоврядування формується на підставі чотирьох основних джерел: законодавчі і нормативно-правові документи; ціннісні орієнтації керівників органів місцевого самоврядування; колективний досвід діяльності службовців органів місцевого самоврядування; погляди і цінності, привнесені новими членами органів місцевого самоврядування.

У процесі формування організаційної культури органу місцевого самоврядування декларовані державою принципи повинні відобразитися у зразках поведінки, мові службовців органу місцевого самоврядування, бо саме вони створюють бажаний образ службовця, який є підставою для формування іміджу органу місцевого самоврядування, а також сприяють формуванню його активної позиції як професіонала.

Причому, загальні принципи, закріплені в законодавчих і нормативно-правових документах (служіння суспільству, пріоритет права і свобод людини, стабільність служби та ін.), задають чіткі пріоритети діяльності, зменшуючи ступінь невизначеності уявлень службовців. Вважаємо, що саме формування ключових цінностей і принципів діяльності служби в органах місцевого самоврядування націлене на створення в оточуючих і в очах самих службовців цих органів позитивного іміджу такої служби.

Використані джерела

1. Огородник Г.П. Формування сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування: теоретичні і практичні аспекти. Збірник тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15 травня 2020 року).
2. Майданник О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-55-59.pdf
3. Організаційна культура: Навчально-методичний посібник навчальної дисципліни «Філософські засади державного управління». Уклад.: Т.Е.Василевська, В.М.Князєв, А.В.Ліпенцев; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 32 с.
4. Ліпенцев А., Фокшей У. Діагностика організаційної культури в державних установах. А.Ліпенцев, У.Фокшей. Вісн. УАДУ. 2010. Вип. 3. С. 150-154.

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

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Загальне сприйняття організації, враження, яке вона складає у оточуючих формує її імідж (образ). Образ таких організацій залежно від їх приналежності до некомерційного чи підприємницького сектору економіки різниться. Так, факторами, що впливають на формування іміджу публічних організацій є: забезпечення результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій і відкритість влади до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності державних службовців та її висвітлення в ЗМІ; ефективна кадрова політика в органах державної влади як складова механізму формування іміджу; висока якість послуг, що надаються громадянам тощо.

Імідж державної організації має три основні комунікативні функції: полегшити аудиторії сприйняття інформації про державну службу; забезпечити режим найбільшого

сприяння при сприйнятті особистості держслужбовця; підготувати ґрунт для формування установок щодо позитивного ставлення до державного службовця [1].

З урахуванням вказаного вище, ми підтримуємо позицію авторів наукової праці [1], які вважають, що головними методологічними засадами побудови іміджу організацій публічного сектору економіки є:

- визначення основних потреб аудиторії, а в разі потреби - окремих її сегментів, і на цій основі - побудова "каркаса" політичного іміджу;

- доповнення "каркасу" політичного іміджу необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості в бажаному образі й можливостей суб'єкта політики їх демонструвати "природно";

- перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікації у зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах.

У забезпеченні успішного функціонування організацій, як у зовнішньому, так і у внутрішньому інформаційно-комунікаційному просторі особливу роль відіграють зв'язки з громадськістю (PR).

Щодо трактування дефініції «зв'язки з громадськістю» в контексті розгляду діяльності організацій, вкажемо на те, що цю дефініцію слід розглядати у чотирьох аспектах: рефлексивному, керованому, операційному та навчальному. Суть першого аспекту полягає у тому, що завданням спеціаліста зі зв'язків з громадськістю є спостереження за процесами розвитку суспільних явищ, аналіз та підготовка звітів і пропозицій щодо пристосування організації до умов зовнішнього середовища. Керований аспект концентрує увагу суто на комуніка-тивних інструментах співпраці з навколишнім середовищем. Операційний аспект зосереджується на прикладних інструментах реалізації зв'язків з громадськістю (паблік релейшнз) (фахівці працюють над розробленням і впровадженням комунікаційних проектів). Навчальний аспект зосереджується на роботі PR-фахівців, які працюють над виробленням поведінки організації на ринку.

Об'єктивна необхідність побудови зв'язків з громадськістю в процесі формування іміджу організацій посилюється тим фактом, що Головне управління ДСНС України у м. Києві, в тому числі, його структурний підрозділ (автотранспортна частина загону технічної служби Головного управління ДСНС України у м. Києві) належить до організацій суспільного сектору економіки. Сьогодні організаціям публічного сектору економіки з метою оптимізації своєї діяльності необхідна підтримка громадськості. У межах вирішення цього завдання особливої актуальності набуває використання засобів, методів, прийомів та процедур технології «зв'язки з громадськістю», спрямованих на забезпечення діалогових відносин між державою та її громадянами, урахування та

цілеспрямоване формування громадської думки, стимулювання громадянської активності, підвищення авторитету та довіри до органів державної влади, організацій сфери публічного управління.

Формування іміджу організацій можна розглядати з урахуванням двох паралельних процесів: стихійного виникнення у суспільній свідомості образу влади та цілеспрямованого його формування з урахуванням потреб та запитів об'єкта вказаного процесу. У разі, якщо над створенням позитивного іміджу не ведеться цілеспрямована робота, образ, який буде формуватись в уяві громадян, може виявитись невідповідним реальному стану справ та мати небажані відхилення від дійсності, що позначатиметься на ставленні населення до організації. У контексті цього, доцільно виокремити показники, що сприяють формуванню позитивного ставлення громадськості до організації. До них можна віднести: ефективність діяльності як цілісної структури, так і окремих її функціональних одиниць; впорядкованість і згуртованість та організації; рівень культури, зокрема етичні норми; ставлення співробітників до своєї організації та її керівників; стиль взаємодії з макро- та мікросередовищем; відображення та врахування потреб населення, менталітету громадян тощо.

Використані джерела:

1. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С.М.Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К.: НАДУ, 2009. 32 с.

Белінська Юлія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Прохоровська С.А.)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Останні декілька років Україна поступово входить до освітньої європейської та світової спільноти та потребує вирішення багатьох поставлених вітчизняною наукою завдань. Реформування освітньої сфери вимагає нових досліджень в царині науково-педагогічних технологій.

Реформування освітньої сфери не можливе без стійкої та ефективної роботи закладу та відповідної корпоративної культури [1].

Корпоративну культуру можна назвати унікальністю, яка будується на цінностях і традиціях, спільних для всієї академічної спільноти, і дає змогу закладу освіти вирізнитися серед інших.

На корпоративну культуру закладу освіти діють загальні, зовнішні і внутрішні чинники впливу. Корпоративна культура формується під впливом:

- загальних чинників – політичні, соціально-економічні умови, нормативна правова база;
- зовнішніх чинників – стан ринку освітніх послуг, стан конкуренції, глобалізаційні процеси на ринку освітніх послуг, попит на освітні послуги, ринок праці, імідж закладу освіти на ринку освітніх послуг;
- внутрішніх чинників – тип закладу освіти, місія і цінності закладу; традиції закладу; історія становлення і розвитку закладу; якість внутрішніх комунікацій; тип управління [2].

Перед керівником закладу освіти, як перед одним з головних важелів роботи організації, покладено завдання створити стабільну корпоративну культуру, систему цінностей колективу, імідж як кожного працівника так і організації загалом. Саме керівник відіграє важливу роль в координації та інтеграції зусиль працівників у формуванні корпоративної культури [1].

У сучасних умовах заклади вищої освіти, особливо загальноосвітні заклади, засвоюють нову модель корпоративної культури, тому вони розвивають дві траєкторії: зовнішньоекономічний успіх, виразність та показники інституційної ефективності, тобто набір показників для забезпечення конкурентоспроможності, а також розробка моделей внутрішньої підтримки та професійної діяльності, які повинні відображати гуманістичну цінність педагогіки. Без підтримки та згоди вчителів (педагогів) неможливо впровадити необхідні зміни у діяльність навчальних закладів, а також впровадити інновації, оскільки це призводить до певних змін у корпоративній культурі організації. Управління змінами корпоративної культури - це можна сказати й управління освітніми закладами, оскільки зміни в елементах корпоративної культури створюють новий рівень розвитку без жорсткого адміністративного управління та тиску.

Зазвичай у кожному закладі освіти вже існують якісь певні елементи корпоративної культури і, лише одиниці мають цілісну сукупність усіх елементів. Для того щоб в умовах змін заклад освіти не руйнувався через відсутність корпоративної культури, необхідно хоча б створити символіку, корпоративні ЗМІ та мати певні корпоративні стандарти.

Сьогодні символи широко використовуються в корпоративній культурі закладів освіти, що сприяє зміцненню єдності закладів, викладацької та студентської громад. Вибрані адміністрацією символи повинні бути емоційно сприйняті. В іншому випадку вони не зможуть виконувати цілісну функцію [3].

Корпоративні ЗМІ дають змогу для створення єдиного інформаційного простору для навчальних закладів, "активних" норм, правил та стандартів поведінки.

Мета стандартів закладу освіти - покращити керованість організації шляхом створення загальних стандартів діяльності. Для формування корпоративних стандартів необхідно виявити відмінності у формах та методах роботи; підкреслити альтернативні, авторитетні та передові технології навчання та освіти тощо.

Освітня робота, а також ознайомлення з новими підручниками, новими курсами та різними формами навчання допомагає об'єднувати учнів та викладачів і вивести корпоративну культуру на новий рівень.

Отже, одним із вирішальних чинників підвищення ефективності діяльності закладу освіти є внутрішня інтеграція співробітників, яка забезпечується корпоративною культурою. Тому, зміни в освітньому процесі так чи інакше впливають на корпоративну культуру закладу освіти. Завдання керівника проявити професіоналізм і максимально дослухатись до учнів та педагогів (викладачів) для досягнення високої та стабільної корпоративної культури, а наявність стандартних елементів корпоративної культури використати як фундамент для її побудови.

Використані джерела

1. Гнезділова К. Корпоративна культура викладача вищої школи: теоретичні і методичні засади формування: монографія / Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси : Чабаненко, 2013. 384 с.

2. Мисюк С. Б. Формування стилю корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://journal.osnova.com.ua/download/29-123-40646.pdf>.

3. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf.

4. Прохоровська С.А. Управління корпоративним іміджем компанії / зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи / Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ.2020. С. 200-202.

Бердадін Андрій

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А.Ю.)

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В НАПРЯМКУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Процеси трансформації економіки України об'єктивно зумовили зміну розуміння функціональної ролі підприємства і, як наслідок, оцінки ефективності та результативності

його діяльності. На сьогодні успішною може вважати себе лише та бізнесова структура, котра поміж прибутковості своєї діяльності має позитивний зовнішній імідж, який формується через специфічну організаційну культуру та ставлення організації до продукту своєї діяльності, споживачів, партнерів та суспільства в цілому. Інтегральною категорією, що окреслює результативність вищезазначених характеристик діяльності підприємства є соціальна відповідальність бізнесу.

Основними напрями реалізації соціальної відповідальності можуть стати екологічна, трудова, економічна сфери діяльності організації.

Екологічна відповідальність організації полягає у запровадженні інструментів екологічного менеджменту, інтегрованих у всі етапи діяльності підприємства, які дозволять ідентифікувати екологічні загрози, визначати екологічні вимоги, закріплені діючими нормативно-правовими актами, розробити власну екологічну політику та програму її впровадження. Система екологічного менеджменту як правило охоплює два етапи – стабілізацію екологічної ситуації та її покращення. Стабілізація екологічної ситуації виступає початковим етапом екологічної відповідальності підприємства, складовими якого є:

- запровадження ціни екологоємності продукції з метою відрахування певного відсотку у галузеві фонди екологоємності для відшкодування збитків, заподіяних природі;
- контроль за дотриманням гранично допустимих концентрацій забруднених речовин;
- ведення моніторингу ефективності витрат на природоохоронні заходи.

Показниками екологічної відповідальності повинні стати екологічні збори, втрати підприємства від нераціонального природокористування, витрати на природоохоронні заходи, ефективність витрат на природоохоронні заходи, екологоємність продукції підприємства, відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично-допустимій концентрації.

Реалізація суспільної відповідальності організації повинна полягати у:

- співпраці з місцевим співтовариством та місцевою владою щодо створення нових робочих місць, підтримки освітніх ініціатив, розвитку наукової діяльності, утримання соціальної інфраструктури, підтримки соціально-незахищених верств населення;
- забезпеченні випуску якісної продукції та запровадження системи оцінки якості на всіх стадіях виробництва;
- дотриманні принципів добросовісності та повноти при сплаті податків та інших обов'язкових платежів;
- формуванні позитивного іміджу серед інвесторів та кредиторів.

Трудова відповідальність організації повинна передбачати:

- створення системи оплати праці та мотивації працівників, що включає створення власних пенсійних фондів, виплату компенсацій, заохочувальні та інші виплати соціального характеру, запровадження матеріальної підтримки працівників та їх сімей, додаткове соціальне страхування;

- охорону здоров'я працівників, яка передбачає проведення заходів спрямованих на попередження професійних захворювань та травматизму, здійснення періодичного медичного огляду, оздоровчих заходів, надання можливості для санаторно-курортного лікування;

- підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників шляхом налагодження співпраці із навчальними закладами, консалтинговими агентствами, бізнес-центрами;

- забезпечення безпеки праці шляхом постійного моніторингу роботи потенційно-небезпечного обладнання та навчання працівників безпечному поводженню на виробництві.

Дотримання економічної відповідальності організації повинна передбачати створення умов для забезпечення фінансової стабільності, економічного розвитку підприємства, забезпечення його прибутковості та високого рівня рентабельності через використання спеціальних соціальних ініціатив в практиці ведення бізнесу. Показниками економічної відповідальності є коефіцієнти зносу основних засобів, оновлення основних засобів, вибуття основних засобів, оборотності активів, оборотності основних засобів, оборотності власного капіталу, поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, покриття, фінансової автономії, фінансування, маневреності власного капіталу, концентрації позикового капіталу, забезпечення власними оборотними засобами, сплати дивідендів акціонерам, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності підприємства.

Узагальнений показник усіх вищезазначених видів відповідальності може стати своєрідною рейтинговою оцінкою досягнень підприємства щодо формування суспільно позитивного іміджу, які виступатимуть індикаторами негативного чи позитивного впливу соціально спрямованих заходів, що впроваджуються на підприємстві.

Отже, основними формами соціальної відповідальності, що повинні бути застосовані в сучасних організаціях повинні стати:

- впровадження соціальних програм покращення умов праці персоналу,
- застосування в політиці організації принципів етичного та відповідального ставлення до споживачів,
- участь у регіональних програмах розвитку,

- навчання персоналу,
- благодійна допомога,
- реалізація екологічних програм і проектів,
- провадження політики дотримання прав акціонерів та інвесторів,
- подання інформації про діяльність організації.

Визначення конкретних напрямів та інструментів реалізації соціальної відповідальності повинна здійснюватися керівництвом підприємства з метою забезпечення балансу між інтересами підприємства та потребами стейкхолдерів, досягнення найкращих результатів від впровадження соціально відповідальної поведінки підприємства.

Діяльність багатьох бізнесових структур у сфері соціальної відповідальності демонструє, що вона сприяє їх розвитку, і навпаки, уникнення соціально відповідального підходу до ведення бізнесу звужує можливості для досягнення успіху організаціями. Таким чином, базовою компонентою сучасної філософії загального управління бізнесовими структурами має стати соціально відповідальна поведінка, котра базуватиметься на вмілій імплементації соціальних ініціатив у їх повсякденну діяльність. Це визначає необхідність подальшого пошуку раціональних підходів до реалізації соціальної відповідальності в системі управління організацією.

Бич Марія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник – д.н. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
ЗУНУ Толкованов В.В.)

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Одним з важливих чинників суспільної підтримки реформи місцевого самоврядування в Україні є підвищення рівня довіри населення до органів місцевої влади усіх рівнів. Вирішення цієї полікомпонентної проблеми створить умови для посилення керованості процесів соціально-економічного розвитку територіальних громад, забезпечить ефективне впровадження реформаторських заходів, об'єднання ресурсів усіх суб'єктів економіки для виконання актуальних програм загальнодержавного та місцевого значення.

Серед передумов зміцнення довіри населення до органів місцевого самоврядування є створення позитивного іміджу останніх, що має стати одним із провідних напрямів

розвитку державної служби. Значимість забезпечення позитивного ставлення громадськості до органів місцевого самоврядування пояснюється з кількох позицій: по-перше, місцева влада більшою мірою відповідальна за життєзабезпечення населених пунктів, надання життєвоважливих суспільних послуг, вирішення нагальних проблем громадян, тобто ті сфери життя людини, які визначають оцінку громадськості ефективності дій влади; по-друге, посадові особи органу місцевого самоврядування уособлюють для пересічного мешканця територіальної громади владу загалом, без її поділу на центральну чи місцеву. Тому вироблення підходів та механізму формування позитивного іміджу важливе не тільки для владних інституцій на локальному рівні, але й для забезпечення позитивного оцінювання діяльності органів влади центрального рівня.

Характерною особливістю процесу формування позитивного іміджу органів влади на місцевому рівні є його фрагментарність, несистемність, вибіркоче застосування інструментів відповідного механізму. Зазвичай, органи місцевої влади активізують роботу щодо створення позитивного іміджу у виборчий період чи під час значних політичних змін в країні, тоді як у міжвиборчий період ця діяльність мінімізується та обмежується інформуванням населення про дії влади у найбільш резонансних сферах діяльності. Між тим, на думку О. Чечель, імідж органу влади необхідно формувати на засадах довгострокової, науково обґрунтованої стратегії, адекватної вимогам часу [3, с. 84]. Серед ключових засад вироблення цієї стратегії, на думку К. Глущенко, необхідно відзначити реальне оцінювання ресурсів та можливостей територіальної громади, її конкурентних переваг; визначення перспективних, прогресивних, реальних цілей [1, с. 71].

Опираючись на класичне тлумачення терміну «механізм», механізм формування іміджу органу місцевого самоврядування доцільно характеризувати як сукупність складових елементів (методів, важелів та інструментів), за допомогою яких суб'єкт управління (орган місцевого самоврядування) здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління (громадська думка) для зміни її параметрів у бажаному напрямку (формування позитивного враження про діяльність органу влади). Як стверджує К. Глущенко, механізм формування іміджу органу влади має організаційний характер, оскільки його утворюють різні за своєю природою конкретні організаційні елементи [1, с. 71]. На її думку, функціонування цього механізму має бути спрямоване на діалогову комунікацію з громадою, а також формування правової та політичної культури взаємодії органу влади з громадськістю. Натомість, С. Серьогін вбачає у складі механізму побудови іміджу органу влади послідовність дій: по-перше, визначення основних потреб аудиторії, в разі потреби окремих її сегментів, і на цій основі – побудова «каркаса» іміджу органу влади; по-друге, доповнення «каркасу» іміджу необхідними характеристиками з урахуванням потреб

масової суспільної свідомості в бажаному образі й можливостей суб'єкта їх демонструвати «природно»; по-третє, перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікації у зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах [2, с. 6].

Узагальнюючи наукові підходи до тлумачення сутності механізму формування іміджу органу влади, вважаємо недоречним означувати його як певну сукупність дій, завдань чи напрямів діяльності, спрямованих на «просування» в громадськості позитивного уявлення про результати діяльності владної інституції. Відповідно до довідкової літератури, механізм є сукупністю елементів, які можуть застосуватися для реалізації певних дій, досягнення поставлених завдань, а не самими завданнями чи діями. Зважаючи на таку наукову позицію, вважаємо доречним у складі механізму формування іміджу органу місцевого самоврядування виокремлювати такі підсистеми, як:

– організаційно-правова підсистема, що об'єднує відповідну нормативно-правову базу, організаційні структури, що реалізують завдання щодо формування позитивного іміджу органу влади. На нашу думку, належна правова урегульованість різних аспектів суспільного життя, ефективна організація вироблення та реалізації управлінських рішень, що стосуються важливих питань економічного й соціального розвитку територіальної громади, забезпечення життєво важливих потреб її мешканців є вагомими чинниками формування в населення позитивного уявлення про ефективність та відкритість діяльності органу влади. У цьому ракурсі дієвими інструментами підвищення іміджу органу влади є широке впровадження «сервісного» підходу при наданні адміністративних послуг, зокрема через створення ЦНАП, цифровізацію процедур тощо;

– кадрова підсистема, що передбачає формування і розвиток висококваліфікованого кадрового забезпечення структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, здатних ефективно реалізувати завдання, які ставить перед ними керівництво та громадськість. Адже некомпетентність, поширення проявів формалізму і бюрократії при виконанні працівниками структурних підрозділів органу місцевого самоврядування функціональних обов'язків, на наше переконання, не тільки негативно позначається на ефективності управлінських рішень, а отже, можливостях досягнення стратегічних і тактичних завдань соціально-економічного розвитку територіальної громади, але й має «руйнівний» вплив на імідж відповідного органу влади;

– комунікаційна підсистема, що передбачає задіяння широкого спектру інструментів для налагодження ефективної комунікації між органом місцевої влади й громадськістю, впровадження дієвих інструментів участі населення у виробленні й реалізації управлінських рішень з різних аспектів суспільного життя.

Отже, транспарентність дій влади, тісна координація її дій з інститутами громадянського суспільства винятково позитивно впливає на формування позитивного іміджу органу влади, забезпечує подолання негативних явищ у сфері публічного управління, сприяє гармонізації відносин між органом місцевого самоврядування та громадою.

Використані джерела:

1. Глущенко К. Сучасні механізми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: теоретико-методологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 70-74.
2. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка / Авт. кол.: С. М. Серьогін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К.: НАДУ, 2009. 32 с.
3. Чечель О. Імідж органу влади: проблеми формування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2008. № 2. С. 78-86.

Боднарчук Руслан, Ковальчук Назар, Заліщук Роман
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Качан Є.П.)

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ ЗНАННЯМИ

В обстановці гострої конкурентної боротьби, щоб приймати адекватні рішення, важливо чітко знати, якою сумою знань володіє організація. Зараз це необхідна умова виживання. Майже всі компанії мають величезний вихідний багаж даних і практичного досвіду. Поки що ця інформація розпорошена в базах даних, сховищах документів, електронних листах, звітах про продажі і, зрозуміло, в головах співробітників. Проблема в тому, щоб організувати доступ до цих даних, надавши їм зручної для використання форми.

Концепція управління знаннями належить до числа тих розпливчастих понять, що можуть одночасно здаватися як усеосяжними, так і не означаючими нічого конкретного. За останні роки цю концепцію ототожнювали то з управлінням документами, то з інформаційними системами для бізнесу, то із засобами колективної роботи, то з корпоративними порталами і багатьма іншими модними новинками. Але система управління знаннями – це не просто окремо взятий продукт. Мова радше йде про всеохоплюючу стратегію підприємства, ціль якої – виявити і звернути на користь фірмі всю наявну в неї інформацію, досвід і кваліфікацію співробітників, для того щоб

підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити час реакції на мінливі ринкові умови.

Поняття «управління знаннями» народилося в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації набули особливої гостроти, ставши критичними. З'ясувалося, що основне вузьке місце – це обробка знань, накопичених фахівцями компанії. Знання, що не використовується і не зростає, у результаті застаріває і стає марним, так само як і гроші, що зберігаються, не перетворюючись в оборотний капітал, зрештою знецінюються. Знання ж, що поширюється, здобувається й обмінюється, навпаки, генерує нове знання. Існують десятки визначень знання, але в системах знання – це фундаментальний ресурс, що базується на практичному досвіді фахівців і на даних, використовуваних на конкретному підприємстві [1, с. 25].

Традиційно проєктувальники систем управління знаннями орієнтуються в основному на менеджерів, хоча є і тенденція брати до уваги більш широке коло працівників організації. Таким чином, управління знаннями – загальна назва для методик, що організують процес комунікацій (цільового спілкування) у корпоративних співтовариствах, спрямовуючи його на витяг нових і відновлення наявних знань у компанії, що допомагають співробітникам вчасно вирішувати задачі, приймати рішення і починати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час. Такі методики на 80% використовують гуманітарні технології і тільки на 20% – рішення в галузі інформаційних технологій [3, с. 97].

Застосування методик управління знаннями уможлиблює використання колективного досвіду та знань і перетворення їх в інтелектуальний капітал. Для інтеграції в єдиний комплекс системи управління знаннями використовують низку технологій:

- традиційні системи автоматизації й інформаційно-пошукові системи;
- електронну пошту, корпоративні мережі й інтернет-сервіси;
- бази і сховища даних;
- системи електронного документообігу;
- спеціалізовані програми обробки;
- експертні системи і бази знань.

Фахівці вважають, що в організаціях у тій чи іншій формі використовуються тільки 20% усіх знань, що стають «явними»; це означає, однак, що 80% знань залишаються незатребуваними. Оскільки передача знань відбувається тільки під час взаємодії між конкретними людьми, формування співтовариства як середовища людей, об'єднаних загальним професійним інтересом чи загальною метою, що дає змогу установити контакт

між тими, хто шукає знання, і джерелом знань в умовах довіри і з використанням сформованих особистих зв'язків одне з одним, є найважливішим завданням.

Корпоративна інформація може зберігатися у двох формах. Матеріальна, чи явна інформація – це дані і знання, які можна знайти в документах організації у формі повідомлень, листів, статей, довідників, патентів, креслень, відео- й аудіозаписів, програмного забезпечення. Персональна, чи прихована інформація – це персональне знання, пов'язане з індивідуальним досвідом. Саме приховане знання – це практичне знання, що є ключовим для прийняття рішень і управління. У дійсності ці два типи інформації, як дві сторони однієї медалі, однаково важливі в структурі системи управління знаннями [3, с. 105–106].

Отже, сьогодні управління знаннями і здатність організації до навчання стають ключовою компетенцією фірмового менеджменту. Серед менеджерів сфери управління людськими ресурсами, що особливо займаються розвитком персоналу, з 80-х років великою популярністю користується концепція «навчальної організації».

Використані джерела

1. Букович А., Руфь У. Управління знаннями. Керівництво діями. М.: ИНФРА-М, 2002. 357 с.
2. Гаврилук Т.А., Хорошевський В.Ф. Бази знань інтелектуальних систем. К: Либідь, 2000. 422 с.
3. Мильнер Б.З. Управління знаннями. М.: ИНФРА-М, 2003г. 465 с.

Бордюк Марія

Київський національний університет технологій та дизайну

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри

підприємництва та бізнесу КНУТД Щербак В. Г.)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ

Мале підприємництво (МП) відіграє важливу роль у сучасній соціально-орієнтованій ринковій економіці та є важливою складовою ринкового господарства, невід'ємним елементом конкурентного механізму. Завдяки йому ринкова економіка стає гнучкішою, мобілізує фінансові і виробничі ресурси населення, несе в собі могутній антимонопольний потенціал, слугує вагомим фактором структурної перебудови і забезпечення проривів науково-технічного прогресу, вирішує проблему зайнятості та інші соціальні проблеми ринкового господарства. У всіх економічно розвинутих країнах частка МП у ВВП сягає від 50% до 80%. Разом з тим, держава практично не втручається у функціонування малого підприємництва, чим дуже сприяє його конкурентоспроможності.

Недооцінка потенціалу МП, ігнорування його економічних і соціальних можливостей, надмірне оподаткування є стратегічним прорахунок і без науково-обґрунтованої, виваженої державної політики підтримки цей бізнес не завжди може протистояти у конкурентній боротьбі великому капіталу, відстоювати свої економічні, політичні і соціальні інтереси. Разом з тим, значний вплив на діяльність МП мають органи місцевої влади, правоохоронні та санітарно-епідеміологічні установи, постачальники та споживачі. Нажаль, найбільше впливають різні перевіряючі та контролюючі інстанції. Якщо місцева влада буде проводити сприятливу політику щодо підтримки МП і виступить його захисником від великих і середніх підприємств, то розвитку та економічному зростанню цього бізнесу сприятимуть також і регіональні фактори.

Можливості МП значною мірою залишаються нереалізованими. В багатьох регіонах і країні в цілому зведені серйозні економічні і адміністративні бар'єри для виходу нових підприємств на ринок і розвитку їх діяльності. Великою перешкодою для функціонування МП є корупційна система, яка не дає вільно розвиватися підприємництву, тому значна кількість МП змушені ховатися «в тіні» або перебувати у напівлегальному чи навіть нелегальному становищі. МП поставлено в однакові умови функціонування з великим і середнім бізнесом у кредитно-фінансовій системі, в митному захисті тощо, а дуже часто саме вони зацікавлені у ліквідації МП як конкурента, особливо це відчувається у роздрібній торгівлі. Для представника малого підприємництва не вигідна будь-яка підприємницька діяльність в сфері виробництва, а тому він намагається реалізуватися в торгівлі і посередництві.

Разом з тим, малий бізнес є місцем зайнятості значної кількості громадян, тим самим зм'якшує соціальне напруження. Заняття власною справою, як природня форма прояву здібностей людини і реалізації її громадянських прав, формує умови створення самостійного суспільного прошарку підприємців, які складають соціально-політичну базу демократичних перетворень суспільства [1].

Вагомий внесок у дослідження малого підприємництва, аналіз його проблем та перспектив розвитку в регіональному аспекті зробили Половен О.В., Петренко К.Г.[2], Чуприна Л.В., Юзовицька С.А.[3], Лук'янова Н., Зайцева О. [4]. Проте, незважаючи на численні дослідження, проблематика розвитку малого підприємництва в Україні залишається й надалі актуальною сферою наукових досліджень. Невирішеними залишаються питання стосовно оподаткування малого бізнесу, реєстрації, правового забезпечення та захисту малого підприємництва з боку держави від негативних факторів, одним з яких є монополізація ринку.

В умовах порушення макроекономічної стабільності роль малого підприємництва як

структуруючого елементу сучасної економіки зростає. При цьому зростає і його вразливість до внутрішніх і зовнішніх шоків, а також ризиковість у порівнянні із великим бізнесом. У 2020 році мале підприємництво в Україні і в цілому у світі зазнало нового чутливого удару внаслідок спалаху пандемії COVID-19, спричинених нею кризових процесів і порушення стабільності в економіці.

Використані джерела

1. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. К.: Знання, 2008. 302 с.
2. Половен О.В., Петренко К.Г. Особливості управління малим підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6. С. 131–135.
3. Чуприна Л.В., Юзовицька С.А. Світовий досвід розвитку малого підприємництва та його використання в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 264-270. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/41.pdf (дата звернення: 17.02.2021).
4. Лук'янова Н., Зайцева О. Пандемія коронавірусу: правові механізми захисту трудових та соціальних прав працівників: посібник. К., 2021. URL: http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavrusu.pdf (дата звернення: 17.02.2021).

Боярчук Руслана

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Костецька Н.І.)

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Актуальними питаннями теорії та практики управління діяльністю сучасних підприємств є прийняття оптимальних управлінських рішень. Успішна діяльність і розвиток підприємства у майбутньому можливі лише тоді, коли у процесі прийняття тих чи інших рішень керівники застосовують різні функції управління і, зокрема, економічний аналіз.

Економічний аналіз є системою способів вивчення за даними обліку, звітності, нормативних планів та інших джерел інформації результатів і стану господарської діяльності, можливих варіантів її поліпшення для оцінювання і контролю виробництва, обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємств, їхніх підрозділів, об'єднань і формувань. Результати економічного аналізу діяльності підприємства залежать від правильної організації аналітичної роботи, яка повинна бути заздалегідь спланована, базуватися на сучасних методиках, забезпечувати дієвість та ефективність аналітичного процесу.

Значення економічного аналізу в процесі управління в умовах нестабільності та відсутності прогнозованості змін вітчизняної економіки суттєво зростає, оскільки економічний аналіз є дієвим засобом доцільності прийняття правильних управлінських рішень для стійкого та ефективного функціонування підприємства [2, с. 159].

Для прийняття управлінських рішень недостатньо мати дані обліку й звітності. Цю інформацію необхідно піддати відповідній обробці, в процесі якої з допомогою різних аналітичних прийомів з'ясовують причини, які викликали ті чи інші зміни в стані об'єкту управління. Під час економічного аналізу на базі існуючої інформації виникає нова, більш широка аналітична інформація про діяльність підприємства і її наслідки відповідно до потреб управління. Отже, предметом економічного аналізу є вся доступна інформація про діяльність суб'єктів ринкової економіки, яка перебуває в діалектичному взаємозв'язку, і взаємодії, що виражає зміну стану того чи іншого суб'єкта господарювання. В ході аналізу створюються передумови для оцінювання доцільності прийнятих управлінських рішень на перспективу.

Прийняттю управлінських рішень передуює процес, який передбачає виконання певних послідових дій: визначення завдань; підбір і опрацювання потрібної інформації; дослідження тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності; визначення факторів впливу на результати діяльності; виявлення невикористаних можливостей і внутрішніх резервів; прийняття управлінських рішень. Така послідовність проведення економічного аналізу дає змогу виявити актуальні проблеми, зрозуміти причини їх виникнення і посприяти встановленню невикористаних резервів підприємства для досягнення конкретної поставленої мети, а також забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства загалом.

Важливим для підвищення значення економічного аналізу є визначення шляхів оптимізації аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств, основною метою якої залишається виявлення і усунення недоліків у роботі підприємств, пошук і залучення невикористаних резервів. Після визначення мети, а також вибору критерію її доцільності здійснюють вибір певних факторів та умов, від яких залежатиме результат рішення.

Управлінські рішення приймають для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління. Економічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання чи не найважливішої вимоги до управлінських рішень – наукового обґрунтування варіантів таких рішень, досягнення максимальних економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів. Аналіз діяльності будь-якого суб'єкта господарювання при будь-якій формі власності завжди повинен бути творчим і різноманітним за змістом, передбачати застосування різних аналітичних прийомів з врахуванням специфіки виробництва, його

організації на конкретному підприємстві. Таким чином, ефективність прийняття управлінських рішень на базі економічного аналізу полягає у тому, що визначають послідовність дій персоналу суб'єкта господарської діяльності для виробництва і реалізації готової продукції, товарів, робіт та послуг. Управлінське рішення розглядають як результат управління, що реалізують у процесі виробничо-збутової діяльності та виражений через її кінцеві результати, які узагальнюють в економічному аналізі. Конкретне виконання функції аналізу залежить від організації та функціональної структури суб'єкта господарювання, кваліфікації персоналу управління і від його спроможності прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Економічний аналіз має бути на озброєнні кожного менеджера для формування управлінських рішень. Уміння користуватися ним зміцнює й удосконалює економічне мислення [1, с. 34].

Низький рівень практичного застосування економічного аналізу на сучасних вітчизняних підприємствах зумовлено необхідністю приймати рішення швидко та у стислі терміни, а також недостатньою професійною підготовкою керівників, які не володіють навичками своєчасного аналізування і не розуміють можливих переваг.

В ситуації, що склалася сьогодні в Україні, роль економічного аналізу значно зростає, особливо в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві, коли саме завдяки проведенню комплексного економічного аналізу вдається визначити причини кризи та розробити і обґрунтувати можливі шляхи виходу з неї. Сучасний економічний аналіз дає можливість запроваджувати на підприємстві системи комп'ютерного аналізу основних показників діяльності підприємства, проте, в Україні така практика ще не знайшла широкого розповсюдження. Під час проведення економічного аналізу основну увагу необхідно приділяти пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом більш детального аналізу основних показників виробничої діяльності. Як важливий етап економічної роботи на підприємстві, економічний аналіз комплексно охоплює всі інші елементи цієї роботи і є надійним інструментом для економічного обґрунтування управлінських рішень.

Процес прийняття рішень свідчить про значну роль економічного аналізу в його обґрунтованості, особливо на етапі оцінки і аналізу варіантів, який дозволяє відібрати найкращий варіант для подальшого порівняння результатів з поставленою задачею (метою). При цьому задачею аналізу є правильне обґрунтування мети і системи обмежень для кожного варіанта управлінських рішень, відбір оптимального варіанта.

Отже, багатогранність економічних явищ і процесів, особливо в сучасних умовах, висуває нові вимоги до економічного аналізу. В ринкових умовах економічний аналіз

повинен бути орієнтований не на пояснення фактичного стану підприємства за даними періодичної звітності, а служити джерелом обґрунтування управлінських рішень.

Використані джерела

1. Мних Є. В. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 6. С. 33-37.
2. Шестерняк М. М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 158-162.

Братченя Олександр

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Прохоровська С.А.)

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювати вплив корпоративної культури та її формування, необхідно розпочати з основного, а саме – з визначення терміну. Культура (від лат. culture –виховання, розвиток, освіта) є своєрідним способом організації та розвитку людської життєдіяльності, який відтворено у продуктах матеріальної і духовної праці, духовних цінностей, у системі соціальних норм і засад, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе [1, с. 664]. Зрозуміло, що успішні підприємства та компанії відзначаються повним рівнем корпоративної культури, яка формується в результаті зусиль з розвитку компанії та інтересів зацікавлених сторін. Не дивно, що основні цінності та цілі таких великих компаній, як HP, Sony, Motorola продовжують бути незмінними, оскільки бізнес-стратегії та практика постійно адаптуються до перемінного світу.

Процес отримання позитивних результатів компанії з використанням корпоративної культури зрозумілий через дії, які призводять до послідовної зміни всіх структурних елементів компанії. Іншими словами, коли компанія виступає як система управління, що складається з певних бізнес-процесів, то в цьому випадку процес виступає як формування певної вартості, яка автоматично перетворюється на прибуток. Важливими є відносини корпоративної культури з керівництвом підприємства. Вона включає: тип управління, організаційну структуру, методи спілкування та прийняття рішень, систему стимулювання праці, кадрову політику та систему навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть інтегральний фактор - тип управління або тип менеджменту - парадигма управління, сукупність концептуальних особливостей основних

методів управління. Однак слід мати на увазі, що основними цінностями корпоративної культури є люди та інформація [3, с. 403].

Важливим фактором є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до людини та позитивна соціально-психологічна атмосфера на підприємстві. Це складний фактор. Вимогою тут є не тільки важливість колективу у виконанні основних завдань підприємства, дружнього, без конфліктів, а й заохочення здорової індивідуальності, надання можливостей для творчості та повного розкриття особистості. Без встановлення прийнятних меж, балансу між колективізмом та індивідуалізмом, не може бути сприятливого середовища для працівників, успішної діяльності підприємства в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій. Одним з провідних факторів для компанії є корпоративна культура: у бізнес-процесі CEO має справу з ресурсами, машинами, продуктами, документами, а також з процесами купівлі, виробництва, продажу. Він постійно спілкується з людьми як лідер, як менеджер, погоджується з експертами, веде переговори з партнерами, встановлює контакти з персоналом. Репутація та авторитет підприємця, її успіх на товарному ринку та в бізнес-середовищі залежатимуть від того, як буде скоригований механізм людських відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Тому, кожен сучасний цивілізований підприємець повинен мати так званий морально-етичний кодекс підприємництва, систематичний перелік правил, яких повинен дотримуватися кожен суб'єкт господарювання. Ефективність корпоративної культури відбивається в незвичному стилі поведінки працівників у компанії, який формується в процесі досягнення поточних та стратегічних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами [2, с. 3-10; 4].

Сьогодні успішний бізнес розглядає корпоративну культуру як важливий інструмент управління бізнесом та засіб створення значних переваг на сучасному ринку. Тому, що у сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом стремління до підвищення ефективності. У міру посилення конкуренції зростає потреба у створенні додаткових конкурентних переваг, однією з яких є корпоративна культура. Адже як тільки розпочнеться «війна за таланти» або за висококваліфікованих працівників на ринку праці, компанія повинна стати «привабливою», як для власних працівників, так і для кандидатів у працівники. Переманювання «найкращих» людей змушує менеджерів та власників дбати про корпоративну культуру, адже чим вищий професійний та особистий рівень працівника, у більшій степені його мотивація із матеріальних чинників починає

переміщуватися у нематеріальні. Його вже не хвилює лише зарплата, а й стиль управління у компанії, рівень управління, перспективи професійного зростання, робота в колективі однодумців. "Культурні потреби" нескінченні: від інтер'єру офісів до можливості реалізації амбітних проектів та особистих мрій.

Сьогодні вся ідеологія корпоративної культури, як правило, залежить від «першої особи» підприємства. Більшість сучасних українських компаній не мають послуг корпоративного розвитку, тобто ідеї та думки керівника є орієнтирами розвитку, які розкриваються в різних практиках управління. З цього можна зробити висновок, що компанія не завжди створює умови для повноцінного старту, тобто для підвищення культури своїх працівників. Менеджер часто визначає найближчі та пріоритетні завдання, такі як брак фінансових ресурсів, податки та неплатежі, проблеми з постачанням ресурсів та реалізацією готової продукції тощо. Але жоден менеджер не може вирішити цю проблему самостійно без допомоги команди, яка імітує завдання компанії. [3, с. 403].

Використані джерела

- 1.Вінчук Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. К.: «Кондор», 2019. 664 с.
2. Харчишин В. Структура і формування корпоративної культури / МЕ і МО. 2018. № 2. С. 3-10.
3. Мельниченко С. В. Корпоративна культура: Навч. посібник / С.В. Мельниченко, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 403 с.
4. Прохоровська С.А. Управління корпоративним іміджем компанії / зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи / Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ.2020. 224 с (С. 200-202)

Буяк Ірина

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., декан факультету економіки та управління, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островець В.М.)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У зв'язку з децентралізацією та об'єднанням територіальних громад, актуальним є питання перегляду регламентів, які існують на даний час, зокрема, регламентів, які врегульовують роботу службовців органів місцевого самоврядування. Як вказано у літературному джерелі [1, с. 9] «потреба в регламентації діяльності з'являється тоді, коли організація розвивається, число керованих об'єктів (співробітників, продуктів, процесів) зростає, а вищому керівництву все важче справлятися з таким обсягом управлінської роботи».

Відповідно до чинного законодавства України служба в органах місцевого

самоврядування – «це професійна на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [2].

Ознаками служби в органах місцевого самоврядування України є:

1) служба в органах місцевого самоврядування є різновидом публічної служби в Україні;

2) особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, виконують свої обов'язки професійно (не по сумісництву або на громадських засадах), тобто служба в органах місцевого самоврядування для них є основною роботою;

3) перш ніж зайняти посаду в органах місцевого самоврядування, особи пройшли систему процедур, пов'язаних із підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, атестацією, стажуванням;

4) обов'язок службовця органу місцевого самоврядування – реалізація завдань і функцій територіальної громади, що створює особисту відповідальність;

5) службовці органу місцевого самоврядування утримуються за рахунок місцевої громади, яка виступає в якості роботодавця; 6) особи, прийняті на службу в органи місцевого самоврядування, повинні бути наділені відповідними службовими повноваженнями для виконання ними своїх обов'язків [3].

Приведення діяльності органів місцевого самоврядування у відповідність до умов їх функціонування забезпечується шляхом реалізації ними адміністративного менеджменту. Наскрізною функцією адміністративного менеджменту, яка уможливорює забезпечення стабільної діяльності організацій на всіх етапах їх життєвого циклу, є регламентування їх роботи щодо забезпечення функціонування усіх організаційних підсистем, в тому числі, кадрової.

Поняття «регламент» відображає статику процесу встановлення порядку діяльності організації, органу управління нею або посадової особи, а «регламентування», – динаміку цього процесу. Тому, регламентування є динамічним процесом встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації (упорядковують її роботу), її структурних підрозділів, окремих працівників. Тобто, упорядкувати діяльність організації означає встановити певні рамки для цієї діяльності (структурні, часові та ін.), а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

Об'єктами регламентування діяльності органу місцевого самоврядування є:

- організаційні відносини (позиціонування сфери діяльності, розмежування повноважень і відповідальності персоналу та ін.);

- організаційні взаємозв'язки (між працівниками, що знаходяться на одному чи різних рівнях ієрархії тощо);
- функції органу місцевого самоврядування щодо управління персоналом;
- процедури (затвердження кадрових документів, контроль за виконанням працівниками рішень керівника та ін.);
- норми (керованості, підпорядкованості тощо);
- процес надання адміністративних послуг.

Організаційні взаємозв'язки врегульовують такі регламенти: статут чи в положення, Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників, накази керівника організації.

Регламентами щодо виконання організаціями функцій з управління персоналом, є: штатний розпис; положення з формування кадрового резерву в організації; положення з організації адаптації працівників; рекомендації з організації підбору і добору персоналу; положення з урегулювання взаємин у колективі; положення з оплати і стимулювання праці; інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

Регламентування і нормування є базою організаційного проектування, яке є процесом розробки і впровадження проектів раціоналізації управлінської праці, здійснюється на базі вимог наукової організації праці з використанням сучасної організаційної і обчислювальної техніки для підвищення ефективності праці персоналу організації [4].

Організаційне нормування спрямоване на уточнення меж для певних процесів (приміром, для підсистеми організації праці необхідним є визначення співвідношення різних категорій працюючих (через штатний розпис), тривалості робочого дня (вказаний у Правилах внутрішнього трудового розпорядку). Підсистема організаційної культури має бути побудована на системі норм і цінностей, характерних для організації (позиціонуються Кодексом поведінки працівників) тощо).

Реалізація процесу надання адміністративних послуг передбачає, що його практичному втіленню має логічно передувати визначення змісту кожної з послуг і визначення їх характерних рис як основи для схеми такого опису. Для цього органи місцевого самоврядування приймають регламенти, якими визначають уточнений механізм реалізації повноважень, зокрема: Положення про Центри надання адміністративних послуг, Регламенти Центрів надання адміністративних послуг.

У контексті розгляду питання видів регламентів в організаціях, вкажемо на те, що є три способи цілеспрямованого управління моделями поведінки працівників залежно від жорсткості регламентації: правила, норми і традиції.

Правила належать до жорсткого способу регламентації. Вони є офіційно зафіксованими моделями поведінки, які відображаються в множині документів, що мають: нормативний характер; характер адміністративного призначення, яке є обов'язковим, і адресується конкретним керованим об'єктам або особам; рекомендаційний характер (наприклад, розпорядок робочого дня керівника і т.п.). Ці документи мають різну ступінь регламентації і деталізації, однак, їх об'єднує чітка дисципліна виконання та адміністративна відповідальність.

Норми можуть бути неофіційними (приміром, дрес-код) або ж чітко зафіксованими (наприклад, положення про оплату праці) моделями поведінки, які визначають межі та порядок відносин у трудовому процесі, дотримання яких контролюється працівниками організації, а їх порушення засуджується.

Традиції є м'якими вимогами до поведінки працівників, які схвалило керівництво, але відсутній формальний контроль за ними.

Використані джерела

1. Корженко В. В. Особливості управлінської діяльності / В.В.Корженко, Н.М.Мельтюхова // Теорія та практика державного управління [Текст] : зб. наук. пр. Вип. 2 (29) / редкол. : О. Ю. Амосов (голов. ред.) [та ін.]. Х. : ХарРІДУ НАДУ, 2010. С. 7-17.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175.
3. Китайгородська В. Особливості виникнення трудових відносин зі службовцями органів місцевого самоврядування. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/6_2020/15.pdf
4. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие. М. : Элит. 2013. 592 с.

Василькова Юлія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Длугопольський О.В.)

ЕВОЛЮЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИ

Платформа публічних електронних закупівель «ProZorro» є важливим інструментом впливу на обсяги та напрямки публічних видатків України, доцільність використання державних коштів на стратегічні потреби нації, забезпечення прозорості та боротьби з корупцією тощо. За сучасних умов фінансової кризи, яка є наслідком світової пандемії, спровокованої SARS-CoV-2, економія бюджетних коштів є важливою для функціонування кожної країни світу, оскільки в умовах карантинних обмежень, скорочення зайнятості населення та призупинення діяльності багатьох суб'єктів підприємницької діяльності

бюджетні надходження постійно зменшуються, а державні видатки мають тенденцію до зростання. Метою цифровізації сектору публічних закупівель є посилення конкурентності тендерів, встановлення дієвого державного контролю над витрачанням бюджетних коштів, недопущення недобросовісних практик та скорочення корупційної ренти.

Завдяки відкритому доступу до моніторингового процесу проведення тендерів система «ProZorro» мінімізує корупційні схеми у сфері публічних закупівель через публічність. Електронна система закупівель побудована таким чином, що ні держава, ні адміністратор системи не можуть здійснювати вплив на учасників процедури закупівлі та будь-яким чином відсіювати їх. Варто зазначити, що сфера публічних закупівель в Україні регулюється Законом України «Про здійснення державних закупівель» та законом «Про публічні закупівлі», згідно якого портал «ProZorro» є відкритим ресурсом, який надає доступ до усієї інформації з центральної бази даних про цифрові тендерні аукціони, що були оголошені з 31 липня 2016 року [1]. Порушення у сфері державних закупівель фіксується Держказначейством та Антимонопольним комітетом [2].

Станом на 01.01.2021 р. у системі «ProZorro» було 50 890 оголошених тендерів та 123 912 активних постачальників [3]. За 5 років свого існування система «ProZorro» зекономила 163 млрд. гривень бюджетних коштів як різниця між тим, за скільки очікували замовники закупити послуги чи товари, і за скільки закупили в результаті конкуренції між постачальниками, адже останні на торгах знижували ціни на роботи та послуги з метою отримання бюджетного замовлення [2; 4]. Лише у 2020 році було зекономлено понад 43 млрд. гривень. Реформа допомогла зберегти більше 10% бюджетних коштів.

19 квітня 2020 року відбулись зміни до Закону України «Про публічні закупівлі». Зокрема, був знижений обов'язковий поріг для закупівель через «ProZorro» до 50 тисяч гривень. Одним з ключових напрямків реформи було збільшення рівня конкурентності у публічних закупівлях, оскільки майжеполовина тендерів відбувалася за участі одного учасника. Окрім реалізації нового Закону, відбулась інтеграція «ProZorro» з базою даних Державної казначейської служби України, щоб зробити відкритою всю інформацію про оплати, а бізнес мав можливість перевірити своєчасність розрахунків замовників із контрагентами; відбулась синхронізація з базами даних АМКУ, щоб замовники ідентифікували та могли відмовляти у підписанні договору суб'єктам господарювання, які були помічені та покарані за маніпуляції у порушенні конкуренції на торгах. Слід наголосити, що новий Закон передбачив суворі покарання за грубі порушення тендерного законодавства – деякі з них передбачають штрафи до 170 тис. грн. для керівника установи.

Зазначимо, що реформування публічних закупівель та перехід на систему електронних закупівель «ProZorro» стало одним з перших кроків на шляху діджиталізації

державної фіскальної політики в Україні. Сервіс фінансового обліку «ProZorro» є ефективним засобом автоматизації публічних закупівель. Впровадження системи електронних закупівель на державному рівні сприяє протидії корупції та підвищує конкурентоспроможне середовище, зменшує втрати замовників від браку конкуренції. Система електронних закупівель, що виникла внаслідок реформи державних закупівель, за роки існування перетворилася на дієвий інструмент боротьби з відмиванням коштів серед недобросовісних керівників державних та комунальних підприємств. «ProZorro» оптимізує процес державних закупівель за рахунок збільшення швидкості операцій, зменшує адміністративне навантаження та збільшує інноваційну складову процесу.

Використані джерела:

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 12.04.2016 р. № 1078. Дата оновлення: 24.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-192>.
2. Синютка Н.Г., Курило О.Б., Василюк Т.В. ProZorro: виклики для діджиталізації державних видатків в Україні. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 191–195.
3. Інформаційна система сайту ProZorro. 2020. URL: <https://bi.prozorro.org/sense/app>.
4. Василюк Т.В. Прозорро як драйвер діджиталізації публічних закупівель та державних видатків в Україні. 78-ма Студентська науково-технічна конференція. Секція «Економіка і менеджмент»: збірник тез доповідей (Львів, жовтень-листопад 2020 р.). Львів, 2020. С. 238.

Васін Арсеній
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансового менеджменту та страхування ЗУНУ Стефанів І.Ф.)

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ефективне функціонування і розвиток підприємства пов'язується з інвестиційною діяльністю, яка стає можливою за умови її належного фінансового забезпечення. Пошук варіантів ефективного залучення і використання фінансових ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності, в контексті реалізації окреслених організаційних цілей в умовах динамічного й складного зовнішнього середовища, є одним з пріоритетних завдань, що постає на всіх етапах розвитку підприємства.

За своєю економічною природою фінансове забезпечення інвестиційної діяльності є складною категорією, зміст якої значною мірою визначається специфікою здійснення інвестицій в залежності від умов, цілей, об'єктів, способів їх вкладання, з одного боку, і,

складністю фінансового забезпечення, як механізму, методу, сукупності взаємопов'язаних заходів та економічних відносин – з іншого.

При розгляді сутності фінансового забезпечення інвестиційної діяльності заслуговує на увагу підхід науковців [1], у відповідності з яким, це – сукупність економічних відносин, що виникають у сфері інвестування щодо пошуку, залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів, з метою розвитку суб'єктів підприємництва.

В умовах посилення нестабільності, непередбачуваності, суперечності функціонування соціально-економічних систем різних рівнів важливим є здійснення фінансового забезпечення інвестиційної діяльності підприємств з дотриманням таких принципів як: усестороння економічна обґрунтованість; стратегічна спрямованість; цільова орієнтація; збалансованість; комплексність; оперативність і гнучкість; адекватність; інтеграційність.

Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності підприємств здійснюється в контексті системного вирішення завдань щодо:

- визначення обсягів і структури фінансових ресурсів, необхідних для здійснення інвестицій в рамках реалізації загальної стратегії розвитку підприємства та інвестиційної стратегії [2];

- розвитку фінансового потенціалу підприємства в орієнтації на ресурсне забезпечення стратегічних цілей розвитку;

- розширення джерел фінансування інвестиційної діяльності;

- поєднання організаційних форм фінансування інвестиційної діяльності.

В залежності від етапів інвестиційного проекту, механізмів залучення фінансових ресурсів та необхідних їх обсягів, підприємства використовують різні інструменти фінансового забезпечення інвестиційної діяльності. Так, поряд з такими традиційними інструментами залучення фінансових ресурсів як банківське кредитування і державне фінансування, в сучасних умовах набувають розвитку такі інноваційні як: модель 3 F; венчурний капітал; краудфандинг; мезонінне фінансування; первинне публічне розміщення акцій (IPO).

Модель 3F сприяє розширенню інвестиційних можливостей малих підприємницьких структур через отримання фінансових ресурсів від сім'ї і друзів за простою процедурою і на більш вигідних умовах, ніж в банку.

На фінансування ризикових інвестицій інноваційного спрямування з орієнтацією на значні майбутні вигоди може спрямовуватися венчурний капітал через два сектори: 1) неформальний, який формують бізнес-ангели і готові фінансувати інноваційні проекти на

стадії зародження; 2) формальний – утворений венчурними фондами, що спеціалізуються на фінансуванні великих проєктів із високою прибутковістю.

Краудфандинг є способом добровільного соціального колективного фінансування інноваційних проєктів через інтернет-платформи [3,с.60]. Цей інструмент дозволяє налагодити дієву співпрацю власників фінансових ресурсів в напрямі реалізації нових прогресивних ідей з використанням Інтернет-порталів, що сприяє поєднанню залучення коштів з реалізацією маркетингових цілей, для діагностики сприйняття нової продукції.

Мезонінне фінансування – це фінансовий інструмент, що поєднує боргове фінансування та фінансування на умовах участі у власному капіталі підприємств, має властивості як банківського кредиту, так і прямих вкладень, застосовується для диверсифікації та збільшення обсягів діяльності підприємств.

ІРО – спосіб залучення підприємством фінансових ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності через публічне розміщення акцій на вітчизняних фондових та іноземних біржах, що створює можливість залучення широкого кола інвесторів.

Оптимальне поєднання інструментів фінансування інвестиційної діяльності з врахуванням їх специфіки закладає підґрунтя ефективної реалізації інвестиційно-фінансової стратегії підприємств.

Використані джерела

1. Васьківська К.В , П. Васьківський Ю.П., Децик О. І., Прокопишак В. Б. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва: регіональний аспект.<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6444>
2. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління Випуск 4 (21) 2019. С.246-250.
3. Захаркін О.О., Захаркіна Л.С., Соломко Ю.О., Івницька К.С. Аналіз традиційних та інноваційних інструментів фінансування суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ, Серія "Економіка". 2020, №2. С.59-64

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

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Забезпечення управління процесом реалізації стратегії розвитку громади вимагає створення можливостей для відслідковування та коригування відхилень у ході досягнення стратегічних та оперативних цілей і завдань. Такі можливості дає розробка дієвої системи

зворотного зв'язку шляхом ведення моніторингу та оцінювання прогресу у виконанні стратегії розвитку територіальної громади.

Моніторинг полягає у безперервному збиранні інформації про процес та показники виконання стратегії розвитку громади, які отримані при її реалізації. Дані, які отримані від моніторингу, є основою для подальшого оцінювання ефективності програм в рамках стратегії. Система моніторингу передбачає вимірювання виконання операційних цілей на операційному рівні, а також вимірювання реалізації стратегії в цілому, сприяння процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії.

Для проведення моніторингу виконання стратегії розвитку громади важливі такі компоненти: показники/індикатори (планові, цільові, фактичні); організація процесу періодичного отримання фактичних показників (хто, коли і як буде проводити моніторинг); порівняння планових та фактичних показників, визначення відхилень. Це дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення, які можуть відбутися, що представляє основу для проведення коригувальних дій щоб отримати результати у відповідності з початковим планом.

Інформаційною базою для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії є відповідна звітність. На операційному рівні реалізація проектів або заходів потребує регулярної звітності (звіти зазвичай готують кожні три місяці). Такі звіти готують для бенефіціарів: органів влади, донорів, органів, які приймають рішення про виділення фінансування, регіональних партнерів та ін. Звітність готує кожна організація-виконавець, що відповідає за втілення конкретних проектів чи заходів в рамках виконання стратегії. Ця звітність повинна містити інформацію про реалізовані заходи (кроки в рамках проекту), використані ресурси та отримані результати.

Формування якісної звітності потребує налагодження співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи такі формати співробітництва, які дають змогу отримати статистичні та інші дані, необхідні для оцінювання досягнення визначених індикаторів. Зібрані статистичні дані та іншу необхідну інформацію опрацьовують підрозділи, відповідальні за звітування. Підготовлені звіти мають бути представлені ключовим бенефіціарам для розгляду і прийняття, а також громадськості для поширення інформації про успіхи чи невдачі у реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

Акцентуючи увагу на організації моніторингу виконання стратегії на рівні конкретної територіальної громади, слід зазначити, що він має бути гнучко пристосованим до специфічних потреб більшості бенефіціарів та побудований таким чином, щоб витрати на впровадження і застосування інструментів моніторингу та оцінки не були вищими за отримані завдяки ним вигоди. Тому проведення моніторингу виконання стратегічних

документів на рівні територіальних громад має врегульовуватись відповідним положенням та розробленими на його виконання методичними рекомендаціями. Враховуючи аргументи щодо доцільності створення спеціально уповноваженої структури зі стратегічного планування – Агенції місцевого розвитку. Саме ця структура, на нашу думку, має бути визначена відповідальною за проведення моніторингу виконання стратегії розвитку громади. Підвищення ефективності моніторингу дає застосування інформаційних технологій при його проведенні. Так, в рамках реалізації українсько-канадського проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» (МЕРМ) для міст-партнерів розроблено електронну форму моніторингу на базі спеціального програмного забезпечення [3].

Відповідно до розробленої Стратегії розвитку Підволочиської територіальної громади, система моніторингу та оцінювання надаватиме інформацію про: основні проблеми та успіхи у реалізації стратегічних та операційних цілей; вказуватиме на обсяг та предмет актуалізації положень Стратегії. Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ передбачає оцінювання її виконання та наступні складові аналізу: вдалість – чи визначені цілі відповідають потребам; ефективність – визначає співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат; дієвість – зазначає, чи реалізовані заплановані заходи, досягнуті цілі; корисність – характеризує, чи досягнуті результати (продукти, послуги та ефект) відповідають потребам місцевого співтовариства; стійкість – свідчить, чи результати, досягнуті при реалізації стратегії, є незмінними в довгостроковій часовій перспективі.

Окреме місце у переліку індикаторів моніторингу реалізації стратегії розвитку територіальної громади мають займати так звані складені індикатори, які потребують розрахунків на базі попередньо підібраних простих показників. Їх використання пояснюється тим, що не завжди прості індикатори дають повну інформацію про процес, чи явище, чи конкретний результат.

У ролі індикаторів моніторингу виконання стратегії розвитку громади часто використовують індекси – показники, які дають можливість аналізувати зміни явища в часі, просторі, а також оцінювати ступінь виконання цілей. Індекс являє собою особливу відносну величину, якою можна виміряти безпосередньо не співвимірні явища, а також провести оцінювання ролі окремих факторів, які формують складні явища. Специфіка індексного методу полягає у переведенні елементів складного явища до співвимірного вигляду [2, с.15].

У цьому ракурсі заслуговує на увагу методика оцінювання, запропонована Б. Беззубкою. На його думку, оцінювання якості складання і виконання стратегії розвитку громади потребує розрахунку індикаторів у розрізі таких блоків: оцінка підготовчого етапу

стратегічного планування; участь громадськості у процесі стратегічного планування; оцінка аналітичної стадії процесу стратегічного планування; оцінка стадії розробки стратегічних документів; оцінка впровадження (реалізації стратегічних документів); оцінка етапу періодичного моніторингу і оцінки результатів виконання стратегічних документів; оцінка післяпрограми етапу; оцінка етапу внесення змін та корегування стратегічних документів (за необхідності) [1, с. 205]. Її застосування комплексно оцінює якість стратегічного планування на рівні територіальної громади, починаючи від започаткування процесу розробки стратегії розвитку і закінчуючи етапом після програмного аналізу. Важливо також, що в основу цієї методики покладена схема врахування відповідності стратегічних документів розвитку інтересам усіх зацікавлених сторін. Це забезпечує високий рівень об'єктивності результатів оцінювання.

Отже, не зважаючи на усі переваги й недоліки наявних підходів до вибору індикаторів моніторингу стратегії розвитку територіальної громади, вони мають на меті оцінити рівень виконання закріплених у стратегії завдань. Однак, якість самого стратегічного планування ці методики не визначають. Відтак, існує потреба в оцінюванні якості розробки стратегічних документів розвитку, їх відповідності інтересам усіх бенефіціарів.

Використані джерела

1. Беззубко Б. І. Вдосконалення державних механізмів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій: дис. ... канд. екон. наук.: 25.00.02 / Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2017. 245 с.
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук]. К. : 2017. 121 с
3. Планування та надання послуг з МЕР. Веб-портал Проекту Канадської федерації муніципалітетів «Місцевий економічний розвиток міст України». URL: <http://www.mled.org.ua/ukr/strategic>

Ольга Вітковська
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник – д.н.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Толуб'як В.С.)

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ТЛУМАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ІМАНЕНТНИХ ОЗНАК АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Характерною ознакою сучасного етапу державотворення є концентрація уваги органів влади на забезпеченні соціально-економічного розвитку держави через надання якісних публічних послуг. Відповідно до положень концепції «сервісної держави»

відбувається трансформація ціннісних орієнтирів діяльності органів влади усіх рівнів та їхніх відносин з громадськістю. Вона пов'язана із усвідомленням того, що основною метою держави є задоволення потреб громадян та ґрунтується на відношенні чиновника до індивіда не як до прохача, а як до клієнта, від якого залежить його репутація і особистий добробут. Тому якість і доступність публічних послуг розглядають як головний чинник, який впливає на оцінку громадськістю підсумків діяльності органів влади, формує їхній авторитет.

У складі публічних послуг вагоме місце займають адміністративні послуги. В умовах проведення системних реформ щодо перерозподілу владних повноважень між рівнями публічного управління теоретичні та методологічні засади надання адміністративних послуг зазнають ґрунтовних змін, що зумовлює актуальність дослідження цієї проблематики. Дискусійним є не тільки саме тлумачення сутності та іманентних ознак адміністративних послуг, але і їх місце в системі публічних послуг, оцінювання ефективності їх надання.

В основу дефініції адміністративної послуги покладена вихідне поняття «послуга». У науковій літературі під послугою розуміють дію, вчинок, що дає користь, допомогу іншому; систему господарсько-побутових вигод, які надаються населенню [2, с. 215]. На думку французьких вчених Д. Шанда і М. Арнберг, «послуги можуть бути різного роду – це може бути виплата або отримання платежу, надання поради або інформації, освітніх чи транспортних послуг, забезпечення медичним обслуговуванням» [7, с. 212]. Ю. Тихомиров трактує послугу як здійснення дій уповноваженим суб'єктом для задоволення потреб і прав інших осіб, або все те, що приносить користь іншій особі. Більш широку дефініцію цього поняття формулює Ф. Котлер: «...послуга (*service*) – будь-яка діяльність, яка являє собою благо, що його одна сторона може запропонувати іншій. Послуга за своєю суттю є невідчутною і не веде до заволодіння власністю (до передачі власності) [5, с. 56]. В економічному аспекті характеризує послугу економічна енциклопедична література, де її асоціюють з особливою споживчою вартістю процесу праці, вираженого у споживчому ефекті, який задовольняє потреби людини, колективу, суспільства [3, с. 114].

Наукові підходи до тлумачення поняття «адміністративних послуг» не вирізняються однозначністю. Кожен з дослідників, акцентуючи увагу на певному аспекті цього поняття, при формулюванні дефініції адміністративної послуги характеризує її окремі сторони, тоді як цілісне розуміння досі відсутнє. Із введенням поняття адміністративних послуг у науковий обіг, їх фактично ототожнювали із управлінськими послугами. Зокрема, відомий фахівець з галузі адміністративного права І. Коліушко

розмежовував публічні послуги на державні (ті, що надаються органами виконавчої влади, державними підприємствами, установами й організаціями) та муніципальні (надають органи місцевого самоврядування і комунальні підприємства, установи та організації). При цьому під адміністративними послугами вчений розуміє передбачену законом розпорядчу діяльність уповноважених органів (виконавчої влади та місцевого самоврядування), яка здійснюється за ініціативою фізичних і юридичних осіб та спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод та законних інтересів [4, с. 117]. Таким чином, у дефініції І. Коліушка можна виокремити дві ключові ознаки адміністративних послуг, а саме чітке визначення суб'єкта надання (адміністрація, адміністративні органи) та владно-публічну (адміністративну) природу таких послуг.

У подібному ракурсі характеризує адміністративні послуги К. Афанасьєв [1, с. 28]. Він розглядає їх як різновид управлінських послуг, які надають органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування та інші уповноважені структури, а самі ці послуги пов'язані із реалізацією владних повноважень. Поряд із двома уже зазначеними ознаками адміністративної послуги, К. Афанасьєв виокремлює також додаткові, а саме те, що адміністративну послугу надають за ініціативою (зверненням) юридичних та фізичних осіб, а також результатом надання послуги є адміністративний (індивідуальний) акт.

Подібне бачення адміністративної послуги поділяють також інші науковці. Зокрема, В. Сороко, який визначає особливістю цих послуг, що виокремлює їх із загального кола управлінських послуг те, що ці послуги державні органи надають в рамках законодавчо визначеного порядку реалізації їхніх повноважень, конкретизованих нормативно-правовими актами [6, с. 16]. Таким чином, на відміну від власне послуг управління, які передбачають творчу компоненту (вироблення та реалізація політики впливу на певний сегмент економіки чи сферу суспільного життя), адміністративні послуги надаються відповідно до визначених процедур, закріплених у нормативному порядку.

Узагальнення наукових підходів до розуміння адміністративних послуг дає підстави виокремити їхні іманентні ознаки, що повною мірою розкривають сутність та суспільне призначення цього різновиду публічних послуг, а саме: по-перше, адміністративні послуги є прерогативою органів виконавчої влади (в окремих випадках – спеціально уповноважених на це державних підприємств, організацій чи установ), а їхнє надання пов'язане з реалізацією владних повноважень; по-друге, процедури надання цих послуг у правовому порядку чітко визначені; по-третє, результатом надання адміністративної послуги є адміністративний акт, який засвідчує реалізацію прав, свобод та інтересів особи у відносинах із державою; по-четверте, для адміністративних послуг

притаманна типовість (ординарність), коли взаємодія між надавачем і споживачем послуги має так званий «документальний» характер і не вимагає особистого контакту. Важливість виокремлення останньої ознаки адміністративних послуг у тому, що завдяки їй формуються передумови для інформатизації процедур їхнього надання, звуження середовища для корупційних дій, реального впровадження концепції «сервісної» держави у діяльності органів влади на усіх рівнях управління.

Використані джерела

1. Афанасьєв К. Державні управлінські послуги та законні інтереси особи: взаємозв'язок понять. *Юридична Україна*. 2007. № 7. С. 26-29.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Укладач і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
3. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 951 с.
4. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: монографія. К.: Факт, 2002. 260 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб.: АО Коруна, АОЗ «Литера плюс», 1994. 698 с.
6. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2004. № 3. С. 11-19.
7. Уряд для громад: Ініціативи щодо поліпшення якості послуг: Укр. пер. / ЛФ УАДУ, 2000. 293 с.

Волошин Ірина

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Ляхович Л.А.)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогодні ефективне управління підприємством потребує створення такої інформаційної системи, яка забезпечить цей процес якісними, релевантними та своєчасними даними для прийняття обґрунтованих рішень. У цьому розрізі істотно посилюється роль контролінгу як складової системи управління економічними суб'єктами.

Контролінг є спеціальною системою методів та інструментів, спрямованих на функціональну підтримку процесу управління підприємством, яка охоплює інформаційне забезпечення планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль та зорієнтована на розвиток підприємства в майбутньому. Це своєрідний механізм саморегулювання, що

забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління. Основна мета – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством [1, с. 11].

Упровадження контролінгу на підприємстві необхідне з таких причин:

- поява нових вимог щодо управління підприємством через швидкі зміни та зростання нестабільності зовнішнього бізнес-середовища;
- формування спеціальної системи інформаційного забезпечення процесу управління, що спричинене інформаційним ажіотажем через нестачу необхідної інформації;
- виникнення потреби у механізмі внутрішньої координації систем підприємства через ускладнення процесу управління;
- інші причини.

На вітчизняних підприємствах все ширше використовуються комплексні інформаційні системи SAP R/3 (нім. «Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung» – «Системи, додатки та продукти в обробці даних»), які включають певні інструменти контролінгу, використання яких сприяє комплексному вирішенню різноманітних управлінських задач.

Організаційно-методичні основи формування системи контролінгу на підприємстві включають в себе питання щодо організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналізу інформаційних потоків і можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві.

Організація служби контролінгу на підприємстві здійснюється з дотриманням таких основних вимог:

- обов'язкова наявність необхідної для обробки та аналізу інформації і механізму її оперативної передачі службою контролінгу керівництву;
- підпорядкованість служби контролінгу керівникам вищої ланки управління;
- систематичне надання економічними службами підприємства відділу контролінгу всієї необхідної інформації;
- встановлення тісного взаємозв'язку служби контролінгу з іншими відділами і чітке розмежування обов'язків;
- можливість запровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі.

Певні організаційні схеми побудови служби контролінгу на підприємстві залежать від певних обставин, наприклад від масштабів підприємства, галузевої приналежності, від організаційної системи управлінського обліку, від системи планування, яка склалася, від ступеня координації та інтеграції і т.д. [2].

Отже, впровадження служби контролінгу на підприємстві забезпечить інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття обґрунтованих управлінських рішень, переводить системи оперативного та стратегічного управління на якісно новий рівень, забезпечує успішне функціонування економічного суб'єкту в довгостроковій перспективі.

Використані джерела

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf (дата звернення: 12.10.2021).

Гаврилюк Іванна

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Шиманська О.П.)

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Основною умовою збереження та розширення позицій підприємства на ринку чи його сегментах, а також стабільного приросту прибутку, враховуючи процеси глобалізації світової економіки, збільшення темпів і масштабів змін у технологічному середовищі, стає забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати низку зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають чи потенційно можуть вплинути на формування конкурентних позицій. Зовнішні чинники, насамперед, репрезентують сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інші зовнішні умови і чинники, які діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив на функціонування підприємства [1]. Внутрішні – це контрольовані чинники діяльності організації. До таких можна віднести організаційну структуру підприємства, його фінансові можливості, ресурсний потенціал, інформаційні ресурси, системи постачання та збуту тощо [1].

Варто зазначити, що в молочній галузі, як і у багатьох інших галузях економіки України, спостерігається посилення конкуренції, тому для будь-якого підприємства важливо активізувати всі складові внутрішнього потенціалу, сформувати оптимальне

використання ресурсів, а також враховувати галузеві особливості задля формування та розвитку конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю підприємства, як відомо, включає в себе всі процеси управління організацією, а саме: управління інноваціями, якістю продукції та праці, організацією виробництва і збуту продукції, ціновою політикою, персоналом. Процес управління пов'язаний з організаційними, технічними, нормативними, ресурсними, ринковими, якісними та управлінськими показниками, оцінкою можливостей ведення інноваційної діяльності та інвестиційної привабливості підприємства, гармонійністю розвитку його внутрішнього клімату, а також необхідністю аналізувати сукупні вимоги ринку до продукції підприємства, пропозиції виробників-конкурентів, сегментацію ринку, прогнозувати, оптимізувати і нормувати прибуток й витрати своєї діяльності.

При створенні системи управління конкурентоспроможністю підприємства враховується можливість прогнозування конкурентоспроможності товару (послуги) в майбутньому на максимально можливо тривалий термін з метою створення конкурентних переваг товарів і послуг із використанням інноваційних методів проектування.

Аналізуючи молочну галузь в Україні, слід вказати на стрімке зниження обсягів виробництва молока: за перше півріччя 2021 р. вироблено молока на 5,6% менше, ніж за аналогічний період минулого року, а поголів'я корів в Україні скоротилося до 1,66 млн. голів. Відбулося зменшення майже на 12% надходження сировини на переробку, що призвело до помітного зниження виробництва в Україні масла, сирних продуктів та сухого знежиреного молока. Водночас, зріс імпортомолочної продукції; за результатами першого півріччя цього року він сягнув 165 млн. дол., що на 25 млн. дол. більше, ніж за той же період 2020 р. [2; 3]. Стан молочного ринку в Україні загалом визначатиметься темпами відновлення економіки, рівнем купівельної спроможності населення, адаптацією до підвищення стандартів якості продукції, здатністю українських товаровиробників адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, здійснювати пошук та розширювати канали збуту продукції.

Таким чином, для того, щоб утримати конкурентну позицію на ринку молочної продукції України підприємства мають володіти конкурентними перевагами, основними з яких є якість та ціна. Також конкурентними перевагами молокопереробних підприємств повинна бути власна сировинна база, широкий асортимент продукції, адаптація її під потреби споживачів, виконання термінів постачання, інноваційні продукти та технології, висококваліфіковані кадри тощо.

Використані джерела

1. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408-414.
2. Мультимедійна платформа іномовлення України «Укрінформ». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291475-za-piv-roku-ukraina-importovala-molocnoi-produkcii-na-165-miljoniv-ekspert.html>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Софія Гірська

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островець В.М.)

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для того, щоб підприємство ефективно здійснювало свою діяльність на ринку господарювання, необхідно створити сприятливий мотиваційний механізм. Мотиваційний механізм – це сукупність організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших інструментів та методів, що спонукають працівників підприємства ефективно виконувати трудову діяльність. Даний механізм реалізується через призму інтересів та стимулів.

Для того, щоб розуміти сутність мотиваційного механізму необхідно, насамперед, визначити, що таке мотивація. І. П. Булеєв, досліджуючи питання мотивації праці, дійшов висновку, що «мотивація праці є складовою частиною господарського механізму, включає економічне стимулювання і відповідальність, соціально-психологічні чинники. Мотивація праці спирається на інтереси, виражає систему інтересів, в яких, в умовах різноманіття форм власності і товарно-грошових відносин стає інтерес індивідуума (особистий, груповий). За допомогою економічних важелів, а в ряді випадків й адміністративних методів, держава прагне до односпрямованості особистих, групових, колективних інтересів та інтересів суспільства» [2, с. 26-27].

Дослідження мотивації праці ґрунтується на основі категорії «потреби». Людина – це біологічно-соціальна істота, високоорганізована та здатна до саморозвитку, активно взаємодіє з факторами зовнішнього середовища та постійно потребує задоволення своїх потреб. Проте, важливо врахувати, що у кожної людини є власні потреби та пріоритети, що своєю чергою буде впливати на роботу, яку вони будуть виконувати. Різниця у потребах людей залежить від того, якій із типу мотивації вона надає перевагу матеріальній чи нематеріальній.

Варто зауважити, що більша частина людей поновлює свої потреби, водночас, при цьому вони можуть змінювати форму прояву та рівень вагомості. Люди по-різному реагують на свої потреби – шляхом стимулювання, задоволення або не реагують на них. Вагома роль потреб відображається в тому, що вони стимулюють людей до дії, тобто обумовлюють зацікавленість у певній цільовій діяльності. Тобто, у людини виникає мотив до певної поведінки. Важливим аспектом є зворотна реакція від роботодавця – мотивація. Тобто, за умов виконання певного завдання працівником, він отримає визначене благо, яке дасть змогу задовольняти потреби цього працівника.[1]

Система мотивації структурно поділяється на матеріальну та нематеріальну складову. Матеріальна мотивація – це прагнення працівника до зростання добробуту, досягнення певного стандарту життя. Реалізація матеріальної мотивації на підприємстві нині є однією з важливих проблем, на вирішення якої мають бути спрямовані продуктивні зусилля науки і господарської практики.

Ідентифікація чинників, які визначають рівень матеріальної мотивації є важливою при формуванні внутрішнього механізму мотивації праці. Практичні заходи щодо реалізації нових резервів підвищення ефективності трудової діяльності персоналу безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід провідних підприємств, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці забезпечує:

- 1) змістовність праці персоналу, яка відповідає кваліфікації працівників, структури та ієрархії їхніх потреб і мотивів;
- 2) пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини з метою забезпечення ергономічності умов виробництва;
- 3) створення належних та відповідних норм праці;
- 4) активну участь персоналу у вирішенні завдань виробничо-господарського характеру, залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовувати зусилля на досягнення визначених цілей [3].

Вплив підприємства на мотивацію працівника відбувається шляхом оцінки його трудової діяльності та виплати справедливої винагороди. Мотиваційний механізм можна вважати ефективним тоді, коли буде врахована специфіка діяльності підприємства і використані ті методи мотивації, які найкраще підійдуть у теперішніх умовах господарювання.

Важлива роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві належить відділу персоналу, у функції якого входить виявлення окремих мотиваційних чинників та визначення їхнього впливу на діяльність персоналу підприємства, а також проведення мотиваційного моніторингу, який дасть змогу оцінити систему мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства загалом.

Таким чином, мотиваційний механізм на підприємстві являє собою сукупність інструментів та способів впливу на персонал з метою досягнення цілей мотиваційної політики. Мотиваційний механізм повинен враховувати потреби, інтереси працівників, а також існуючу структуру управління персоналом підприємства, та чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Данилюк О.С. Формування мотиваційного механізму на підприємстві URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/87.pdf>
2. Захаров, Н. Мотивация «против» стимулирования [Текст]. *Соц. труд.* 1991. № 11. С. 90-97.
3. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.12.2019).

Горбачук Світлана, Малосілов Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
економіки та економічної теорії ЗУНУ Длугопольський О.В.)

ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовими чинниками, що визначають цілі й засоби досягнення цілей інноваційної стратегії в рамках її реалізації є [1]:

– баланс між продукцією, що випускається, і технологічними можливостями підприємства, що визначає межу варіантності підприємства в умовах зміни зовнішнього навколишнього середовища, а також можливість задоволення потреб споживача з необхідним рівнем якості;

– баланс між фундаментальними і прикладними науковими розробками, що визначає реальні ключові компетенції, які можна здійснити в доступному для огляду майбутньому;

– позиціонування на ринку з урахуванням отримання конкурентних переваг, що дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію для тих сегментів ринку, які представляють інтерес для вищого керівництва;

– час розробки і виходу на ринок, що забезпечує отримання високого і сталого прибутку.

У своїх дослідженнях Василенко В.О. зазначає, що аналіз інноваційної ситуації, яка склалася на підприємстві, повинен бути вихідним моментом процесу формування інноваційної стратегії підприємства. Він має починатися з короткої характеристики основних цілей і завдань, що стоять перед підприємством в даній сфері діяльності. При цьому особлива увага повинна приділятися аналізу та оцінці ринкового становища підприємства [1].

Дослідник Тульпа І.А. зазначає, що, по-перше, всі фактори направлені на те, щоб інноваційна діяльність забезпечувала інноваційну привабливість та певні конкурентні переваги підприємству на тому чи іншому ринку товарів та послуг і, по-друге, чинники можуть впливати не тільки як окремі «аспекти впливу», а й в певних поєднаннях, що ускладнює процес формування інноваційної стратегії [2; 3].

Етапи формування інноваційної стратегії підприємства пропонуємо на рис. 1.

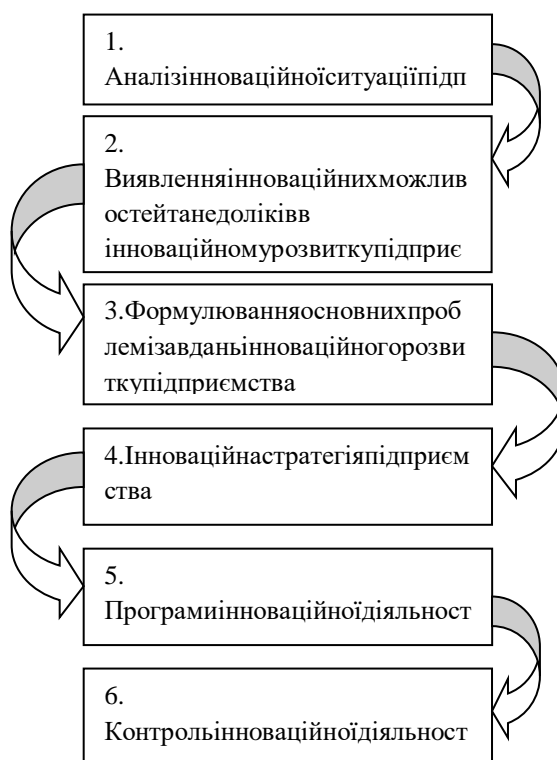


Рис.1. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства

На обґрунтування і розробку ефективної інноваційної стратегії впливають багатофакторів, які й обумовлюють її вибір. Правильний вибір і врахування всіх факторів

дозволить відобразити в інноваційній стратегії найбільш ефективний засіб досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку підприємства [4]. Основна мета розроблення інноваційної стратегії підприємства полягає у створенні умов, які забезпечують інноваційний саморозвиток підприємства, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі за рахунок впровадження інновацій.

Завданнями розробки інноваційної стратегії є: обґрунтування пріоритетів і напрямів інноваційного розвитку; організація інноваційних процесів, які забезпечують ефективну взаємодію всіх суб'єктів інноваційної діяльності; оцінка інноваційного потенціалу підприємства; активізація інноваційної діяльності; вибір і реалізація інноваційних проектів, які здійснюють вплив на підвищення конкурентоздатності; розробка сценаріїв інноваційного розвитку; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках інноваційної політики; реалізація інших заходів.

Використані джерела

1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2005. 440 с.
2. Тульпа І.А. Інноваційна стратегія: навч. посібник. Х.: Студцентр, 2005. 208 с.
3. Тульпа І.А. Формування інноваційних стратегій в умовах технологічних змін. Х.: РВВ ІМБ, 2004. 172 с.
4. Федулова І.В. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі: монографія. К.: НУХТ, 2009. 512 с.

Григорчук Оксана

Західноукраїнський національний університет

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

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективна публічна управлінська діяльність є важливим чинником розвитку сучасної держави, запорукою суспільного прогресу.

Оцінка ефективності і результативності державного управління як управління складною, багатофункціональною системою, є дуже нетривіальним завданням. Державне управління не має цільової функції, що формалізується, і, як наслідок, інтегрального показника якості. Цілі державного управління, як правило, задаються у вигляді переліку і не згортаються в одну, деталізацією якої можна вважати інші.

Причому складність побудови інтегральних показників для оцінки ускладнюється тим, що результати реалізації функцій державного управління далеко не завжди безпосередньо пов'язані з якістю державного управління. З розвитком ринкових стосунків і в результаті реформ, що утілюють в життя принципи нового державного менеджменту, суб'єкт і об'єкт державного управління стають усе більш розділеними: відбувається перехід від прямих методів впливу на суспільство до непрямих форм участі, результати яких менш прогнозовані і знаходяться в залежності від значної кількості зовнішніх чинників [1].

Оцінювання ефективності публічного управління є систематичним актом аналізу процесу досягнення поставлених цілей і виконання функціональних завдань та визначення результатів діяльності державних інститутів, установ та органів місцевого самоврядування з метою підвищення їх ефективності. Існує досить багато методологічних підходів до оцінки публічного управління. Незважаючи на це, доводиться констатувати несформованість методологічної бази та відсутність комплексної методики ґрунтовної оцінки ефективності публічного управління [2, с. 69]. Немає чітко визначених критеріїв оцінки, що призводить зазвичай до описовості та фрагментарності оцінки публічного управління. Новий публічний менеджмент ґрунтується на концепції управління за результатами, але й ця концепція вимагає суттєвого доопрацювання. Зокрема, йдеться про необхідність поєднання оцінки як результату, так і процесу діяльності органів публічної влади.

Особливості органів виконавчої влади, як постачальників державних послуг, визначають різноманітність підходів до оцінки якості здійснюваної ними діяльності – державного управління. Вибір критеріїв оцінки, джерела даних і методу їх агрегації залежить від цілей проведення оцінки і управлінських завдань. До таких завдань можуть відноситися:

- оцінка і моніторинг діяльності органів державного управління у рамках бюджетування за результатами;
- рейтингування органів виконавчої влади за показниками ефективності та результативності в цілях порівняльного аналізу і розробки рекомендацій по поліпшенню процесів і результатів діяльності;
- бенчмаркінг та аналіз кращої практики в органах виконавчої влади;
- рейтингування національних систем органів виконавчої влади за якістю державного управління для ухвалення управлінських рішень у рамках політики що проводиться національними урядами або міжнародними організаціями.

Серед управлінських завдань, які можуть вирішуватися за допомогою аналізу якості державного управління особливо виділяється оцінка ефективності змін, що проводяться в органах виконавчої влади (впроваджуваних нових інструментів управління).

Пошук універсального концептуального підходу до оцінки, який дозволив би проводити оцінку і аналізувати діяльність органів державного управління з позицій їх здатності і успішності в досягненні мети максимізації громадського добробуту, триває. Перспективним у межах заявленої наукової проблематики є науково-практичне розроблення моделі ефективності діяльності публічного управління, яка б ґрунтувалася на поєднанні критеріїв оцінки діяльності та результату і відповідала б національним умовам України.

Використані джерела

1. Соколов А. В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_13
2. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 63-71.

Гульовська Іванна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту, публічного управління
та персоналу ЗУНУ Чорна Н.П.)

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Угода про асоціацію з ЄС не тільки відкрила нові перспективи у соціально-економічному розвитку, але й обумовила появу нових викликів у процесах економічної модернізації України. Передусім, Україна зобо-в'язана узгодити свою національну стратегію розвитку із вимогами ЄС і міжна-родними зобов'язаннями зі сталого розвитку, загалом, та екологічними, зокрема.

Формування і реалізація стратегії сталого розвитку України відбувається під впливом сучасних світових тенденцій не тільки щодо гармонійного розвитку людства, а також його виживання. Вирішення цих питань зосереджене у площині загальних процесів техносферизації господарської поведінки на різних рівнях і покладається, передусім, на державу.

Вже сьогодні трансформаційні процеси щодо управління екологічною безпекою на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях відображаються у екологічній

політиці та вдосконаленні її інструментів, екологічній модернізації сучасного виробництва, а також покращенні взаємозв'язків інституціональної системи суспільства з довкіллям. У цьому контексті ключовими питаннями дослідження є розкриття сутності екомодернізаційних трансформацій у політиці та її інструментарії: їх причин і соціальних наслідків, форм цих процесів, їх впливу на екологічну безпеку. З'ясування значимості модернізації інструментарію регіональної екологічної політики та її особливостей і темпів проведення особливо актуальне тому, що вона тісно пов'язана з екологічною і природно-техногенною безпекою регіонів, окремих територіальних громад, виробничих об'єктів, населення.

Питання використання і модернізації механізмів та інструментів здійснення регіональної екологічної політики є надзвичайно актуальними з огляду на проведення реформи з децентралізації управління. Існуюча в Україні система організації влади на місцевому рівні не відповідає загальноприйнятим європейським принципам, закладеним в Європейській хартії місцевого самоврядування. Тому сьогодні актуальним є проведення масштабних реформ щодо організації територіального управління та місцевих інститутів влади. Зміст цих реформ полягає, зокрема, у впровадженні дієвих модернізованих механізмів та інструментів реалізації екологічної політики на рівні регіонів.

Еколого-економічна політика – це система пріоритетів, програмних заходів та ціленаправленої діяльності органів державної влади, інституцій ринкової інфраструктури та суб'єктів господарювання, здійснюваних через систему еколого-економічних заходів, які спрямовані на забезпечення економічної і екологічної безпеки держави та екологічних потреб населення, екологізацію державних функцій управління, господарської діяльності, суспільства в цілому, і які враховують напрацьований світовий досвід, стан і особливості власного соціально-економічного розвитку та віддзеркалюють перспективи національного розвитку країни [1].

Необхідність регіоналізації еколого-економічної політики пояснюється особливостями соціально-економічних процесів у регіонах, які в історичному, культурному, природному, соціальному, економічному відношенні є відмінними і неоднорідними. Натомість, екологічна ситуація в Україні має своє територіальне забарвлення, яке різниться як характером і гостротою проблем, так і реальними можливостями їх практичного вирішення. Це зумовлює необхідність регіональної диференціації управлінських рішень та заходів, спрямованих на запобігання погіршенню стану природного середовища, стабілізацію і покращення екологічної ситуації та раціональне використання природних ресурсів [1].

Отже, існує необхідність проведення регіональної екологічної політики та адаптивного використання її інструментарію, в тому числі, його модернізованого варіанту.

Автори наукової праці [2] стверджують, що в теоретичному аспекті екологічна модернізація стосується вивчення зміни інституційного розвитку. Виділяють декілька підходів. Відповідно до одного з них центральним елементом екологічної модернізації вважається реструктуризація економіки, включаючи зміни технологій та галузевої структури, тобто поєднання високого рівня економічного розвитку і недостатнього рівня впливу на довкілля. На думку інших учених, це державна екополітика та програма дій, у рамках яких відбувається пошук альтернативних інноваційних підходів та введення механізмів їх реалізації в національну політику. Окремі автори розглядають екологічну модернізацію як своєрідну культурну політику та дискурс. Для досягнення екологічної модернізації потрібно створити новий, привабливий дискурсивний конструкт шляхів розвитку. Ґрунтуючись на теоріях рефлексивної модернізації, адаптивності та самоорганізації соціально-екологічних систем, дослідники сформулювали уявлення про екологічну модернізацію як інституційну рефлексивність і трансформацію суспільства. Вона є емпіричним феноменом, котрий можливо інтерпретувати як рефлексивну реорганізацію індустріального суспільства в спробі протистояти екологічній кризі та екологічним ризикам, що відображається на окремих людях і групах. Основна ідея екологічної модернізації полягає в тому, що за допомогою нових соціальних практик можливо знизити негативний вплив людства на довкілля. Це сприятиме цивілізаційним зрушенням, стійкому розвитку.

Екологічна модернізація економіки – це процес ухвалення господарських, технологічних, управлінських, правових та інших рішень, орієнтованих на збереження і поліпшення якості навколишнього природного середовища. У ході екологічної модернізації вирішуються важливі завдання, пов'язані, по-перше, з якісними змінами технологічної бази економіки, її інформаційної складової, організаційно-виробничими формами; по-друге, з переходом на ресурсно-інноваційну стратегію розвитку, формування нових господарських механізмів інтенсивного типу природокористування, системи критеріїв, показників та індикаторів ефективності розвитку, що враховують повною мірою екологічні й соціальні фактори[2].

О.Шкарупа вважає, що екологічну модернізацію необхідно визначати як процес для екологобезпечних трансформаційних зрушень регіонального розвитку, як системну дію, що забезпечує постійне відтворення еколого-соціо-економічної системи регіону в просторі й часі. Деталізуючи поняття «екологічна модернізація», вона вказує, що така модернізація

на основі інновацій для «зеленого» зростання відрізняється від просто змін та реформ за деякими ознаками: інноваційними змінами у виробничій сфері, сфері споживання та інноваційними змінами у розвитку соціально-економічних систем [3].

Успішність застосування інструментарію екологічної політики (в тому числі, регіональної екополітики) залежить від різних факторів (передусім, нормативно-правової бази, системи державного нагляду (контролю) за дотриманням екологічного законодавства). Практика використання інструментарію регіональної екологічної політики свідчить про наявність ряду соціально-екологічних і політичних чинників, що ускладнюють застосування економічних важелів як модернізованих інструментів впливу, зокрема, недосконалість правових основ здійснення регіональної екологічної політики. Через це: економічні інструменти впливу не в змозі зацікавити товаровиробників у проведенні природоохоронних заходів за рахунок власних коштів; економічні інструменти, використовувані в процесі реалізації регіональної екологічної політики недостатньо оперативно реагують на динаміку економічних й екологічних процесів у державі та її регіонах ін.

Використані джерела

1. Екологічний менеджмент. Н.М.Кривокульська. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 214с.
2. Екологічна модернізація в системі природно-техногенної та екологічної безпеки / [М.А. Хвесик, А.В. Степаненко, Г.О. Обиход та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф., акад. НААН України М.А. Хвесика. К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2016. 455 с.
3. Шкарупа О.В. Екологічна модернізація соціально-економічного розвитку регіону у світлі суспільних трансформацій: теоретико-методологічні засади. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_235_249.pdf

Гулянич Роксолана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доц.,
доцент кафедри маркетингу Дудар В.Т.)

СТРАТЕГІЯ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ НА РИНКУ

У світовій практиці склалися різні типи двосторонніх комунікацій, котрі часто забирають досить багато часу і ресурсів у організації. Ефективна стратегія маркетингових комунікацій дозволяє проблем виробити більш правильне комунікаційне повідомлення стосовно комплексно складних проблем, яке буде з більшою готовністю сприйняте тими, кого воно стосується. Сьогодні тільки в рамках даної моделі можлива побудова взаємовигідних і ефективних відносин з споживачами. На початку XXI століття великі

компанії визнали необхідність включення Інтернет-маркетингових комунікаційних стратегій в довгострокове планування діяльності компанії. Проте, при досить високому рівні розвитку PR-комунікації в Україні, у окремих сферах комунікації продовжують здійснюватися часто за односторонніми моделями в рамках жорсткої інформаційної політики, що зумовлено історичним розвитком, наприклад, банківська сфера, сфера державних установ, медична та освітньо-наукова сфера.

За останнє десятиліття значно розширився науково-методичний інструментарій стратегічного планування маркетингових комунікацій. Аналізу концептуальних проблем концепцій в області стратегічного управління і стратегічних комунікацій присвячені роботи таких учених, як Дойль П., Штерн Ф., Каплан Р., Нортон Д., Райс Е., Траут Дж., Портер М., Куденко Н., Чухрай Н., Федорченко А. та ін.

Аналіз праць вчених стосовно комунікаційних стратегій [2; 3] виявив, що особливістю стратегічного планування в маркетингу є перш за все відсутність початкового твердження про те, що майбутнє обов'язково повинно бути краще минулого. Тобто одним з його відмінностей від довгострокового є напрямок планування з майбутнього в сьогодні. Спочатку організація визначає ідеальний стан, до якого вона прагне, і вже після цього за допомогою системного аналізу визначаються шляхи, засоби і ресурси, необхідні для досягнення цього стану.

Маркетологи сьогодні поділяють стратегію маркетингових комунікацій на offline і online. Online-середовище надає широкий спектр контактів з цільовою аудиторією. Слід відзначити, що цифрова стратегія є частиною комунікаційної, проте маркетингова комунікаційна стратегія, на думку більшості науковців, являє собою комплексний план просування продукту, спрямований на досягнення довгострокових цільових показників з урахуванням існуючих можливостей і загроз на ринку, а також обмежень ресурсів і інших ризиків самої компанії. З цих позицій зростає актуальність цифрових комунікаційних стратегій, які опираються, в основному, на способи просування за допомогою інструментів Інтернет-маркетингу.

Особливість цифрового середовища полягає в тому, що з його допомогою можна найточніше сегментувати цільову аудиторію і відстежити поведінку користувачів, яке найбільш ймовірно призведе до покупки. Будь-який тип стратегії комунікації спирається на факти, економічні дані, дослідження і аналіз, на основі яких формулюються цілі, підходи до рішень і календарний план з бюджетом. Всі ці знання доцільно використовувати при розробці digital-стратегії компанії.

Ефективність таких стратегій є високою. Так, за даними маркетингового дослідження, проведеного фірмою «Nielsen» [1], відсоток повернення на інвестиції в

медіакампанії, проведені в Україні в 2019 році в Інтернет, склав 0,97. Це означає, що кожна витрачена гривня принесла брендам, які просувалися в Інтернет, 97 копійок короткострокового ефекту на продажах (в період розміщення і до 3 місяців після). Сьогодні цифрові канали комунікації показують найвищі значення ROI: маркетинг-мікс моделювання Nielsen показує, що банери і онлайн-відео в середньому приносять в 2 рази більше повернення на інвестиції, ніж ТБ, а соціальні медіа (включаючи блогерів) демонструють ще більш високі значення. Але незважаючи на це телебачення як і раніше лідирує за показником абсолютного обсягу додаткових продажів, де він в 2,5 рази більший, ніж в інших медіа в сукупності [1].

Отже, теоретичне дослідження дозволило зробити низку висновків. Digital-стратегія комунікацій – це маркетинговий план, мета якого полягає в загальному розвитку і перетворенні бізнесу, популяризації продукту або бренду. Для реалізації поставлених завдань слід проводити дослідження ринку, аудиторії, конкурентів, виявляти власні конкурентні переваги, відбирати відповідні цифрові канали. Новітні інформаційні технології дозволяють бізнесам успішно вирішувати завдання просування продуктів або послуг на ринок, змушуючи інструменти Інтернет-маркетингу працювати для досягнення поставлених цілей.

Використані джерела

1. Цифровые медиа: чем отличается эффективность каналов коммуникации. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/cifrovye-media-chem-otlichaetsya-effektivnost-kanalov-kommunikacii/>. (дата звернення: 24.09.2021)
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг, Київ: Либідь, 2014. 920 с.
3. Вествуд Д. Як скласти маркетинговий план. К.: Ранок, 2020. 352 с.

Даньків Максим
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

ДИСБАЛАНС РИНКУ ПРАЦІ ТА РИНКУ ПРОФЕСІЙНО-ОСВІТНІХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ

Нові технології змінюють світову економіку, у тому числі помітний їх вплив на ринок праці. Інформаційно-комунікаційні технології створюють нові виклики, пов'язані зі зникненням багатьох професій та появі нових. За різними оцінками цифровізація бізнес процесів найближчим часом поставить під ризик зникнення від 9 до 50 % всіх нині існуючих професій. Ми з вами стаємо свідками фундаментальних змін на ринку праці [1].

Система українських професійно-освітніх навчальних закладів протягом багатьох років перебуває у стані постійних змін. Проте на всіх етапах реформи, ставлення до

функціональних цілей закладів професійної освіти не змінилося, її реалізація спрямована на те, щоб у молодих людей формувалася мотивація праці, активна громадянська позиція та професійний статус, і вони могли стати поколінням, яке здатне розвивати нові технології в житті для підвищення конкурентоспроможності внутрішнього та закордонного ринку праці.

Досвід промислово розвинених країн показує - перетворення розвитку науки і техніки на інноваційні продукти може надати професійно підготовлених фахівців. Ефективне навчання нових кадрів, за допомогою невеликих фінансових інвестицій дає швидкий і позитивний соціально-економічний вплив. Для створення інноваційної економіки потрібно не тільки збільшення кількості освічених працівників, але й отримання експертів нового типу, які володіють базовими знаннями та новаторським мисленням, вміють ефективно використовувати нові інформаційні технології для підготовки роботи в команді [1]. Об'єктивні потреби інновацій та розвитку, формування інноваційної економіки потребує розвитку нових ідей навчання та вирішення протиріч на ринку освітніх послуг, праці.

Незважаючи на те, що адміністративні органи намагалися усунути дисбаланс на ринку праці, ці дії не усунули першопричину проблеми, тобто проблему надлишку та "нестачі" певних експертів, у тому числі трудових (технічних) професій. Для того щоб вирішити проблему дисбалансу трудових ресурсів та нестабільність взаємодії між ринком праці та ринком послуг освіти, необхідно створити національний механізм контролю за ринком праці, тому що самостійна збалансованість ринків неможлива через слабку економічну взаємозв'язаність.

Для отримання кваліфікованих спеціалістів, роботодавці знаходять нові можливості для їх підготовки. Для досягнення поставленої мети заклади освіти та підприємства формують партнерські відносини, безпрограшні для обох сторін. Партнерство є добровільна згода на співробітництво між двома або більше організаціями, за якої підприємства, навчальні заклади та інші зацікавлені суб'єкти погоджуються на співпрацю задля досягнення спільної мети або виконання окремого завдання і готові розділити ризики, ресурси та прибуток [2].

За допомогою таких відносин університет забезпечує себе доходами та новими бізнес-ідеями, які дають можливість успішно підготувати випускників до професійної діяльності та сформувати необхідні компетенції для ринку праці. Завдяки такій системі роботи привабливість навчального закладу підвищується для потенційних роботодавців. У свою чергу, компанії можуть розробляти цільові системи навчання майбутніх співробітників, які будуть мати практичні навички для роботи на підприємстві.

Отже, це безпосередньо пов'язано з успішним розвитком країни, промисловості та регіональної економіки, а також від узгодження інтересів ринку праці та навчальних закладів, подолання протиріччя на шляху взаємодії та забезпечення компаній професійними кадрами.

Використані джерела

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Вплив цифрової економіки на ринок праці . Збірник тез доповідей Всеукраїнської інтернет науково-практичної - конференції «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції. 16-17 квітня 2020 року. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту.С.290 -294.

2. Лібанова Е.М. Конкурентоспроможність українського ринку праці. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення/за ред. І.В. Крючкової. К.: Основа, 2007. с. 276.

3. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування / І.Л. Петрова, В.В. Близнюк, Г.Т. Куліков [та ін.] ; під ред. І.Л. Петрової ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2009. 368 с.

Денисів Галина

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Козюк В.В.)

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТНОГО ТИСКУ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ АГРОВИРОБНИКІВ

XXI століття позначилось суттєвою активізацією процесів економічної конкуренції. Водночас, у період поширення пандемії Covid-19, кожне підприємство намагається утримати свою нішу на ринку. Поява і розвиток великої кількості господарюючих суб'єктів, що є наслідком активних ринкових перетворень, сприяють посиленню конкуренції між ними.

Сучасний ринок – це надскладна система. Зокрема, на внутрішньому ринку сформувалась система специфічних економічних відносин, що є особливою ринковою формою зв'язку між виробництвом і споживанням. Процес виробництва має сенс лише тоді, коли товари продаються (реалізуються) на ринку. Отже, в ринкових умовах першочерговою є проблема – як продати те, що вироблено. Першочергове місце в такій системі займає покупець – його купівельна спроможність, смаки й уподобання [1, с.10].

Головним інформаційним «індикатором» стану внутрішнього ринку є динаміка і рівень цін. Будь-які коливання цін позначаються на внутрішньому ринку. Однак, даний

вплив не є результативним, якщо на внутрішньому ринку не розвинена конкуренція. Для прикладу, сільськогосподарська галузь України, – є однією з провідних галузей економіки в нашій країні. Незважаючи на зниження цін на світовому ринку, а також на значні затримки у транспортуванні продукції, агровиробники України значних негативних наслідків не відчували, оскільки на внутрішньому ринку, зокрема, попит на зернові культури залишився відносно стабільним [2]. Значний вплив на даний показник стабільності мають форвардні контракти. Цей інструмент стає все більш популярним в Україні і причини прості – це можливість зафіксувати ціну на визначеному рівні і не хвилюватися про коливання цін на світовому ринку. Однак, не всі агровиробники мають доступ до форвардних контрактів. Конкурентна ситуація на товарних ринках може змінюватися із появою і поширенням «брендових» компаній, які створюють значний конкурентний тиск на менші агровиробництва. Програвши конкуренцію агровиробникам із відомим брендом, середні та малі підприємства зазнають значних втрат, недоотримавши чистого доходу.

У таблиці 1 наведено дані з фінансової звітності за 2020 рік кількох сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Таблиця 1

Обсяги витрат та прибутку

ПАП «Агропродсервіс», ТзОВ «Вербів» та ФГ «Альбїон» за 2020 р., тис. грн.

Підприємства	Витрати	Чистий дохід від реалізації продукції
ПАП «Агропродсервіс»	1 195 420	1 445 922
ФГ «Альбїон»	2194,6	1925,5
ТзОВ «Вербів»	392	2244

Примітка: сформовано на основі даних [3; 4; 5].

У табл. 1 відображені відповідні показники фінансової звітності великого сільськогосподарського підприємства (ПАП «Агропродсервіс»), середнього (ТзОВ «Вербів») та малого (ФГ «Альбїон»), які знаходяться в однакових агрокліматичних умовах, займаються аналогічним видом діяльності, а отже, можуть порівнюватися між собою. Як бачимо, великі підприємства покривають свої витрати чистим доходом. Малі підприємства, не реалізувавши товар на ринку, зазнають збитків, що призводить до погіршення їх конкурентоспроможності. Адже для закупівлі нової сучасної техніки, розробки стратегій маркетингу, оновлення виробництва або модернізації продукції і дієвої реклами, удосконалення системи збуту продукції, здійснення контролю за якістю

продукції на всіх етапах її виробництва та збуту підприємству потрібно залучати додаткові кошти, зокрема у вигляді позик.

Конкурентний тиск на внутрішній ринок продукції агровиробників також здійснює зростання обсягів імпорту сільськогосподарської продукції.

Отже, конкурентний тиск на внутрішньому ринку може бути спричинений низкою факторів:

1. Головною метою ведення підприємницької діяльності – отриманням чистого прибутку.
2. Боротьбою за утримання конкурентних позицій підприємства і його продукції.
3. Втриманням і збільшенням кількості замовників, клієнтів.
4. Прагненням виробляти найкращу продукцію.
5. Конкуренцією за вигідніші умови виробництва й збуту товарів.
6. Конкуренцією за впізнавання торговельної марки.

Таким чином, ефективна конкуренція сприяє трансформації внутрішнього ринку, а трансформація внутрішнього ринку, водночас, забезпечує цивілізованість конкуренції і дієвість конкурентної політики [1].

Використані джерела

1. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація: монографія / за редакцією проф. В.Д. Лагутіна. К: КНТЕУ, 2015. 432 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/abefadca0dd4300b6f1783f1b9296340.pdf>.
2. Офіційний сайт ІнтерАГРОURL: <https://www.interagro.in.ua/yak-vyhidno-realizuvaty-vrozhay-finansovi-instrumenty-dlia-ahrariia/>.
3. Офіційний сайт Агропродсервіс. URL: <http://agroprodservice.com.ua/>.
4. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТзОВ «Вербів» за 2020 рік.
5. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ФГ «Альбїон» за 2020 рік.

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

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Система охорони здоров'я України розпочала системні зміни, які включають зміну принципів фінансування галузі. Засади реформи фінансування системи охорони здоров'я викладено у відповідній Концепції, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р. у грудні 2017 року Президент України підписав прийняті Верховною Радою України закони, які започаткували реформу охорони здоров'я в

Україні: «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» [1].

Нова система зосереджена на чіткому визначенні ролей та відповідальності Уряду, місцевого самоврядування, керівників закладів охорони здоров'я.

Для підтримки впровадження реформи первинної медичної допомоги (ПМД) на рівні об'єднаних територіальних громад (ОТГ), міст і районів Міністерством охорони здоров'я України за технічної підтримки міжнародних організацій, що працюють у сфері охорони здоров'я, було розроблено операційне керівництво [2], яке включає такі питання:

1. Огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я: стратегічне замовлення медичних послуг, впровадження програми медичних гарантій, фінансування ПМД, забезпечення роботи ПМД, виконання програм громадського здоров'я на рівні ПМД.

2. Планування мережі закладів ПМД на рівні ОТГ, міст і районів.

3. Організація надання послуг ПМД та звітності.

4. Юридичні аспекти роботи мережі закладів, які надають ПМД.

5. Управління мережею закладів, які надають ПМД: робота з персоналом, вимоги та забезпечення надання послуг, якість надання послуг, фінансові аспекти, робота в системі eHealth.

6. Розбудова системи комунікації з медичним персоналом, пацієнтами, ЗМІ.

Операційне керівництво розроблено для органів місцевого самоврядування ОТГ, районів та міст, які відповідають за надання ПМД, та для керівників закладів охорони здоров'я, які надають ПМД [4].

Водночас фахівці проекту USAID “Підтримка реформи охорони здоров'я” вперше в Україні проаналізували роботу закладів ПМД, щоб проілюструвати зміни, котрі відбулися після впровадження капітаційної оплати послуг [5].

Проаналізувавши обсяг наданих ПМД послуг, експерти проекту отримали такі результати:

- у середньому лікарі ведуть прийом пацієнтів протягом 4,5 години на день та приймають близько 20-ти пацієнтів, середня тривалість візиту одного пацієнта становить 13 хвилин;

- основними споживачами послуг ПМД є жінки віком від 40 до 64-х років (у середньому жінки складають 68% від загальної кількості пацієнтів, котрі користуються послугами ПМД, у сільській місцевості цей показник сягає 70%);

- головними причинами візиту до закладу стали гострі симптоми хвороби (34% від загальної кількості візитів) та регулярні візити до лікаря переважно через хронічні захворювання (20% від загальної кількості візитів);

- у середньому за рік 69% пацієнтів, котрі прийшли на прийом до лікаря, отримували до 10 послуг ПМД (підпослугоюмаються на увазі - звернення до лікаря, вакцинація, здача аналізів, отриманнярецептів та довідок тощо).

Також, завдяки дослідженню проаналізували зміни, що відбулися у роботі лікарів та управлінців і безпосередньо у самому закладі ПМД:

- більшість лікарів відзначили зростання обсягу телефонних консультацій та зменшення кількості візитів додому;

- понад 51% лікарів стверджують, що їх підходи до надання послуг ПМД змінилися, проте 64% визнали, щометоди та практики лікування не зазнали змін;

- більшість керівників закладів ПМД відзначають, що зміни відбулися у підходах до складання фінансових планів та оплати праці;

- 78,5% лікарів задоволені своєю роботою і 71,1% лікарів зазначають, що задоволеність збільшилася після введення капітації;

- досить високий відсоток закладів ПМД в сільській місцевості все ще потребують обладнання для доступу людей з особливими потребами[3].

Використані джерела

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.

2. Про утворення Національної служби здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1101. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF>.

3. Петрученко Н. В. Удосконалення нормативно-правового забезпечення трансформації системи охорони здоров'я на рівні первинної медичної допомоги в Україні / Н. В. Петрученко // Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листоп. 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петроє, І. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2020. 312 с. С. 195-197.

4. Операційне керівництво. 2018. Видання 1. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/4992-phc_operational_manual_apr_2018_fin_web1.pdf

5. Реформа фінансування первинної медичної допомоги в дії: результати першого в Україні дослідження доступні онлайн. 2018. URL: <http://healthreform.in.ua/phc-reform-research/>

КОМУНІКАЦІЇ: ЗНАЧЕННЯ, СУТНІСТЬ, ЗАСТОСУВАННЯ

Сьогодні проблема комунікацій в менеджменті є однією з найбільшпопулярною в науковому світі. Серед вчених, що займаються даною проблематикою слід виділити праці М. Х. Мескона, М. Альберта, Р. Т. Крейга, І. Л. Ансоффа, А. А. Томпсона, М. М. Бахтіна, В. П. Конецької, І. П. Яковлева, В. М. Бебика, М. Г. Луцького, І. Г. Шавкуна, Я. В. Меха, О. В. Матвієнко, В. О. Новака та ін.[3].

Сучасна економіка, суспільство не можуть існувати без розвиненої інформаційної інфраструктури та інформаційного бізнесу. У таких умовах важливу роль відіграють інформація та комунікація. Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі. Комунікація – це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації (відправника і одержувача), спосіб комунікації і об'єкт комунікації (передану інформацію).

Засоби комунікації включають технічні засоби зв'язку (телефон, телефакс, телекс, пошту, електронну пошту), а також службові записки, звіти, довідкові та рекламні матеріали.

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні (передбачені організаційною структурою) та неформальні (не передбачені організаційною структурою).

Американські автори М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розрізняють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між рівнями і підрозділами організації.

Для здійснення комунікації необхідні 4 елементи:

- 1) щонайменше дві особи: відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) повідомлення - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передавання;
- 3) канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація;

4) засоби зворотного зв'язку - процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

Інформаційно-комунікаційні технології (Information and Communication Technologies, ІКТ) – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення і використання інформації в інтересах її користувачів. Застосування ІКТ дає можливість вирішувати ряд актуальних питань:

- використовувати у навчанні здобутки новітніх інформаційних технологій,
- удосконалювати навички самостійної роботи інформаційних базах даних, мережі Інтернет,
- інтенсифікувати освіту.

На нашу думку, використання ІКТ в навчальному процесі сприяє:

- зростанню обсягів виконаних на занятті завдань;
- інтенсифікації самостійної роботи студентів.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Процес комунікації представляє процес руху інформації в ланцюг "відправник – канал – одержувач".

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

- Фільтрація; вибіркоче сприйняття; семантичні бар'єри; поганий зворотній зв'язок; культурні відмінності; інформаційні перевантаження і т.д.

У надзвичайній ситуації, як наприклад карантин, люди в першу чергу чекають інформації від посадовців місцевого самоврядування або від керівника фірми / керівника підрозділу. Керівники і підлеглі повинні бути готовим до якісної комунікації, а для цього можна запровадити такі дії:

- налагодження комунікацій з всіма підрозділами (виробничі, бухгалтерія, маркетингу і т. д.);
- визначення так званого речника з підрозділу;
- співпраця з іншими компаніями (або з інвесторами, а також зовнішнім середовищем);
- популяризація перевіреної інформації.

Використані джерела

1. Білик А.В. Комунікаційні технології в місцевому самоврядуванні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю

«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль, 2020.

2. Інформаційно-комунікаційні технології [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>

3. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Роль комунікативного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Матеріали Всеукр. наук.- практ. конф.: Теоретичні та практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки. 20 травня 2021 р. Харків: ХНАУ, 2021. 244 с

Закалик Богдан-Григорій, Пушкар Анна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID -19

Останні негативні тенденції у світі, а саме боротьба з коронавірусом ,яка обмежила вільне пересування громадян усіх країн і звичний їх спосіб життя, зумовило їх все частіше користуватися інтернет мережами і іншими цифровими технологіями. Звичні офіси змінилися домашніми обстановками, шкільні класи та аудиторії ВНЗ теж перемістилися на різні інтернет платформи[1].

У 2020 році компанія KPMG в Україні проводила дослідження стану українських компаній, щодо карантинних реалій. Згідно результатів опитування "Дії HR в період пандемії" було встановлено, що тільки 4% українських організацій своїх працівників не перевели під час карантину на дистанційну роботу, а з 96% -компаній, половині - вдалося перевести на віддалену роботу біля 75% персоналу[2].

З 50 організацій, що взяли участь в опитуванні і представляли різні галузі економіки, 71% з них сказали, що скорочення персоналу не планують, 21% - таку можливість не виключають, а 8% вже провели скорочення штату. 35% учасників заявили, що можливо будуть зменшувати розмір оплати праці у перспективі, проте 65% планують зберігати існуючий рівень зарплат.

Організаційна поведінка в управлінні персоналом під час пандемії COVID -19 кардинально змінилась. З огляду на невизначену економічну ситуацію для зниження витрат на персонал: 31% організацій направили працівників у щорічну оплачувану відпустку; 38% не вживали жодних заходів, 29% перевели робітників на скорочений робочий день із зменшенням заробітної плати.

Для працівників, формат роботи яких не дозволяє працювати дистанційно, 29% організацій запровадили графіки змінного режиму роботи з виключенням безпосереднього

контакту між собою; 31% - запропонували працівникам піти у щорічну оплачувану відпустку, 25% - неоплачувану відпустку, переведення на скорочений робочий день - 15%, або тиждень - 10%. При цьому в 55% організацій розмір витрат на персонал не змінився, а 40% - скоротили такі витрати [2].

Вони змінили свої бізнес-процеси у зв'язку з карантинном. Третина організацій скоротила програми навчання співробітників. Значна частина компаній відзначає, що поточні події призведуть до перегляду основних стратегічних напрямків розвитку компаній і підходу до управління персоналом (38%). Частина організацій поки не планують змін через відсутність визначеності (40%).

Керівники під час організації віддаленої роботи своїх команд на час карантину стикнулись з такими проблемами:

По-перше: відсутність досвіду керування командою дистанційно. Оскільки, роботу всього колективу забезпечити, щоб вона була повноцінна – мета не проста, але досяжна. Під час таких надзвичайних ситуацій необхідно швидко реагувати та вживати відповідних заходів, зокрема, навчати менеджерів керувати командою на відстані. Відсутність можливості безпосереднього контролю роботи працівників – одна з найбільш поширених проблем дистанційного управління. Щоб співробітники роботу виконували та здавали проекти вчасно, для того потрібно їх мотивувати та створювати гідні умови праці.

По-друге: навчатися онлайн і працювати дома, офісні працівники не звикли. Це складно з психологічної точки зору: з одного режиму роботи потрібно швидко перемкнутись на інший. Але якщо керівник вміє керувати дистанційною командою, він знає, як організувати роботу кожного з підлеглих.

Слід зауважити, що карантин – це не відпустка та не лікарняний, а вимушені заходи, запроваджені для безпеки вашої команди. Онлайн-навчання персоналу – це важлива інвестиція у організаційний розвиток та людський капітал.

Співробітників слід навчати новим навичкам: проєктному менеджменту і тайм-менеджменту, підвищенню рівня hard-skills, використання системи кейс-менеджменту (CRM), проєктних платформ, самоконтролю та самомотивації, стресостійкості та профілактиці професійного вигорання. Онлайн-навчання допомагає підготувати команду до нових звершень на користь спільної справи.

По-третє: відсутність у співробітників відчуття належності до команди. Коли працюєш віддалено та спілкуєшся з колегами тільки в месенджері, важко підтримувати атмосферу. Тому, ми вважаємо, що керівникам організацій необхідно працювати над командоутворенням у мережі та формуванням командного духу в колективі. Зараз є програми, які забезпечують якісну комунікацію груп людей в Інтернеті: Zoom та Skype

для проведення нарад, Messenger для швидкої комунікації та Telegram. Не треба обмежуватися лише месенджерами: наради та навчання доцільно проводити у форматі відеоконференцій, час від часу потрібно спілкуватися на неробочі теми. Підтримувати в колективі доброзичливу атмосферу, проводити навчання та інші онлайн-активності для команди, щоб мінімізувати негативні наслідки самоізоляції кожного працівника.

Основними інструментами комунікації з працівниками, що працюють у форматі дистанційної роботи, під час карантину в основному стали Zoom (54%), SkypeforBusiness (38%) та MicrosoftTeams (38%). Telegram використовують 27% організацій, власний корпоративний месенджер – 17%.

Карантин – це стрес не тільки для бізнесу, а й для кожної людини. Працівникам як ніколи потрібна підтримка команди та відчуття стабільності. Саме від того, як керівник організує поведінку персоналу, дистанційний формат роботи, залежить продуктивність працівників та їхнє прагнення зробити внесок у розвиток компанії.

Якщо ви використовуєте платформи обміну повідомленнями (чати, групи), подумайте про створення каналу спеціально для особистих тем або для обміну фотографіями з офлайн-життя. Доцільно запровадити спеціальні ритуали, наприклад, щотижневі або щомісячні обміни важливими відомостями з життя поза роботою.

Зробіть свою роботу помітною. Тільки тому, що ваш офіс віддалений, це не означає, що він повинен бути тихим. Зробити роботу видимою – це шлях до формування довіри. Зараз онлайн платформи та інструменти дистанційної взаємодії – і є наш офіс. Коли ми демонструємо свою роботу, ми взаємодіємо. Спільний календар дозволить бачити зайнятість всіх членів команди. Також можна створити канал оновлень, де кожен член команди може розповісти про те, над чим сьогодні працював. Здійснювати синхронну та асинхронну комунікацію на основі потреб проєкту, команди та окремого члена команди. Планувати завдання для себе та один одного і перевіряти, як їх виконуємо. Вся ця видимість допомагає нам бути відповідальними.

На нашу думку, після завершення пандемії всі організації будуть вимушені переглянути організаційну модель поведінки, HR-стратегії та технологічні підходи до роботи. Діджиталізації, ризик-менеджменту, управління змінами стануть ще більш пріоритетними завданнями HR-директорів та керівників організацій задля забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Використані джерела

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Цифрова економіката сучасні виклики. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали 5-ої Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет - конф. 29.05.2020: тези доповідей. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ», 2020. 469 с.

2. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти – цифровізації України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

Закалик Галина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Качан Є.П.)

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ HR-СЛУЖБИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства [2,48].

Перед тим, як створювати HR-службу на підприємстві необхідно визначити цілі та потреби компанії, визначити бажаний результат, та завдання, які необхідно вирішити. Важливо обговорити із «замовником» або керівником компанії, на якому етапі розвитку знаходиться організація, для чого йому створення цієї служби, які результати він очікує. Також необхідно враховувати думку співробітників компанії, для більш реальної оцінки. Це дозволить одразу сфокусувати увагу на дійсно необхідних діях, та не втрачати марно час та ресурси.

Важливим етапом, обов'язковим для кожного підприємства є створення HR-стратегії. Правильний відбір плану дій дозволить ефективно організувати роботу співробітників та вирішити актуальні завдання (рис.1.).

Правильно розроблена стратегія – це в першу чергу, ефективне використання енергії та ресурсів, інтеграція процесів, командна робота, що націлена на результат, одночасний розвиток персоналу та компанії.

На даний момент існує велика кількість стратегій. Якщо брати до уваги цілі організації, то можна виділити п'ять видів:

1. Стратегія динамічного росту.
2. Підприємницька стратегія.
3. Стратегія прибутковості на підприємстві.
4. Ліквідаційна стратегія.
5. Циклічна стратегія.



Рис.1. Актуальні завдання, що пов'язані з кадрами

Основною метою компанії є бажання всіма силами зберегти свій бізнес. Витрати знижують до мінімуму, тому персонал доводиться скорочувати. Співробітникам необхідно адаптуватись до нових умов та бути гнучкими, тому що така ситуація призводить до того, що їм доводиться виконувати додаткові функції або взагалі перекваліфікуватися. Оплата праці здійснюється залежно від ефективності персоналу. Звичайно, не існує універсальної структури служби з управління персоналом. Адже це залежить від таких факторів:

- специфіки діяльності підприємства;
- масштабів роботи організації;
- стратегії або плану роботи з персоналом.

HR-відділ – це самостійний структурний підрозділ, він діє на основі положення, яке затверджується керівником організації. У своїй роботі працівники відділу керуються наказами керівника і відповідним чинним законодавством. Структура та чисельність працівників даного підрозділу визначається штатним розписом підприємства. Якщо в компанії менше 50 працівників, то доцільно буде, щоб здійснення функцій HR – відділу виконувала одна людина. Переважно, в ролі такої людини виступає директор або керівник організації. Він підбирає та навчає персонал, визначає зарплату та бонуси, але функції кадрового діловодства може виконувати інший співробітник. Залучувати на підприємство HR-менеджера буде економічно вигідно, якщо чисельність працівників складає 50-70 осіб.

Для середнього підприємства (чисельність персоналу до 250 осіб) буде достатньо створення HR – служби з 2 – 4 фахівців. У великих організаціях, де чисельність

співробітників більше 250 осіб, відділ з управління персоналом може містити такі функціональні групи: оформлення та приймання на роботу; переведення та звільнення; обліку та звітності; військового обліку; діловодства.

Для того, щоб служба з управління персоналом працювала ефективно, та досягала тих цілей, які очікує керівник, необхідно правильно поставити завдання. Щоб розуміти, які саме питання може вирішувати даний підрозділ, треба знати і розуміти його функції.

Використані джерела

1. Побудова HR-служби з нуля. URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/postroenie_hr_sluzhby_s_nulya
2. Пушкар, З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: 2017.
3. Структура HR – відділу у великій компанії. URL: <https://avtovsamare.ru/uk/struktura-hr-departamenta-v-krupnoi-kompanii-zachem-hr-otdel-vashei/>

Капітула Тетяна

Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Козюк В.В.)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБА Й ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ

Виробництво хліба й хлібобулочних виробів займає важливе місце в забезпеченні продовольчої безпеки України та відіграє ключову роль в задоволенні населення одним з основних харчових продуктів, який складає 40% калорійності раціону українців [1]. Однак, незважаючи на популярність споживання хліба та хлібобулочних виробів, на ринку цієї продукції спостерігаються негативні тенденції.

За даними Державної служби статистики України, обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні зменшуються з кожним роком (табл.1).

Таблиця 1

Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в 2016-2020 рр.

№	Показник	Обсяги виготовленої продукції по роках, тис. т				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання	1159,983	1072,621	975,053	892,661	794,726
2	Хліб житній	12,031	9,302	6,491	8,308	6,167
3	Хліб пшеничний	493,020	449,101	408,141	364,820	322,329

4	Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	370,010	342,326	305,938	269,363	242,417
5	Вироби булочні	278,354	265,179	245,344	238,057	211,345
6	Хліб дієтичний	1,815	1,555	1,487	1,260	1,040
7	Хліб інший	4,753	5,158	7,652	10,851	11,428

Примітка: складено автором за [1].

Згідно даних табл. 1 протягом 2016-2020 років виробництво продукції зменшилося на 365,3 тис. т (або 31%). Також спостерігається зменшення виробництва всіх видів хліба й хлібобулочних виробів, окрім категорії «Інший хліб». Його виробництво зросло в 2020 р. на 577 т, що на 5 % більше від попереднього року.

На думку вітчизняних експертів, причиною зменшення обсягів виробництва хлібобулочних виробів є зниження попиту, зокрема, через скорочення чисельності населення. До факторів, які впливають на це явище, відносять несприятливу демографічну ситуацію (високий рівень смертності та низький рівень народжуваності), міграцію населення, зокрема, трудову, та наслідки російської агресії в Криму та на Сході України, оскільки дані про виробництво та споживання хліба на цих територіях не потрапляють до загальнодержавної статистики [3].

Окрім цього, причинами скорочення обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні є:

- «втеча» підприємств-виробників «у тінь»;
- підвищення цін на хліб та хлібобулочну продукцію, яке зумовлене девальвацією гривні;
- адміністративне регулювання галузі впродовж багатьох років, яке обмежувало процес ціноутворення, низький рівень рентабельності виробництва;
- зміна смаків споживачів: тренд на здоровий спосіб життя, зростання захворювань, пов'язаних з режимом харчування; орієнтація на заклади швидкого харчування (міні-пекарні);
- розвиток ринку заморожених хлібних напівфабрикатів [3].

Поряд зі зниженням виробництва хліба та хлібобулочних виробів спостерігається й зменшення обсягів їх реалізації. Так, у 2020 р. продаж продукції у вартісному вираженні склав 36317,4 млн. грн., що на 3,3% менше, ніж у 2019 р. [1]. Подорожчання інгредієнтів та інших ресурсів для забезпечення виробничої діяльності змушують підприємства піднімати ціни на продукцію. За останні роки ціни зросли на всі види хлібобулочних виробів.

Кількість підприємств-виробників хліба та хлібобулочних виробів щороку змінюється. За офіційними даними за 2019 рік на ринку хліба та хлібобулочних виробів функціонувало 5302 підприємства, що на 242 більше, ніж у 2018 році [1]. Це великі концерни та холдинги, середні підприємства – хлібозаводи, та дрібні виробники (міні-пекарні, пекарні-кондитерські, пекарні в магазинах та супермаркетах). Щодо основних виробників хлібобулочної продукції, то ними вже декілька років незмінно є: ТОВ «Кулиничі» (650 т за добу), ПрАТ «Київхліб» (410 т за добу), Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн «Хлібпром» [2]. Це великі компанії, виробничі майданчики яких зосереджені у різних областях України.

В результаті аналізу споживання продуктів харчування в домогосподарствах було встановлено, що за обсягами споживання хліб та хлібобулочні вироби посідають третє місце у раціоні українців, середньомісячне споживання яких 8 кг, у той час як молоку та молочним продуктам належить 1 місце (18,9 кг), а овочам і баштанним культурам – 2 місце (8,7 кг)[1].

Враховуючи таку популярність споживання хлібобулочної продукції, її виробникам варто, на нашу думку, звернути увагу на «оздоровлення» асортименту задля найповнішого задоволення потреб споживачів в основних речовинах: білках, жирах, вуглеводах, вітамінах, мінеральних речовинах. Зростання прихильників здорового способу життя обумовило попит на низькокалорійний хліб, хліб з борошна грубого помелу, хліб з висівками, насінням, сухофруктами, гречаний хліб тощо[2].

Очевидно, що в боротьбі за свого споживача в майбутньому компанії будуть використовувати весь потужний арсенал власних конкурентних переваг. Проте основними залишатимуться гарантована якість хліба, великий асортимент популярних сортів виробів, розширення видів продукції відповідно до трендів. Підприємствам варто освоювати нові ринки збуту продукції тривалого зберігання, забезпечувати виробництво високоякісних заморожених напівфабрикатів для потреб внутрішнього та зовнішнього ринку, впроваджувати інноваційні ресурсозберігаючі технології.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що на ринку хліба й хлібобулочних виробів спостерігаються негативні тенденції, такі як скорочення виробництва хліба, зменшення реалізації продукції, зростання цін на продукцію. Задля збільшення конкурентних переваг на ринку підприємствам доцільно звернути увагу на виробництво заморожених напівфабрикатів. В Україні спеціалісти прогнозують щорічний приріст ринку замороженого хліба вдвічі. Зарубіжний досвід показує, що компанії, які зможуть ефективно інвестувати у виробництво заморожених напівфабрикатів, отримають контроль над ринком в майбутньому.

Використані джерела

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Новойтенко І.В., Малиновський В.В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.
3. Українці їдять все менше хліба. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2852509-ukrainci-idat-vse-mense-hliba-berezemo-gamanci-zdorova-figuru.html>.

Каплун Анастасія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., проф.,

завідувач кафедри маркетингу Борисова Т.М.)

ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ МОТИВАЦІЙ ВСТУПНИКІВ

Актуальність дослідження пов'язана із загостренням конкуренції на ринку освітніх послуг з надання вищої освіти. Потреба у такому дослідженні спричинена необхідністю аналізу факторів, що впливають на споживчий вибір абітурієнтів. Оскільки ситуація на ринку динамічно змінюється – подібні дослідження варто проводити щороку, адже це допоможе ЗВО бути більш ринково орієнтованими.

Було проведено опитування серед першокурсників факультету економіки та управління ЗУНУ (59 студентів I-го курсу), серед яких 74,6% - жінки, 25,4% - чоловіки. Більшість респондентів (84,7%) проживає у Тернопільській області (45,8% - у Тернополі, 18,6% - в інших містах Тернопільської області, 3,4% - у селищі міського типу, 16,9% - у селі).

На запитання: «Який навчальний заклад Ви закінчили?» 71,2% респондентів відповіли «Загальноосвітню школу», 1,7% відповіли «Середній спеціальний навчальний заклад», 25,4% - «Спеціалізовану школу, гімназію, ліцей», 1,7% - «Маю незакінчену вищу освіту».

На запитання: «Для чого Ви здобуваєте вищу освіту?» 69,5% респондентів відповіли «Щоб знайти цікаву роботу», 61% відповіли «Щоб отримувати велику зарплату», 39% - «Щоб мати певний статус у суспільстві», 71,2% - «Щоб бути освіченою особистістю», 32,2% - «Щоб допомагати іншим/сприяти розвитку суспільства», 5,1% - «Щоб не йти до армії», 11,9% - «Щоб не засмучувати батьків», 11,9% - «Щоб виїхати з свого міста/села», 3,4% - «Бо всі здобувають».

На запитання: «Чому обрали саме цю професію?» 39% респондентів відповіли «Маю потрібні здібності», 42,4% - «Висока оплата роботи», 42,4% - «Покликання саме

до такої діяльності», 45,8% - «Широкий вибір професій після завершення навчання», 1,7% - «Припущення щодо відсутності складнощів у навчанні», 52,5% - «Престиж професії в суспільстві», 1,7% - «Маленький конкурс при вступі», 23,7% - «Бажання навчатись саме в ЗУНУ», 5,1% - «Професію обрано випадково», 6,8% - «У родині вже були представники даної професії», 6,8% - «На вибір спеціальності вплинули батьки, родичі, друзі, вчителі тощо», 1,7% - «Завдяки профорієнтаційним заходам», 57,6% - «Можливість проявити творчість», 52,5% - «Гарні шанси на працевлаштування», 6,8% - «Важко відповісти».

На запитання: «Яким пріоритетом при вступі був у Вас позначена спеціальність, де Ви зараз навчаєтесь?» 78% респондентів відповіли «1», 8,5% - «2», 6,8% - «3», 1,7% - «4», 1,7% - «5».

На запитання: «Чи цікавилися Ви предметами, які вивчаються на обраній спеціальності?» 62,1% респондентів відповіли «Так», 37,9% відповіли «Ні». На запитання: «Чи вплинула (б) на Ваше рішення про вибір ЗВО наявність студентських організацій та активне позанавчальне життя університету/факультету?» 74,6% респондентів відповіли «Так», 25,4% відповіли «Ні». На запитання: «Чи вплинула (б) на Ваше рішення про вибір ЗВО розвинена інфраструктура (палац спорту, палац культури, бібліотека, їдальні, комп'ютерні класи тощо):» 44,1% респондентів відповіли «Так», 55,9% відповіли «Ні». На запитання: «Чи вплинула (б) на Ваше рішення про вибір ЗВО можливість роботи за фахом під час навчання?» 75,9% респондентів відповіли «Так», 24,1% відповіли «Ні». На запитання: «Чи вплинула (б) на Ваше рішення про вибір ЗВО можливість продовжити навчання в магістратурі?» 58,6% респондентів відповіли «Так», 41,4% відповіли «Ні». На запитання: «Чи вплинула (б) на Ваше рішення про вибір ВНЗ можливість стажування за кордоном?» 67,8% респондентів відповіли «Так», 32,2% відповіли «Ні». На запитання: «Чи вплинула (б) на Ваше рішення про вибір ЗВО гарантія працевлаштування?» 61% респондентів відповіли «Так», 39% відповіли «Ні».

На запитання: «Чи було для Вас важливо, до якого саме вищого навчального закладу вступати?» 56,9% респондентів відповіли «Так, це було принципово для мене», 13,8% відповіли «Ні, головним було вступити до будь-якого ЗВО».

На запитання: «Які головні мотиви Вашого вступу до ЗУНУ?» 59,3% респондентів відповіли «Можливість стати кваліфікованим фахівцем в обраній галузі», 1,7% - «Вимога батьків», 42,4% - «Перебування в цікавому колі спілкування», 32,2% - «Тут вчать мої друзі, знайомі, однокласники, земляки», 47,5% - «Здобуття якісної освіти», 35,6% - «Стати більш самостійним, незалежним від батьківського контролю», 39% - «Навчання ближче до дому», 20,3% - «Престижність навчання у ВНЗ, що має

статус класичного», 50,8% - «У ЗУНУ є та спеціальність, за якою я хотів (-ла) навчатися», 42,4% - «Тут цікаво вчитися», 30,5% - «Доброзичливі, висококваліфіковані викладачі», 6,8% - «У ЗУНУ легко вчитися», 5,1% - «З дипломом ЗУНУ легко знайти роботу», 1,7% - «У ЗУНУ доступна оплата за навчання», 10,2% - «Тут добре матеріально-технічне оснащення освітнього процесу», 0% - «У ЗУНУ працюють мої родичі, друзі, знайомі».

Отримані результати дали більш чітке розуміння факторів, які визначають пріоритети абітурієнтів, що, безперечно, позитивно відобразиться на заходах комплексу маркетингу освітніх послуг ЗУНУ та відповідно коригувати систему профорієнтаційних заходів, підвищуючи тим самим їх адресність і ефективність.

Кашуба Оксана

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Івашук Ю.П.)

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА МОЖЛИВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Молочна галузь займає важливе місце в економіці будь-якої держави, оскільки вона забезпечує населення продуктами харчування першої необхідності. Молочні продукти забезпечують покращення здоров'я населенню, оскільки цей продукт створений природою і містить в своєму складі багатий запас вітамінів.

Виробництво молока та молочних продуктів має свої специфічні господарські та організаційні особливості:

1. Короткий термін зберігання продукції в сирому вигляді;
2. Наявність широкого асортименту продуктів переробки;
3. Потреба в кооперації та інтеграції, обумовлена особливостями переробки молока.

Фактори, котрі впливають на формування ринку молока та молочної продукції, можна розділити на дві групи:

- 1) фактори внутрішнього середовища:
 - кількість поголів'я корів;
 - середньоденний удій молока;
 - системи технологічного оснащення тощо.

2) фактори зовнішнього середовища:

- політика держави;
- стан економіки.

Найвпливовішим фактором впливу на розвиток молокопереробної галузі є зовнішній ринок. Український молочний ринок традиційно знаходиться в прямій залежності від загальносвітових тенденцій. Нині цінова ситуація для виробника складається позитивно. Зростання попиту на молочну продукцію, збільшення цін на кормову складову та енергоносії роблять малоімовірним послаблення цін у майбутньому.

У 2015 р. збільшення попиту на молочну продукцію зупинилося. На це вплинули анексія Криму та окупація східних територій України; падіння курсу національної валюти; подорожчання як імпорتنих, так і вітчизняних товарів, транспортних витрат, комунальних послуг тощо. У результаті були втрачені не тільки виробники, але й споживачі, купівельна спроможність населення впала, скоротилися поголів'я корів, виробництво молока, продаж молокопродуктів. Проте, незважаючи на кризові явища, імпорт молокопродуктів в Україну зростав швидше, ніж експорт. Основу імпорту склали екзотичні сири, які не виробляються в Україні [3; 4].

Варто зазначити, що за досліджений період специфічним фактором впливу на стан молокопереробної галузі, який діяв на постійній основі, є природно кліматичне середовище, що й обумовлює сезонний характер виробництва і переробки молока, наявність або відсутність кормової бази для поголів'я скота[1].

Характеризуючи ринок молока та молочних продуктів України, спостерігається негативна тенденція: скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока, зростання цін і зниження споживання молочних продуктів серед населення. Можна сказати, що на даний момент галузь перебуває в стані стагнації. За оцінками дослідників в подальшому на ринку молока та молочної продукції будуть спостерігатися наступні тенденції: зміни в структурі виробництва; збільшення концентрації ринку через поглинання дрібних підприємств великими; збільшення вертикальної інтеграції. Для успішного розвитку молочної індустрії в Україні бракує державної підтримки. Вона в Україні як у сільському господарстві, так і у молочній галузі, зокрема, є значно нижчою у порівнянні із іншими країнами-виробниками молочної продукції[5].

Держава має здійснювати заходи правового, економічного, соціального, екологічного та організаційного характеру, формувати політику, спрямовану на подолання кризових явищ у тваринництві та його розвитку, а також підтримку переробників молока, а саме шляхом:

- запровадження фінансового лізингу та системи пільгового кредитування молокопереробних та сільськогосподарських виробничих підприємств для закупівлі обладнання з метою модернізації виробництва;
- сприяння концентрації виробництва молокопродукції у найбільш сприятливих за природно-географічними та соціально-економічними умовами районах;
- удосконалення системи державного дотування та субсидування виробників молока;
- оптимізування системи контролю безпеки продукції;
- розширення масштабів застосування державної контрактної системи для молокопереробних підприємств з підвищенням ролі і значення державного замовлення;
- забезпечення захисту та відстоювання інтересів вітчизняних виробників в торговельних суперечках з іншими країнами [2].

Для України велике значення має налагодження зовнішньоекономічних зв'язків та участь у міжнародній торгівлі в якості активного і рівноправного партнера. Ведення успішного та конкурентоспроможного молочного бізнесу на світових ринках можливе для виробників за умови постійного контролю за ефективністю господарювання, підвищення якості продукції та наближення її до європейських стандартів.

Використані джерела

1. Іванова Л.С. Молочне скотарство: сучасний стан та проблеми вирішення. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 23-27.
2. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. URL: <http://milkua.info/uk/post/top-10-eksporteriv-moloka-ta-molocnoi-produkcii2>.
3. Козак О.А. Розвиток молочної галузі в контексті забезпечення продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 14-22.
4. Свиноус І.В. Економічні аспекти ефективного виробництва молока в Україні. *Економіка та управління АПК*. № 2. 2020. С. 83-94.
5. Тарасова Ю.А. Стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. 1 (62). С.149-156.

Кішко Назарій

Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Козюк В.В.)

АВТОМОБІЛЬНИЙ СЕКТОР КИТАЮ

Автомобілі революціонізували концепцію мобільності, завдяки чому товари та люди тепер легше, ніж будь-коли, пересуваються географічними регіонами. Протягом десятиліть розвинені країни були свідками того, як збільшення власності на транспортні

засоби та поліпшення транспортної інфраструктури призвели до протидії урбанізації – міграції людей, підприємств та промисловості з міст у недавно низькорозвинені передмістя. Ця тенденція поширюється й на економіки, що розвиваються.

Автомобільна промисловість Китаю у 2021 р. відновлюється швидкими темпами та безпосередньо впливає на економіку багатьох країн, а ринок електромобілів конкурує з найбільшими автомобільними компаніями світу і є найбільш перспективним для інвестицій. Дані статистики розвитку китайських міст свідчать про зростання середньорічних темпів приросту володіння транспортними засобами на одиницю населення від 10% до 25%. За даними Китайського статистичного щорічника, кількість автомобілів зросла майже в 56 разів з 1990 до 2011 р. [1].

Для китайського суспільства автомобільна промисловість завжди була привабливою галуззю для інвестування. З одного боку, ця галузь давно залишалася осторонь системи державного планування. Через акцент на промислових капітальних товарах, а не на споживчих, сектор пасажирських транспортних засобів (включаючи виробництво автомобілів) не входив до ключової галузі протягом десятиліть, що є типовою Гершенкронівською стратегією індустріалізації [2]. Проте, лише після запровадження Китаєм так званої «політики автомобільної промисловості 1994 р.» виробництво автомобілів було визнано пріоритетною національною галуззю нарівні з усім сектором автомобілебудування. Однак, автомобільна промисловість десятиліттями представляла великий інтерес для китайського суспільства. Зміна стратегії розвитку Китаю від акцентування уваги на «торговому ринку технологій (ТМФТ)» до зосередження уваги на корінних інноваціях, була спричинена незадоволенням громадськості темпами технічного прогресу у вітчизняній автовиробничій галузі.

Трансформація політики була ознаменована «Національною середньо- та довгостроковою програмою розвитку науки та технологій (2006-2020)», яка була оприлюднена у 2006 р. Тобто, занепокоєння через відсутність технологічних можливостей у автовиробничій галузі сприяло переходу до стратегії розвитку на національному рівні. Це занепокоєння також підштовхнуло промисловий регулятор змінити свою попередню практику, дозволивши групі нових, місцевих, інноваційних фірм увійти в галузь.

Однак, навіть за умови сприятливого середовища, яке підтримувало місцеві інновації, компаніям, що пізніше входять на ринок, залишається складним завданням накопичити технічні конкурентні переваги у світовій галузі, що містить велику кількість складних технологій та компонентів [3]. По-перше, автомобільна промисловість тісно пов'язана з багатьма іншими галузями та сферами технологій, такими як металургія, верстатобудування та електронна промисловість та машинобудування. Виробництво в цій

галузі також значною мірою покладається на можливості національної промислової системи. По-друге, значна частина технічних знань в автомобільній промисловості захищається правами інтелектуальної власності. Це виступає своєрідним ускладненням для «тих, хто запізнився», безпосередньо імітувати складні технології новаторів. По-третє, домінуючий дизайн автомобіля визначався насамперед у 1920-х рр. Хоча деякі нові технології, такі як матеріали та електроніка, поступово додавались до домінуючого дизайну протягом наступного століття, і вартість, створена цими новими технологіями, стає все більш важливою, ці технології не змінюють основного дизайну. Таким чином, відповідні нововведення мають підвищувати компетенцію.

Багато ключових знань з виробництва автомобілів значною мірою впроваджені в спеціалізовані соціальні мережі серед фірм, що співпрацюють. Цей тип знань важко передати простою сумою інформації, і його важко отримати окремим учасникам, що значно ускладнює вхід на ринок. Очікується, що китайські споживачі відіграватимуть дедалі більшу роль у розвитку економіки, оскільки ринок Китаю переорієнтовується від експорту до моделі внутрішнього споживання [4].

Оскільки зростання продажів нових пасажирських автомобілів порівняно з минулими роками сповільнюється, Китай все ще залишається найбільшим у світі виробником та споживачем автомобілів. У середньостроковій перспективі він перевершить європейський та американський ринки за прогнозованим високим темпом зростання [5]. Вторинний ринок автомобілів перебуває на ранній стадії розвитку та надає безліч можливостей виробникам комплектуючих та постачальникам послуг, які здатні розробити та впровадити стратегії, щоб скористатися значним зростаючим попитом на цьому ринку [6].

Оскільки автомобільний ринок Китаю вступає в наступну стадію розвитку, його очікують як проблеми, так і можливості. Компанії, які розробляють правильні стратегії, забезпечать постійний успіх на цьому динамічному ринку. Наразі іноземні інвестори оптимістично дивляться на майбутнє китайської автопромисловості. Німецький виробник автомобілів Volkswagen оголосив про плани інвестувати 2,1 млрд. євро в Китай для розвитку бізнесу з виробництва електромобілів у країні, тоді як аналітики банку MizuhoBank зазначають, що величезний ринок Китаю та перспективи розвитку його автомобільної промисловості заохотять компанії збільшити інвестиції, а не залишати країну [7]. Позитивний ріст ринку автомобілебудування Китаю все більше впливає на глобальну економіку, що дозволяє йому змінювати тенденції розвитку усієї автомобільної галузі.

Використані джерела

1. Statistica.com. URL: <https://cutt.ly/tjBK0Pt>.
2. TheGerschenkronianstrategy.
URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.5736&rep=rep1&type=pdf>.
3. Кларк, Кім Б. (1985). URL: <https://cutt.ly/ljBC54A>.
4. Opportunities and Challenges in China's Automotive Industry. URL: <https://cutt.ly/vjKKvVy>.
5. China's auto market. URL: <https://cutt.ly/ljKJN91>
6. Wordbank. URL: <https://www.wordbank.com/uk>.
7. Volkswagen news. URL: <https://www.yiwuagt.com/uk/news/volkswagen-strengthens-investment-as-china-continues-opening-up>.

Коваль Тетяна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Крамарчук С.П.)

СТРУКТУРА ТА ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних економічних умовах господарювання сприятливий імідж є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств, адже успіх їх діяльності залежить від ставлення до них партнерів, працівників, споживачів і суспільства загалом. Імідж виступає в якості одного з інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства, що торкаються основних аспектів його діяльності і орієнтовані на майбутнє. Переваги позитивного іміджу очевидні, однак він вимагає цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням реального іміджу підприємства у позитивний. Недостатня увага до формування і підтримання позитивного іміджу істотно звужує можливості вітчизняних підприємств.

Поняття «імідж» походить від латинського *imitari*, що означає «імітувати». Згідно з Вебстерським словником, імідж – це штучна імітація чи піднесення зовнішньої форми якого-небудь об'єкта. Імідж - уявлення про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами чи пропаганди. Його можна формувати, уточняти чи змінювати за допомогою модифікації дій [1, с. 166].

Вивченню поняття «імідж» приділяє увагу значна кількість науковців. Так, Б. Джи, спираючись на свій стаж і досвід консультанта з питань формування іміджу, вважає, що «будь-який товар, людина, організація незалежно від того, подобається він їм чи ні, мають свій імідж. Імідж – перше, що приходить нам у голову, коли ми згадуємо про якусь особу, товар, організацію, місто чи державу» [2, с.15]. Як бачимо, дане тлумачення поняття іміджу базується на сприйнятті та відчуттях, які й становлять основу створення іміджу.

Є. Ромат визначає імідж підприємства як «комплекс складних характеристик установи та ставлення до неї з боку її аудиторії». Як складники він виокремлює такі компоненти: «моральні принципи, місія, корпоративні філософські довгострокові цілі, стандарти поведінки та зовнішнього вигляду» [3, с. 204].

Узагальнюючи існуючі підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, імідж організації можна визначити як комплексний образ, що складається із зовнішніх та внутрішніх елементів сприйняття, формування якого спрямовується на суспільну свідомість різних цільових аудиторій, шляхом актуалізації низки конкретних характеристик для створення сприятливих умов щодо позитивної оцінки соціальними групами результатів діяльності підприємства.

Імідж підприємства включає два аспекти: описовий (інформаційний), який характеризує образ підприємства або сукупність усіх уявлень (знань), та оцінювальний, що передбачає оцінку і певні емоції, котрі можуть проявлятися з різною інтенсивністю, оскільки певні риси образу підприємства можуть викликати відчуття прихильності або несприйняття та засудження. Люди оцінюють діяльність підприємства через призму свого минулого досвіду, загальноприйнятих норм і моральних принципів. Образ та оцінка піддаються лише умовному концептуальному розподілу. В реальності вони нерозривно пов'язані в єдине ціле.

Імідж підприємства є комплексним поняттям, яке складається з декількох сфер, що надають йому визначення, характеристику та узагальнюючу оцінку. Структура іміджу підприємства є поєднанням зв'язаних за формою і змістом сфер.

Імідж підприємства включає такі чотири компоненти:

- імідж товару чи послуг – наскільки якісні й потрібні товари виготовляються та послуги надаються;
- імідж управлінський і фінансовий – чи ефективна система управління підприємства, чи раціональні управлінські рішення;
- імідж громадський – чи активне підприємство як член громади, чи діє воно соціально відповідально;
- імідж як роботодавця – чи належна оплата праці, які взаємини з персоналом [4, с. 59].

Згідно інших наукових підходів, у структурі іміджу підприємства виокремлюють:

- діловий імідж – уявлення про підприємство як суб'єкта ділової активності;
- імідж працівників, що включає уявлення про їх стиль життя, суспільний статус та деякі особистісні (психологічні) характеристики;

- внутрішній імідж – уявлення персоналу про своє підприємство (організаційна культура і соціально-психологічний клімат);

- імідж керівника або основного управлінського персоналу – це уявлення про їх можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики та зовнішність;

- імідж персоналу – узагальнене уявлення про працівників, що розкриває найхарактерніші їх риси: швидкість і якість обслуговування, акуратність у виконанні посадових обов'язків, точність виконання роботи, проінформованість (готовність надати консультацію чи довідку з проблемних питань), кваліфікація та фахова підготовка, культура спілкування, соціально-психологічні характеристики;

- візуальний імідж – уявлення про підприємство, яке формується на основі вражень від інтер'єрів офісу, приймальні керівника, кабінетів, символіки організації;

- соціальний імідж – уявлення про соціальні цілі й роль підприємства в економічному, соціальному і культурному житті;

- імідж товарів (послуг) – уявлення споживачів про особливі характеристики товарів або послуг підприємства [5, с. 32-34].

Окремі науковці вважають, що основними складовими іміджу підприємства є: корпоративна філософія; історія-легенда підприємства; зовнішній вигляд підприємства; корпоративна культура; розвиток стосунків з громадськістю [1, с. 166].

Грануючись на вищезазначених типах структурування іміджу підприємства, доцільно виділити такі три основні компоненти іміджу підприємства:

- когнітивний (враження від спілкування із працівниками, аналіз діяльності підприємства);

- емоційний (відчуття на емоційному рівні);

- образний (візуальне сприйняття) [5, с. 78].

Специфіка іміджу як атрибуту підприємства проявляється у тому, що він виникає незалежно від зусиль самого підприємства і потребує постійної оцінки і корекції. Імідж формується по-різному для різних категорій населення, оскільки їх бажана поведінка за відношенням до підприємства може різнитися. Синтез уявлень про підприємство, властивий різним групам громадськості, створює більш загальну і ємну ідею підприємства, що можна назвати його корпоративним іміджем. Імідж підприємства серед споживачів представлений поглядами людей на певні унікальні характеристики, які, на їх думку, мають послуги чи продукти підприємства: якість, дизайн, популярність, система знижок, ціна, цілі, місія та стратегія, а також фірмовий стиль.

Якщо визначити та об'єднати основні чинники, що впливають на імідж підприємства, у структуру, яка демонструє їх взаємодію, то стає зрозумілим, на яких їхніх

комбінаціях необхідно сконцентрувати увагу для досягнення зміни іміджу, котрий склався у різних цільових груп корпоративної аудиторії.

Використані джерела

1. Колодка А.В., Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність зміст, основні етапи формування. Прометей. 2012. №2(38). с. 164-170
2. Джи Б. Имиджфирмы: планирование, формирование, продвижение. М.: «Центр», 1999. 273 с.
3. Ромат Є. В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах: Моногр., К., 2003. 296 с.
4. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. №9. С. 59-61.
5. Васильев Г.А., Поляков В.А. Основи іміджу організації. Х.: Олди-Плюс, 2008. 720 с.

Ковальчук Ірина

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник:к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

На сьогоднішньому етапі функціонування територіальних громад вагомою та актуальною проблемою є їх інфраструктурний розвиток, що проявляється через недосконалу систему територіального розміщення об'єктів соціальної інфраструктури, невпорядкованість відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури; недостатність бюджетних коштів для ефективного функціонування закладів інфраструктури; недостатній рівень кадрового забезпечення закладів інфраструктури; недостатній рівень якості послуг, що надаються населенню об'єктами інфраструктури.

У цьому напрямку дієвим інструментом вирішення проблем інфраструктурним розвитком територій може стати співробітництво територіальних громад. Така співпраця дасть додаткову можливість громадам вирішувати на місцях спільні проблеми, насамперед, через можливість виконувати проекти не самотужки, а за рахунок співфінансування учасників шляхом об'єднання ресурсів та зусиль декількох громад.

Особливо актуальним є це може стати для громад, які не мають коштів у місцевому бюджеті для фінансування чи створення тих об'єктів інфраструктури, які мають пріоритетне значення для забезпечення їх життєдіяльності. Основними сферами реалізації таких договорів може стати ремонт місцевих доріг, реконструкція місцевих об'єктів

соціальної інфраструктури (освітніх, дошкільних, медичних закладів), вирішення проблеми зі збором та утилізацією твердих побутових відходів, створення або відновлення інфраструктури місцевої пожежної охорони, реконструкція об'єктів місцевої інфраструктури (котелень, водозахисних дамб і берегових укріплень на водоймах).

У цьому аспекті варто зазначити, що на сьогодні кількість укладених договорів про співробітництво є дуже незначною, а низка проектів про співробітництво, що подаються на конкурс для отримання фінансової підтримки, відсіюється також через низьку якість їх підготовки.

Для отримання позитивних змін в інфраструктурному розвитку громад необхідно посилити функцію контролю за якістю затверджених до реалізації проектів, при цьому пріоритет повинен надаватися саме тим проектам, які мають першочергове значення для населення громади та безпосередній внесок у соціально-економічний розвиток території. Також у цьому напрямку потрібно проводити ґрунтовну попередню оцінку впливу проектів розвитку інфраструктури на підвищення конкурентоспроможності території та доцільності їх виконання загалом.

Козак Марія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Длугопольський О.В.)

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Е-логістика полягає у ефективному управлінні інформацією та співпраці усіх учасників ланцюга поставок на підставі швидкого передавання інформаційного потоку з пунктів роздрібною торгівлі, які пересилають дані в узгодженому інформаційному стандарті, до постачальника – виробника вихідної сировини. На сучасному етапі формування нової економіки е-логістика має надавати кожному громадянину однаковий доступ до інформації.

Цифровізація логістичної діяльності – це платформа підвищення економічного зростання завдяки збільшенню ефективності від використання цифрових технологій в усіх галузях. Ефективне управління інформацією, яке полягає у співпраці усіх учасників ланцюга поставок на підставі швидкого і повного передавання інформаційного потоку, дає можливість зменшити витрати коштів та часу, швидко зреагувати на потреби споживачів,

підвищити рівень їх обслуговування та підвищити конкурентоспроможність ланцюга поставок.

Згідно зі звітом PWC [1], 54% респондентів з транспортних та логістичних компаній очікують, що діджиталізація збільшить їхні доходи. Вони також стверджують, що онлайн-біржі є досить важливими у повсякденному житті експедиторів та логістичних операторів, відіграючи важливу роль в організації перевезень. Роль експедиторів сьогодні змінюється, адже вони стають все більш цифровізованими, що веде до більшої прозорості операцій та економії часу. Мова йде і про відхід компаній від паперової роботи, оскільки цифрових платформах всі документи можна швидко адаптувати та надсилати. Однією з їх переваг є швидкість оплати перевезення, адже доставку можна підтвердити онлайн. Інформація надходить у реальному часі, а вантажі надаються компаніям, з якими підписано угоду. Пізніше інформація передається субпідрядникам, відправник вантажу не знає, який саме перевізник здійснює доставку, а діджиталізація робить процес перевезення більш прозорим. Менеджери мають доступ до поточних даних, що надає можливість швидко реагувати та організувати зміну маршрутів тощо. Спростився також процес пошуку клієнтів та партнерів, адже існує багато додатків, які дозволяють взаємодіяти з контрагентом віддалено або онлайн.

Використані джерела

1. Діджиталізація в логістиці. URL: <https://trademaster.ua/logistic/313066> (дата доступу 10.10.2020 р.).

Козачевська Олена
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент ЗУНУ Мартинюк В. Ф.)

НАПРЯМКИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сьогодні місцеве самоврядування у світі виступає як складний і багатоплановий соціальний феномен і правовий інститут, який був закріплений в конституціях переважної більшості держав-членів міжнародної спільноти. Варто відзначити, що головною умовою інтеграції України до європейської спільноти є як дотримання права вітчизняних територіальних громад на місцеве самоврядування, а також забезпечення спроможності місцевих рад виконувати свої повноваження.

Інтеграція України в європейські структури передбачає розробку такої моделі регіонального управління, яка відповідає принципам політики Євросоюзу та загальній

практиці міжрегіональної співпраці. Процес становлення України як демократичної, правової і соціальної держави, насамперед, передбачає налагодження ефективної взаємодії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування із структурними утвореннями політичних партій та інститутами громадянського суспільства. Така взаємодія повинна базуватися на партнерстві, взаємозацікавленості у досягненні цілей, пов'язаних з процесом демократизації усіх сфер державного управління і суспільного життя, соціально-економічним і духовним прогресом, всебічним забезпеченням захисту прав і свобод людини та громадянина [1].

Необхідно відзначити, що формування місцевого самоврядування в Україні є найважчим і, одночасно, найсуперечливішим завданням державного будівництва. Для його вирішення необхідно вирішувати комплекс економічних, фінансових, соціальних, політичних і правових проблем, які спричинені певними чинниками, зокрема:

- тривалий процес переходу до ринкових реформ;
- хронічна обмеженість прибуткової бази і незбалансованість місцевих бюджетів;
- незадовільний стан існуючої соціальної інфраструктури, яка субсидувалася із коштів державного бюджету;
- зниження рівня життя населення;
- падінням його довіри до будь-яких інститутів влади.

До важливих чинників, які обмежують й істотно стримують процеси розвитку системи місцевого самоврядування у вказаній групі держав, відносять і суб'єктивні чинники, що пов'язані із недовірою державних інституцій до нього.

В цілому, сучасний стан місцевого самоврядування характеризується відсутністю належного матеріального та фінансового, кадрового та іншого ресурсного забезпечення необхідного для виконання завдань та повноважень органів місцевого самоврядування, кризою ЖКГ, системи соціальної інфраструктури, поглибленням диспропорцій у соціально-економічному стані територіальних громад і регіонів.

Процес розбудови системи місцевого самоврядування в Україні в контексті інтеграції у Європейський економічний простір вимагає удосконалення нормативно-правової бази та регламентації правового статусу органів місцевого самоврядування. Тому потребують нагального вирішення проблеми нормативно-правової, організаційно-правової, територіальної та матеріально-фінансової основ місцевого самоврядування в Україні [2].

Використання в Україні світового досвіду свідчить, що при моделюванні функціонування місцевого самоврядування, необхідно внести певні корективи до класичної європейської класифікації моделей. Варто відзначити, що доцільною є розробка сучасної

моделі місцевого самоврядування в Україні, яка була б втіленням концепції муніципального дуалізму. Тому, з метою наближення моделі місцевого самоврядування в Україні до європейської, слід:

- здійснити функціональну та процедурну реформи місцевого самоврядування розподіливши повноваження за рівнями управління та у сфері адміністративно-територіального устрою;

- оптимізувати напрями формування матеріально-фінансової бази місцевого самоврядування в Україні через забезпечення відповідності між повноваженнями і фінансовим забезпеченням органів місцевого самоврядування;

- удосконалити систему місцевих податків;

- сформувати систему комунальних фінансово-кредитних установ.

Проаналізувавши проблеми сучасного розвитку місцевого самоврядування в Україні та досвід інших країн, на нашу думку, можливими шляхами розвитку місцевого самоврядування в Україні є:

1. Законодавче врегулювання делегування органам місцевого самоврядування окремих державних функцій та повноважень, які б не були пов'язані з забезпеченням державного суверенітету і територіальної цілісності держави, тобто були спрямовані виключно на впорядкування життєдіяльності місцевих громад.

2. Збільшення відповідальності кожного рівня влади за ефективне виконання функцій, закріплених за ними законом.

3. Розширення доходної бази місцевих бюджетів та вирівнювання економічного потенціалу і соціальних можливостей адміністративно-територіальних утворень шляхом здійснення децентралізації податків.

4. Стимулювання соціально-економічного розвитку територій шляхом збільшення інвестиційної складової місцевих бюджетів.

5. Удосконалення порядку та умов надання субвенцій із Державного бюджету України місцевим бюджетам.

6. Організація співпраці територіальних громад з органами місцевого самоврядування.

7. Забезпечення доступу населення до публічної інформації, що дозволить швидко реагувати на загрозові і небезпечні ситуації та сприятиме захисту прав людини.

Головною метою реформування є децентралізація влади, передача повноважень у регіони та підвищення ролі представницької влади на місцях в житті громад і територій. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні покликана визначити напрями, механізми та строки формування ефективного

місцевого самоврядування й територіальної організації влади, яка спроможна максимально забезпечити якісними та доступними публічними послугами, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності [3].

Таким чином, реалізація основних положень Концепції забезпечить:

- правову, організаційну та матеріальну спроможність територіальних громад і органів місцевого самоврядування;
- створення сприятливих правових умов для широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень;
- формування ефективної територіальної системи місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади, яка здатна забезпечити сталий соціально-економічний розвиток адміністративно-територіальних одиниць;
- впровадження механізму здійснення місцевими державними адміністраціями і населенням контролю за наданням органами місцевого самоврядування територіальними органами центральних органів виконавчої влади публічних послуг.

Однак, проблема місцевих фінансів є найбільш складною у розвитку місцевого самоврядування. Наявність у територіальної громади фінансових ресурсів, достатніх для вирішення питань місцевого значення, визначає реальність місцевого самоврядування в тій чи іншій країні.

Місцеве самоврядування може бути ефективнішим, якщо воно має повноваження встановлювати ставки податків, надходження від яких фінансують діяльність місцевої влади. Втім кількість податків, ставки яких можна доручити місцевому самоврядуванню, невелика, оскільки здебільшого різні ставки у різних місцевостях спотворюватимуть економічні стимули для платників податків.

Результатом реформування місцевого самоврядування повинно бути забезпечення:

- належної територіальної основи самоврядування базового та районного рівня, яка має забезпечувати відповідну податкову, інфраструктурну і кадрову базу для реалізації його повноважень;
- стабільного ресурсного забезпечення спроможності органів самоврядування виконувати як власні повноваження, так і надані державою повноваження виконавчої влади;
- раціонального та чіткого розподілу повноважень як між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, так і між рівнями самоврядування задля надання послуг громадянам на найближчому до них рівні.

Отже, місцеве самоврядування, як і вся українська політична система, накопичує позитивний досвід функціонування як повноправного інституту і водночас потребує подальшого розвитку. Для забезпечення ефективності і дієвості інституту місцевого

самоврядування як складової системи територіальної організації влади в Україні необхідна невідкладна реалізація ряду заходів у частині ідеології, юрисдикції та технології самоврядування.

Використані джерела

1. Ващенко К.О.Актуальні питання реформування місцевого самоврядування в Україні. Місцеве самоврядування – основа сталого розвитку України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 16 трав. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ваценка, С. В. Загороднюка.К. : НАДУ, 2014. Т. 2. 288 с.

2. Кульчий І. О., Шмена А. А. Формування та розвиток системи місцевого самоврядування: досвід країн європейського союзу. Державне управління: удосконалення та розвиток № 6, 2016.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=975>

3. Концепція реформування місцевого самоврядування татериторіальної організації влади в Україні. Проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://civil-rada.in.ua/?p=477>

Коковський Антон

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу Прохоровська С.А.)

ЗАРОБІТНА ПЛАТА НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання прогрес суспільства та його окремих суб'єктів реалізується шляхом розвитку основної з форм матеріальних стимулів – заробітної плати.

Заробітна плата характеризує ринкові відносини шляхом вираження ефективності діючої політики держави, результативності механізму оплати праці, рівня задоволеності працюючих, адже здійснює вплив на всі сфери економіки країни та, зокрема, на її конкурентоспроможність.

Колот А. М. стверджує, що заробітна плата «...є платою за працю, а її розмір визначає ціну праці, що встановлюється на ринку праці шляхом взаємодії законів попиту та пропозиції» [1, с.18]. Заробітна плата залежить від обсягу виконаної роботи промислово-виробничого персоналу підприємства, а отже є підставою для матеріального заохочення працівників і, як наслідок, створює умови для зростання продуктивності праці.

В нормативно-правових актах зазначено, що заробітна плата «...це винагорода, як правило, обчислена у грошовому виразі, що власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу за обставинами, зазначеними трудовим договором [3].

Як відомо, структурою заробітної плати є співвідношення окремих складових заробітної плати в її загальному вигляді [2, 4]. В країнах з розвинутою економікою, де домінує стабільність частка основної заробітної плати в загальній її структурі становить 85-90%. У зв'язку з високою інфляцією, нестабільністю податкової системи, непостійними доходами економічних одиниць господарювання та занедбаним механізмом нормування праці в Україні питома вага тарифних ставок в заробітній платі складає близько 65-70%, що підтверджує кризовий стан системи організації оплати праці в країні.

Основною заробітною платою вважається винагорода працівника за виконану ним роботу у відповідності з встановленими нормами часу, виробітку, обслуговування. Для категорії працівників «службовці» вона вимірюється розмірами посадових окладів, а для робітників, задіяних в основному виробництві – відрядних розцінок та тарифних ставок [2, 4].

До складу фонду оплати праці входить також і додаткова заробітна плата, до якої належать надбавки, доплати, компенсаційні та гарантійні виплати, премії за інтенсивне виконання виробничих завдань. Отож, додатковою заробітною платою слід вважати винагороду за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці [2].

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат включаються премії, винагороди та заохочення, які здійснюються щорічно або систематично, компенсаційні виплати, що не передбачені актами чинного законодавства [2].

Заробітна плата виконує наступні функції: відтворювальну, соціальну, регулюючу, оптимізаційну, стимулюючу, функцію формування платоспроможного попиту, вимірювальну, розподільчу, обліково-виробничу [2]. Проте, у зв'язку з погіршенням економічної ситуації в Україні, заробітна плата стає показником збереження відтворювальної сили працівників. Для забезпечення виконання вищезазначених функцій необхідне дотримання певних засад: засади справедливості, гарантованості, простоти, логічності, доступності, засади диференціації, матеріальної зацікавленості та співвідношення з темпами приросту продиктовані праці.

Задля підвищення доходів від трудової діяльності на підприємствах доцільно забезпечити: зростання розміру реальної заробітної плати; забезпечити підтримку купівельної спроможності працюючих через індексацію його грошових доходів; посилити захист трудових та соціально-економічних прав працівників у сфері оплати праці, насамперед шляхом розвитку соціального партнерства, колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин, запровадження виробничої демократії; забезпечити диференціацію заробітної плати всіх категорій працівників.

Створення високоефективної системи оплати праці є одним з головних факторів забезпечення розвитку сучасного підприємства будь-якої галузі і форми власності. Цей процес пов'язаний з тим, що в умовах ринкових відносин оплата праці має першорядне значення в мотиваційному механізмі. Разом з тим її розмір залежить не тільки від індивідуальної продуктивності праці робітника, її кількості, якості і результативності, але й від ефективності виробництва. Проте за умов нестабільного стану української економіки механізми державного, колективно-договірного й мікрорівневого регулювання оплати праці в повному обсязі не спрацьовують. На їх функціонування негативно впливають відставання у перебудові грошово-кредитної і податкової систем, формуванні нових суб'єктів господарювання, створенні повноцінної системи соціального партнерства тощо.

Використані джерела

1. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К.: Фірма "Праця", 2007. 267 с.
2. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Дяків О.П., Островерхов, В.М., Прохоровська С.А. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2016. 376 с.
3. Про оплату праці: Закон України від 24. 03. 1995. // Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
4. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2017. Вип. 22. С. 72 - 76

Корницький Максим
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д. е.н., проф., професор кафедри економіки
та економічної теорії Длугопольський О. В.)

РЕІНЖЕНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

РБП бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році Хаммером (Hammer) та Давенпортом і Шортом (Davenport and Short).

Хоча самому терміну зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він базується, значно старші. У 1980-х роках у багатьох організаціях було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality). Саме ця система була родоначальником ідеї управління бізнес-процесами. Багато методів системи Тотальної якості змушують по-новому подивитися на роботу і на її мету, і ці методи дають цінну інформацію для управління бізнеспроцесами (Business Process Management). Це такі методи: метод аналізу процесів

(Method for Analyzing Processes), внутрішньофірмова оцінка діяльності (In-Department Evaluation of Activity), аналіз сприйняття процесів (Process Perception Analysis), управління якістю процесів (Process Quality Management). Усі вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з РБП [2].

Родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. РБП застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [4].

Біл Гейтс в книзі «Бізнес із швидкістю думки», згадуючи про реінжиніринг, говорить про необхідність створення «нервової системи підприємства», щоб більшість звичайних процесів на підприємстві, як і в живому організмі, відбувалися на рівні «рефлексів», залишаючи голову вільною для творчості і реакції у позаштатній ситуації [1].

Реінжиніринг будь-якого бізнес-процесу загалом передбачає введення в нього істотних інновацій. Тому, перш ніж розглядати окремі бізнес-процеси, необхідно вказати на можливі інновації, які дадуть змогу забезпечити заміну доволі великого обсягу ручної праці автоматизованими технологіями [1].

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Реінжиніринг і його швидке та ефективне здійснення вимагають виділення спеціального бюджету (мінімально необхідного), без якого початок і проведення всього комплексу робіт неможливі. У ході реалізації програми реінжинірингу необхідно спиратися на принцип Паретто (20% зусиль можуть дати 80% результату), а це означає, що потрібно обирати пріоритетні завдання і посилено працювати над їхнім вирішенням [2]. Враховуючи типізацію самого процесу реінжинірингу, важливо чітко встановити міру участі кожного з учасників процесу, розподілення відповідальності з метою досягнення поставлених завдань. В зв'язку із чим, під час реалізації реінжинірингових процедур слід неухильно дотримуватись виконання функцій управління – організування, планування, мотивації, контролю та діагностики.

Оптимальні моделі реінжинірингу можуть бути використані підприємствами для організації бізнесу (виробництва, логістики, збуту, управління фінансами та персоналом), а також для впровадження інформаційних технологій як інструменту їх підтримки. Всі програми логістичного реінжинірингу об'єднують чотири загальні властивості. По перше,

мета полягає в підвищенні рівня інтеграції деяких або всіх аспектів розглянутої діяльності.

Аналітичними підставами інтеграції є принципи системного аналізу. По друге, дуже важливим елементом реорганізації є критичне порівняння наявної системи з кращими зразками галузевої практики і сприйняття передового досвіду. По третє, для досягнення потрібного ефекту інтеграції варто провести декомпозицію відповідних видів діяльності. Для цього необхідно налагодити оцінку ефективності та витрат за видами діяльності. Нарешті, реінжиніринг припускає постійну роботу над підвищенням якості [1].

Використані джерела

1. Кривов'язюк І.В. Зарубіжний досвід реалізації бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. Випуск 1. С.191-204.
2. Давиденко В.В. Реінжиніринг бізнес-процесів – шлях до становлення вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] . Проблеми системного підходу в економіці. К. : НАУ, 2011. № 1.
3. Fan Luo. Business Process Re-engineering in the SMEs: Critical Success Factors Perspective of an Emerging Economy / Luo Fan, Md. Salah Uddin Rajib, Md. Shariful Alam // *International Journal of Contemporary Business Studies*. 2012. Vol. 3, No. 7. PP. 6-18.
4. Timane R. Business Process Reengineering URL: <http://www.rajeshtimane.com/222/academics/bpr-business-process-reengineering.html>.
5. Timane, Rajesh, Business Process Reengineering (BPR) to Business Model Reengineering (BMR) (December 27, 2012). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2194107> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2194107>

Корпак Роман

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Длугопольський О.В.)

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із важливих ресурсів, який здатний створити гнучку, адаптивну і ефективну виробничу систему, є організаційна культура підприємства. Варто відмітити, що сьогодні в Україні має місце перетворення організаційної культури з одиничного явища до масового. Такі перетворення набувають ознак добре скоординованої та пріоритетної стратегії діяльності, яка стає найбільш значимою поряд з такими факторами як виробничі потужності, технології, персонал.

Аналіз різноманітних підходів до розуміння сутності організаційної культури дозволяє виділити такі її елементи, як цінності, місія і філософія компанії; легенди, ритуали, символи; норми, процедури, правила і критерії; стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд [1].

Надзвичайно складним питанням у теорії та практиці формування організаційної культури залишається можливість оцінювання впливу організаційної культури на діяльність підприємства. Варто зазначити, що не існує єдиної методики оцінювання культури підприємства. Твердження науковців суперечать один одному у підходах та методах її діагностики, роблять наголос на тому чи іншому аспекті культури. Роль апарату управління підприємства у питанні формування та розвитку культури, ініціації глибоких змін системи цінностей також мають істотний вплив на визначення цілей оцінки, а отже і її методів.

У більшості підходів щодо оцінки організаційної культури розрізняють її інтенсивність як високого, середнього та низького рівнів. Отже, рівень культури відображає розбіжність в інтенсивності прояву тих чи інших структурних елементів організаційної культури. Можна стверджувати, що основою комплексного дослідження організаційної культури є дослідження стану самих її структурних елементів [2].

Науковці К. Камертон та Р. Куїнн запропонували оцінювати організаційну культуру за двома напрямками: перший, що характеризує ступінь гнучкості за шкалою (від організаційної багатогранності до організаційної непорушності); другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію (інтеграцію та єдність) від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією (диференціацією та змагальністю) [3].

Отже, формування організаційної культури не є одноразовою дією, а виступає процесом перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Складність аналітичної оцінки організаційної культури та її впливу на конкурентоспроможність підприємства полягає у проблемі її кількісного виміру, відповідності показників (чинників впливу), які її вимірюють. На основі узагальнення різних поглядів щодо визначення чинників впливу [4; 5], основними показниками (індикаторами), що характеризують стан організаційної культури на підприємстві є: стиль керівництва; рівень централізації влади; ступінь ефективності систем мотивації; професійна підготовка керівників системи кар'єрного просування; рівень компетентності керівників; ступінь залучення робітників до прийняття рішень; імідж лідера.

Потенціал організаційної культури зумовлює ефективність та конкурентоспроможність компанії тільки за умов практичної реалізації системи наступних заходів: забезпечення прозорості та своєчасності інформації; визначення філософії товариства; роз'яснення та усвідомлення значущості культурних та моральних цінностей робітниками; залучення працівників до прийняття рішень; формування програми культурної адаптації персоналу; формування системи заохочення ротації, навчання, підвищення кваліфікації працівників; формування позитивного іміджу організації як у суспільстві, так і серед персоналу; формування системи заохочення творчої діяльності.

Використані джерела:

1. Харчишина О.В. Організаційна культура: суть та місце в сучасній теорії менеджменту URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8432/1>.
2. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. 320 с.
4. Химич І., Погайдак О. Корпоративна культура – важливий елемент внутрішнього середовища підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3). С. 118-123.
5. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.

Костельнюк Оксана

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Шиманська О.П.)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Новітні концепти розвитку корпоративної політики потребують інноваційних підходів, зважаючи на її пріоритетну роль у розбудові бізнес-середовища. Корпоративна політика детермінується одним з вирішальних компонентів підвищення ефективності функціонування підприємства, зокрема, від її раціонального планування та організації залежать результати діяльності суб'єкта господарювання. Зазначимо, що провідні підприємства-лідери вже апробували, що корпоративна політика суттєво підвищує ефективність фінансово-господарської діяльності, тому окреслена проблематика привертає увагу низки науковців та фахівців-практиків.

Нинішні тенденції розвитку соціально-економічних процесів підтверджують той факт, що майже кожна успішна організація має свою налагоджену корпоративну політику. Зараз керівники підприємств не завжди акцентують достатню увагу на проблематиці корпоративної політики. Саме керівники мають вирішувати нові завдання, диференційовано підходити до розробки та підтримання конкурентних переваг і можливостей підприємства. Адже найважливішим джерелом конкурентних переваг організацій стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості їхньої корпоративної політики.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це є особливо важливим в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Саме тому корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу в організації. Корпоративна культура відіграє важливу роль при визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства [1, с. 129].

Успіх роботи практично кожного підприємства забезпечують його працівники (кадровий потенціал). Сучасна концепція управління підприємством докорінно змінює вибір інструментарію практичної реалізації завдань управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва як умови зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Персонал відіграє ключову роль в організації, він відрізняється один від одного низкою параметрів: статтю, віком, освітою, стажем роботи, сімейним станом тощо. Такі відмінності можуть здійснювати суттєвий вплив на параметри роботи підприємства, поведінку як окремого працівника, так і всіх членів організації. Так само поняття персоналу організації характеризується чисельністю і складом зайнятих на ньому працівників [2, с. 514].

Особливе місце у політиці підприємства займає підвищення кваліфікації і навчання персоналу через механізми тренінгів, навчальних нарад, ворк-шопів, майстер класів, психологічних опитувань тощо. Така політика націлюється на опанування персоналом навичок, необхідних для досягнення цілей організації. Підвищення кваліфікації полягає у поглибленні професійних знань, умінь і навичок, отриманих в процесі підготовки.

Система управління підвищенням кваліфікації базується на комбінованих принципах та елементах, представлених на рис. 1.

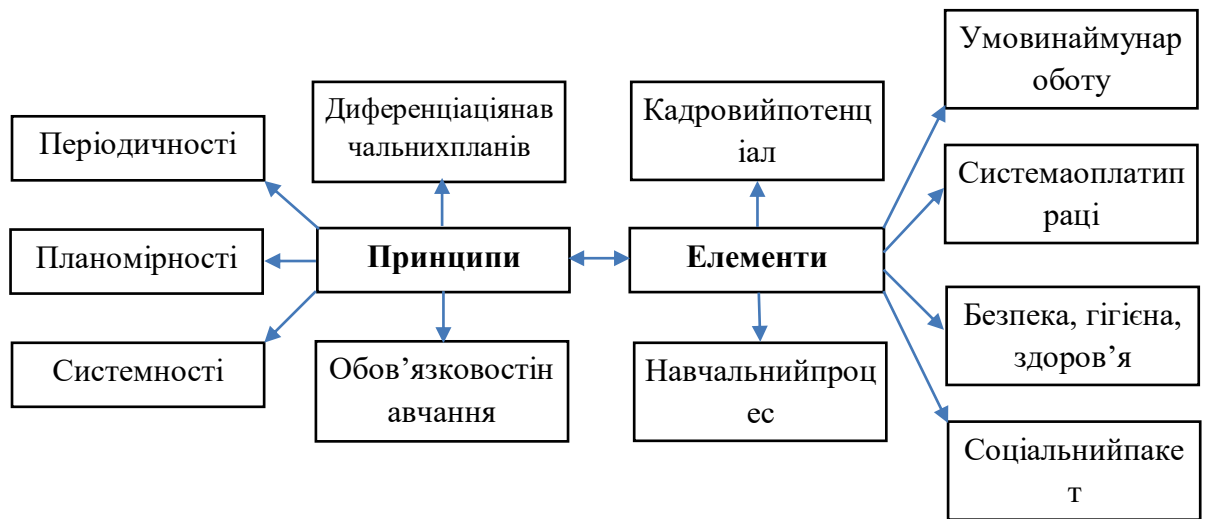


Рис. 1. Основні принципи та елементи системи управління підвищенням кваліфікації [3, с. 11]

Незалежно від галузі виробництва, величини підприємства, обсягу і номенклатури продукції, що випускається, структура персоналу підприємства завжди має бути мобільною, дієздатною, зручною в управлінні, забезпечувати оперативність і точність вирішення повсякденних проблем і ситуацій, які виникають в процесі виробництва.

Серед сучасних концепцій управління персоналом, що можуть імплементуватися в контексті формування ефективного кадрового потенціалу, особливо, креативних команд, мотивації персоналу, діагностики та формування його лояльності до підприємства, оцінювання тощо, варто ідентифікувати наступні:

- концепція LAB-profile, яка відкриває можливості формувати метапрограмні профілі працівників, а також претендентів на вакантні посади. В її основі покладено спектр психологічних інструментів управління персоналом, що надає змогу побудувати метапрограмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника задля прогнозування ефектів від виконуваної ним діяльності [4];

- концепція управління персоналом на основі високого (диверсифікованого) ступеня його залучення, яка надає можливість одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат;

- концепція управління талантами, метою якої є врахування індивідуальних особливостей розвитку кожного співробітника, надання допомоги в удосконаленні його сильних сторін в поліпшенні тих ділових якостей, в яких, на власну думку, думку колег і лінійних менеджерів, він відчуває нестачу;

– прогресивна концепція управління персоналом як інноваційна система якісного менеджменту.

Варто також констатувати, що світовому прагматизму притаманною є система заохочення за генерування та втілення різноманітних нововведень. Підприємства формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції (послуг). Однак, їх розмір безпосередньо залежить від приросту обсягів реалізації нової продукції (послуг) та відповідної частки в загальних обсягах фінансово-господарської діяльності. Парадоксально, що розумова праця в більшості розвинених країн світу цінується та оплачується краще, ніж фізична, а також ідентифікується з приростом фінансових показників діяльності підприємства. На нашу думку, в українських реаліях високий рівень зацікавленості працівників всіх рангів (посад) – від робітника до керівника – спроможний створити гідне сприятливе підґрунтя швидкого зростання економіки та соціальних стандартів, а отже, забезпечити приріст відрахувань до бюджетів усіх рівнів та, як наслідок, покращити добробут усіх категорій населення.

Використані джерела

1. Семків І.А., Цебенко О.О. Підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення корпоративної політики на ПАТ «Укртелеком». *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 128-134.
2. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 513-516.
3. Гладков Е. Сучасний підхід у залученні персоналу. *Управління персоналом*. 2005. № 11. С. 9-13.
4. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. *IQholding*. 2019. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent>.

Костюк Тетяна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.)

РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

Забезпечення подальшого розвитку економічної системи, національної економіки на різних рівнях пов'язане з управлінням відтворювальними процесами всього комплексу складових економічного потенціалу, однією з яких є трудовий потенціал.

Створення умов для відтворення трудового потенціалу як регульованого процесу передбачає, по-перше, використання фундаментальних принципів наукового управління, єдності політичного й економічного підходів до застосування механізмів державного

регулювання як важелів демократичного управління; по-друге, забезпечення принципу балансу інтересів населення як носія трудового потенціалу та його власника й держави як гаранта загальнодержавних інтересів в особі законодавчих і виконавчих органів влади, а також власників засобів виробництва як основних роботодавців у ринковій економіці... Між трудовим потенціалом та умовами його реалізації існують суперечності як результат кількісно-якісної невідповідності. Через це завжди існують резерви для підвищення використання як матеріально-речовинних елементів економічного потенціалу та трудового потенціалу регіонів, галузей та суспільства загалом [1].

Сьогодні немає чіткого загального визначення терміна «трудоий потенціал» як соціально-економічної категорії. Як відображення певних концепцій існує кілька визначень. Так, трудовий потенціал визначається як «інтегральна сукупність можливостей населення до трудової, у тому числі підприємницької, інноваційної активності як її суб'єктів» [2]; як «потенційна здатність працездатного населення в регіоні до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності» [3]. В іншому визначенні «трудоий потенціал» розуміється як сукупні ресурси та резерви живої праці в поєднанні їх кількісних та якісних характеристик, які має у своєму розпорядженні суспільство на певному етапі розвитку робітничих сил у межах діючих виробничих відносин. Пропонується також таке визначення: «трудоий потенціал являє собою інтегральну сукупність можливостей населення до економічної активності як суб'єктів трудової діяльності» [4].

Трудоий потенціал регіону – це інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик економічно активного населення, що проживає на території регіону та яке не підлягає прямому управлінню з боку органів державної влади регіону. Трудоий потенціал регіону складається з багатьох компонентів, головні з яких – це здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, умотивованість, уміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу тощо (Harkava, 2017, p. 361). На основі цих тверджень можемо говорити, що трудовий потенціал регіону можна охарактеризувати як цілісну суспільну здатність робочої сили до праці за умови поєднання їхніх кількісних та якісних характеристик (Mashika, 2016, p.31) [5].

Стан трудового потенціалу в сучасній економічній літературі розглядається в контексті тих тенденцій, які виявляються сьогодні на ринку праці та у сфері соціально-трудоих відносин, а саме:

– структурні та технологічні зміни скорочують потребу економіки в працівниках індустріального типу (інженерних кадрах, верстатниках), натомість зростає потреба у фахівцях з гуманітарною підготовкою (юристи, менеджери, соціологи, психологи тощо);

– структурні зрушення в економіці зумовлюють інтенсивний розвиток сфери послуг, де й відбувається суттєве зростання зайнятості під час її скорочення в промисловості та сільському господарстві;

– виробництво відмовляється від вузького розподілу праці, розширюючи функції працівника, що зумовлене як технологічними (неможливістю розділити певний технологічний процес на окремі операції), так і соціально-економічними (прагненням за рахунок збагачення системи організації праці підвищити продуктивність працівників та рівень задоволеності працівників своєю роботою) причинами;

– безперервний процес інтелектуалізації та інформатизації виробничої діяльності потребує високого рівня освіти працівників усіх категорій та їх здатності ефективно використовувати комп'ютерну техніку;

– швидкий процес морального старіння знань і перманентні структурні зрушення зумовлюють необхідність зміни професії; – формування глобального ринку праці висуває уніфіковані вимоги до якості робочої сили в будь-якому регіоні світу [2].

Однією з гострих та значущих для сталого соціально-економічного розвитку України є проблема збереження та зміцнення (розвитку) трудового потенціалу.

Збереження трудового потенціалу полягає в подоланні причин його руйнування, попередженні виникнення загроз його розвитку та стабілізації його позитивних кількісно-якісних характеристик.

Розвиток трудового потенціалу – це процес переходу до більш досконалого стану, який забезпечує його якісне та кількісне відтворення, найповнішу реалізацію та ефективне використання.

До заходів з протидії руйнуванню трудового потенціалу належать: демографічний розвиток, підготовка й підвищення рівня кваліфікації спеціалістів, зайнятість і ринок праці, становлення й утвердження інноваційної моделі розвитку, охорона праці та здоров'я, освітня політика, міграційна політика, екологічна безпека [1].

Серед основних напрямків підвищення якості трудового потенціалу регіону мають розглядатись такі, як:

- задоволення потреб регіону саме за такою структурою працівників необхідних професій і кваліфікацій, яка відповідатиме вимогам змін в економіці та технічному рівню виробництва;

- здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації наявної робочої сили, пов'язані з її перерозподілом між галузями та підприємствами;

- досліджувати та діагностувати ринок праці задля виявлення його насиченості фахівцями однієї професії та недопущення недостатньої кількості фахівців іншої професії;

- здійснювати підготовку населення за новими перспективними професіями;
- розробляти державні навчальні стандарти, зберегати якість професійної освіти, що відповідає вимогам розвитку економіки;
- надати всім громадянам однакові можливості у виборі та отриманні професій;
- сприяти трудовій активності населення, розвитку підприємництва та різних форм самозайнятості;
- виховувати працівників нового типу, конкурентоспроможних на ринку праці [5].

Використані джерела

1. Леоненко Н.А. Роль трудового потенціалу у відтворенні економічного потенціалу регіону. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/72.pdf>
2. Лук'янченко Н., Антонюк В., Шаульська Л., Шамільова Л. та ін. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: моногр. Донецьк: МОН України, Донецький нац. ун-т; НАН України, Ін-т економ. пром-ті, 2004. 340 с.
3. Верхоглядова Н., Ільїна С., Іваннікова Н., Лаврінченко О. Управління розвитком людських ресурсів: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
4. Рябий Є., Пуліна Г. Кавецький О. Сутність і регулювання неформальної зайнятості. Економіка та держава. 2005. № 8. С. 68–72
5. Валінкевич Н. В., Корбут К.Є. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу в Житомирській області. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b82889da13.pdf

Андрій Коцур

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Необхідність регіонального підходу до збереження й розвитку трудового потенціалу зумовлена насамперед диференціацією рівня життя та умов трудової діяльності громадян у різних регіонах. Розроблення регіональних програм збереження і розвитку трудового потенціалу є один із пріоритетних напрямків політики держави. Через відмінності у соціально-економічному розвитку регіонів основні заходи щодо збереження та розвитку трудового потенціалу в різних регіонах будуть різними.

Основними завданнями регіональних програм збереження та розвитку трудового потенціалу є:

- підвищення рівня життя населення регіону до середнього рівня в країні;
- розвиток закладів соціальної інфраструктури регіону;
- розвиток регіонального ринку праці.

Підвищення рівня життя населення регіону – одне з ключових завдань регіональної програми у більшості регіонів країни.

Заходи регіональної політики, спрямовані на підвищення рівня та якості життя населення, нерозривно пов'язані зі заходами загальнодержавної політики і передбачають вирішення наступних завдань:

1. Використання регіональних можливостей для підвищення реальної заробітної плати, а також її постійної і своєчасної індексації;

2. Зменшення «тіньової» частини заробітної плати за рахунок підвищення: мінімальних державних гарантій оплати праці, частки витрат на заробітну плату в собівартості продукції;

3. Ліквідація заборгованостей із виплат заробітної плати, соціальної допомоги в регіоні й створення умов для запобігання їх виникненню надалі;

4. Здійснення активної регіональної політики зайнятості, спрямованої на створення нових робочих місць, максимальне залучення економічно активного населення в процес трудової діяльності;

5. Подальший розвиток соціальної інфраструктури в регіоні. Забезпечення доступності всіх верств населення до об'єктів соціально-культурної і побутової сфер. Надання різного роду пільг для підприємств, що інвестують кошти в соціальну сферу.

Перераховані завдання мають забезпечити підвищення рівня життя населення. Але при їх виконанні необхідно враховувати регіональні особливості соціально-економічного розвитку продуктивних сил.

Наступним напрямком здійснення регіональної політики, що має бути відображений у регіональній соціальній програмі, є розвиток соціальної інфраструктури.

Визначальна роль у формуванні якісних характеристик трудового потенціалу належить освітній сфері. У регіональних програмах необхідно передбачити заходи, що забезпечували б розвиток даної галузі. Адже в освіті є ряд проблем, які потребують розв'язання за допомогою важелів регіональної політики.

Важливу роль у збереженні трудового потенціалу має сфера охорони здоров'я. Від якості забезпечення населення медичними послугами залежить його стан здоров'я і здатність до трудової діяльності. В регіональних програмах доцільно передбачити заходи, що сприяли б поліпшенню стану здоров'я населення та поліпшенню медичного обслуговування з метою збереження трудового потенціалу. Один із важливих компонентів ефективної системи охорони здоров'я – рання діагностика захворювань.

Важливе значення в контексті регіональної політики має передбачення профілактичних заходів для запобігання виникненню появи окремих захворювань у громадян. Цими профілактичними заходами є вакцинація.

Подальший розвиток регіонального ринку праці з метою ефективного використання трудового потенціалу регіону є одним із основних завдань.

Основна мета розвитку регіонального ринку праці – формування ефективної політики ринку праці з дійовим механізмом впливу на використання трудового потенціалу на регіональному рівні.

Розвиток підприємницької діяльності є одним із найважливіших шляхів розв’язання проблем зайнятості у регіонах.

Розвиток підприємництва в Україні й залучення до нього незайнятих громадян гальмує ряд чинників, зокрема: невирішеність фінансово-кредитних питань функціонування малого бізнесу; його слабе ресурсне забезпечення; складні відносини держави та малих підприємницьких структур; обмеженість практичних знань і навиків щодо підприємництва; соціально-психологічні чинники, пов’язані зі ставленням населення до малого бізнесу й низьким рівнем соціальної захищеності зайнятих у підприємницьких структурах.

Отже, регіональні програми збереження та розвитку трудового потенціалу мають охоплювати заходи, спрямовані на розв’язання пріоритетних проблем регіонів з метою створення умов для збереження кількісних параметрів, збереження та розвиток якісних характеристик трудового потенціалу, забезпечення сприятливих умов для ефективного використання продуктивних сил регіону.

Використанні джерела

1. Кочемировська О. О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України : аналіт. доп. Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2014. 105 с.
2. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. Вісник економічної науки України. 2017. № 1 (32). С. 99–102

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЛІКАРІВ ЯК ФАКТОР УСКЛАДЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У множині різних категорій фахівців, як свідчить статистика, саме лікарі мають підвищені ризику розвитку синдрому емоційного вигорання [1]. Процес емоційного вигорання лікарів починається ще під час навчання з закладах вищої освіти, оскільки одним із вагомих індивідуальних факторів ризику виступає змінена ієрархія цінностей студентів медичного університету – знецінена цінність здоров'я та щастя, які виступають факторами ризику швидкого прогресування вигорання до фази виснаження [2].

У безпосередній практичній діяльності лікарі витрачають значну кількість часу на заповнення документації, пов'язаної з їх фаховою діяльністю, яка часто змінює параметри уніфікації та формалізації, що значною мірою призводить до вигорання. Також факторами є надзвичайна велика кількість часу, який лікарі присвячують роботі – від 51 до більше, ніж 60 годин на тиждень, причому більше задоволеними є лікарі, що працюють в спеціальностях, які вимагають меншої кількості робочих годин на тиждень [3].

Загалом складно організовані робочі та управлінські процеси в закладі охорони здоров'я, неможливість професійного розвитку чи отримання соціальної підтримки, втрата підтримки серед колег, також пов'язані з вищим емоційним вигоранням серед лікарів. Не менш важливим фактором ризику є сам процес спілкування з пацієнтами зокрема через значну кількість різних людей на день, кількість критичних ситуацій та конфліктів постійне занурення в переживання інших людей, робота з хронічно чи невиліковно хворими. У цьому ж напрямку необхідність суворого дотримання деонтології також є фактором, що прогнозує емоційне вигорання.

У цьому напрямку певну роль відіграє і лікарська спеціалізація, до таких, належать, наприклад медицина невідкладних станів, загальна лікарська практика та неврологія). Також необхідність проходження атестації та набрання певної кількості балів зумовлює необхідність постійного навчання, відвідування численних конференцій, семінарів, симпозіумів також є факторами ризику в медичного практика. З позиції індивідуальних факторів, що прискорюють емоційне вигорання лікарів, належать:

- стать – жінки більш схильні до емоційного вигорання;
- вік – молодші лікарі більш схильні до емоційного вигорання;
- вік дітей – наявність дитини молодше за 21 рік також пов'язана з підвищенням ризику емоційного вигорання на 53%;
- професія партнера – якщо партнер зайнятий не в медичній сфері, це підвищує ризик вигорання на 23%;
- витрати на підвищення професійного рівня та набуття нових фахових компетенцій [4].

Окрім того, ряд дослідників визначили прямий зв'язок емоційного вигорання з різними проявами характеру – педантизм пов'язаний зі схильністю до знецінення власних професійних досягнень, збудливий тип акцентуації пов'язаний з більшою емоційною виснажливістю та схильністю до деперсоналізації [1].

На сьогодні дієвими індивідуальними факторами захисту від емоційного вигорання вважаються самопіклування, самопізнання і реалістичне бачення власної діяльності. А основну групу захисних факторів від емоційного вигорання становлять психологічні фактори, зокрема емоційний інтелект, емпатія, оптимізм та постійний внутрішній контроль поведінки.

Використані джерела

1. Бачинська А. Професійне вигорання працівників: причини та фактори. Київ. 2017.
2. Асонов Д. Емоційне вигорання медичних працівників: моделі, фактори ризику та протективні фактори. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2021. №2. С.2-14
3. Reith TP. Burnout in United States Healthcare Professionals: A Narrative Review. *Reith. Cureus*. 2018;10: e3681
4. West C, Dyrbye L, Shanafelt T. Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *J Intern Med*. 2018;283(6):516-529. doi:10.1111/joim.12752

Кошіль Роман, Христинич Володимир

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Качан Є.П.)

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Сьогоднішній етап суспільного розвитку України характеризується такими негативними процесами як депопуляція населення і особливо скороченні його економічно активної частини, повільними темпами росту ВВП, скорочення робочих місць і обсягів

продуктивної зайнятості населення. Ці негативні процеси супроводжуються процесом пандемії, яка негативно впливає на демографічну та економічну ситуацію.

Ситуація, яка склалася в країні, характеризується не тільки постійним скороченням чисельності економічно активного населення, але й скороченням чисельності зайнятих тобто відбулося оптимізація персоналу організації і вивільнення робочої сили з сфери матеріального виробництва, яке не супроводжується створенням нових робочих місць. Разом з цим, низька заробітна плата в бюджетних організаціях, в закладах соціальної сфери не приваблює вивільнену робочу силу, а вакантні посади залишаються незаповненими.

Отже, в сучасних умовах основною проблемою адміністрації підприємств у яких спостерігається дефіцит персоналу є розробка і реалізація заходів щодо запобігання плинності робочої сили та її збереження. Як свідчить практика, минулі методи формування персоналу сьогодні вимагають вдосконалення, а саме розробка і застосування інноваційних методів при використанні персоналу. Нам треба зрозуміти, що демографічні тенденції звуження природного відтворення трудового потенціалу зберуться ще у найближчі 15 років. Тому при розробці стратегічних планів розвитку організацій і підприємств питання розвитку персоналу мають бути пріоритетними.

Аналіз динаміки віково-статевої та кваліфікаційної структури персоналу має служити обґрунтуванням планів розвитку підприємства на перспективу. Якщо підприємство планує розширити свою виробничу діяльність воно має її обґрунтувати з точки зору його забезпечення кваліфікованими кадрами. Прогнозований дефіцит робочої сили має бути підставою для планування заходів щодо її залучення зі сторони, або впровадження трудозберігаючих технологій. В умовах надлишку робочої сили для запобігання безробіття необхідно вишукувати можливості створення нових робочих місць або інших інвестиційних методів забезпечення зайнятості вивільненого персоналу.

В умовах наявного безробіття створення нових робочих місць обмежене відсутністю необхідних внутрішніх і зовнішніх інвестицій, що є наслідком відсутності інноваційних методів їх залучення.

Сьогодні поширеним є локальний дефіцит робочої сили, тобто окремі організації і підприємства мають проблеми із заповненням вакансій кваліфікованими кадрами. У таких умовах ефективне управління персоналом полягає у застосуванні нових інноваційних методів пошуку набору, використання і збереження кваліфікованих кадрів. Особливої уваги заслуговують гнучкі методи управління використанням персоналу.

Технологічне переозброєння підприємства вимагає підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу, опанування персоналом суміжних професій. У масштабах

держави потрібно перебудувати професійну підготовку майбутніх кадрів, тобто впроваджувати багатопрофільність підготовки майбутніх працівників, що сприятиме росту їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Не менше важливим є запровадження гнучких форм використання персоналу шляхом запровадження гнучких режимів праці, особливо для жінок-матерів.

Адміністрації підприємств варто брати до уваги побажання і рекомендації працівників збагачене багаторічним досвідом. Доцільним є створення умов для використання висококваліфікованих пенсіонерів, чий досвід може бути використаним при виконанні складних технічних завдань, а також в освітніх і медичних закладах.

Використанні джерела

1. Кінос І. О. Наслідки старіння населення: держава, особливості бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія: Економічна наука*, 2017. №22 (2). С.82-87.
2. Людський розвиток в Україні: Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку. Кол. монографія за ред. Е. М. Лібанової. Київ. 2016. 328 с.
3. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2014. Випуск 19. С. 100-110.
4. Управління персоналом. Підручник за ред. проф. Василя Дацюка. Вид. 2-ге, зі змінами. К.: Краматорськ: НКМЗ. 2014. 666 с.
5. Шаульська Г. В. Нові риси сфери зайнятості та перспективи її регулювання. *Теоретичні та прикладні аспекти інтелектуальної власності*. 2015, Вип 2 (1), С. 120-128.
6. Населення і зайнятість в 2020 році. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Вадим Кравчук, Святослав Кравчук

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к. е. н., професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Качан Є. П.)

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЗВУЖЕНОГО ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУСПІЛЬСТВА

Трудовий потенціал суспільства в сучасних умовах розглядається найважливіший ресурс, який є стабілізатором економічного зростання. Однак сьогодні спостерігається негативні тенденції в його розвитку. Перш за все відбувається скорочення чисельності економічно активного населення, що істотно впливає на формування трудових ресурсів з яких формується персонал організацій і підприємств.

Скорочення обсягів трудового потенціалу зумовлено основному демографічними та економічними причинами. Сьогодні за межі працездатного віку вибуває більше осіб,

ніж прибуває молодих. Негативна динаміка чисельності економічно активного населення зумовлена порівняно високим рівнем смертності населення.

Економічними причинами скорочення трудового потенціалу пояснюється масштабне скорочення робочих місць в промисловості, сільському господарстві, бюджетних установах, що зумовило ріст безробіття і масову міграцію робочої сили. Набула великих обсягів стихійна сезонна еміграція осіб в активному працездатному віці.

Демографічні та економічні причини зумовлюють розбалансування ринку праці, що особливо проявляється на регіональному рівні. Сучасна пандемія посилює проблеми локальної зайнятості, які проявляються в рості безробіття, необхідності витрачання значних коштів на боротьбу з пандемією та підтримку малого та середнього бізнесу.

Сучасна ситуація у сфері зайнятості характеризується загостренням проблем забезпечення персоналом як матеріального виробництва так і сфери послуг. В умовах наявності наявного і прихованого безробіття. Сьогодні організації, підприємства повідомляють про наявність вакантних робочих місць. Однак ці вакантні місця вимагають кваліфікованої робочої сили, якої серед безробітних не вистачає. За даними центрів зайнятості практично третина безробітних не мають професії. В результаті обстеження домогосподарств майже третина економічно неактивного населення теж не мають професії. Тому сьогодні процес формування персоналу особливо на локальному рівні ускладнюється відсутністю серед безробітних кваліфікованих кадрів, що вимагає реформування системи підготовки і перепідготовки кваліфікованих кадрів, як на регіональних так і на національному ринках. Такий стан справ вимагає максимальної участі роботодавців в реалізації заходів щодо підготовки кваліфікованих кадрів за певними професіями. При цьому зростає роль моніторингу при визначенні кола професій, які вимагають уваги з боку роботодавців. Тобто в конкурентній боротьбі сьогодні перевагу мають ті роботодавці, яким вдалося створити стабільний колектив кваліфікованих кадрів. Запорукою стабільності колективу є реалізація заходів щодо запобігання плинності кадрів, застосування соціального пакету, створення умов для професійного вдосконалення, забезпечення кар'єрного просування та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Висновок. В сучасних умовах на оптимальне забезпечення організацій і підприємств персоналом впливають такі чинники:

- демографічні процеси і якісна структура економічно активного населення;
- реалізація заходів щодо розширення і вдосконалення підготовки і перепідготовки кваліфікованих кадрів і в тому числі з числа безробітних;

- впровадження заходів щодо стабілізації колективів і особливо тих, які запобігають плинності кадрів;

- запровадження моніторингу міграційних процесів з метою запобігання плинності кваліфікованих кадрів.

Використанні джерела

1. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.

2. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

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

СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Методологічні підходи до трактування креативного менеджменту розкриваються через: висвітлення знань і досвіду щодо креативного менеджменту, його логіки, зв'язку з іншими процесами на макро-, мезо- і мікрорівнях, підходи, через які він реалізується.

У результаті значного розповсюдження інновацій у всіх сферах життя людини можна спостерігати тенденцію до формування так званого креативного суспільства, в якому головну роль відіграють нові ідеї та інновації. Серед основних характеристик креативного суспільства виділяють:

- систематичне інвестування в креативність у формі витрат на інновації в різних сферах (економіка, наука, техніка, мистецтво, соціальна сфера, політика та ін.);

- зростання практичної віддачі від витрат на інновації;

- зростання кількості професіоналів, зайнятих креативною роботою в різних сферах;

- розвиток венчурного капіталу;

- розвиток інноваційних інфраструктур (технопарків, інноваційно-технологічних центрів і комплексів, інноваційних венчурних фірм, бізнес-інкубаторів) [1].

Креативний менеджмент – поняття складне та багатопланове і може розглядатися щонайменше у двох значеннях:

- як самостійна галузь знань, що має властиві їй специфічні цілі, завдання, предмет і методи дослідження;

- як практична діяльність з управління інноваційно-креативними процесами в організації.

У першому значенні креативний менеджмент виступає як наукова дисципліна, що

досліджує теоретичні закономірності і практику креативно-інноваційної діяльності організацій із метою підвищення ефективності генерації нових ідей і знань, що слугують основою інновацій. У другому значенні креативний менеджмент представляється системою певних управлінських заходів, спрямованих на максимальну мобілізацію творчого потенціалу працівників і створення нових конкурентоздатних ідей, які можуть бути використані в інноваційній діяльності організації [2].

У сучасній науці сформувалося уявлення про креативний менеджмент як управління працівниками організації, спрямоване на максимальне розкриття і використання їх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоздатних ідей у різних галузях людської діяльності [3].

Креативний менеджмент в організації – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку організації та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів [4].

Формування та розвиток творчих здібностей персоналу організації є завданням креативного менеджменту. Останній тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту в організаціях, як: управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура, маркетинг.

Розвиток будь-яких організацій вимагає розвитку усіх їх підсистем (кадрової, управлінської, ресурсної підсистем, підсистеми підготовки і ухвалення рішень та інших). У забезпеченні інноваційних змін в організаціях вирішальне значення відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим, необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку організації, її конкурентоспроможності. Головним тут є формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни та ініціювати такі зміни в організації.

В умовах реформування сфери охорони здоров'я актуальності набуває використання у діяльності закладів цієї сфери інноваційного і креативного підходів до управління ними. У контексті цього, логічним буде вказати на те, що вперше, розділив сферу інноваційного та креативного менеджменту А.Прігожин, обумовлюючи його наступними тезами, на які посилається у своїй науковій праці [5] її автор:

- проблема креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а

інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізації;

- креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний – на інноватику – галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень;

- інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний – розглядає його, поелементно, як складне утворення;

- інноваційний менеджмент та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний – із зовнішнього боку, як статичний, завершальний, а креативний – з внутрішнього, як процес створення у динаміці.

Креативний менеджмент організації як процес націлений на досягнення кінцевої мети і цілей, а саме:

- метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

- цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить організації сформувати ефективні креативні рішення у сфері власної діяльності.

В основу концептуальних позицій креативного менеджменту покладені системний, процесний, ситуаційний і функціональний підходи.

З позицій системного і процесного підходів, креативний менеджмент, будучи системою, вимагає наявності її компонентів, якими є: суб'єкти і об'єкти такого менеджменту; принципи; функції цього менеджменту. Більше того, безпосередньо функціональний підхід вимагає визначення переліку функцій, покладених на креативний менеджмент.

Використані джерела

1. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Москва : Издательский дом "Классика XXI", 2007. 432 с.
2. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
3. Журавлев В.А. Креативное общество, креативная экономика и инновации. Сборник докладов по итогам международной научно-практической конференции, Москва, 29 мар. – 09 апр. 2010 г. Под общей редакцией проф. Мельникова О.Н. М.: «Креативная экономика», 2010. С. 11-15.
4. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник. О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
5. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч. посібник. І.І. Свидрук. К. Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Сьогодні об'єктивно необхідним є забезпечення результативної (надання необхідних і якісних державних послуг юридичним та фізичним особам, виробництво якісної продукції) та ефективної (науково-обґрунтована структура та чисельність штатного персоналу) діяльності організацій підприємницького і публічного секторів економіки. Про це, наприклад, свідчать тенденції реформування та розвитку публічної служби, які охоплюють: професіоналізацію служби та вдосконалення інструментів управління нею; використання на публічній службі прийомів і методів з приватного сектора економіки; розвиток лідерства; інформатизацію; розвиток співпраці з громадськістю.

Сутність узагальненого європейського досвіду полягає в тому, що метою модернізації публічної служби, зокрема, державної служби, визначено трансформацію її філософії та культури на культуру бізнесу. Методологічним інструментом реформ виступила концепція держави, орієнтована на споживача послуг. Реформи здійснювалися в чотирьох сферах державного сектора, доступних для швидкого реформування: 1) управління державними видатками; 2) управління кадрами і державною цивільною службою; 3) організаційна структура державної влади; 4) розподіл компетенції між центральними і регіональними органами влади і поділ функцій з надання послуг (освіта, охорона здоров'я і т.д.) між державою та неурядовими організаціями [1].

Світові тенденції розвитку публічної служби показують, що проявом змін на цій службі є використання у практиці роботи службовців методів і технологій управлінської діяльності, притаманних підприємницькому сектору економіки. Наприклад, у практиці роботи державних організацій сьогодні використовується «технологія команд – гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на створення нового або вдосконалення старого «продукту» [2].

Одним із аргументів на користь впровадження форм і методів підприємницького менеджменту, що довели свою ефективність у приватному секторі є те, що «за своєю організаційною будовою і економічним потенціалом, великі підприємства нерідко зіставляються з державними інституціями, а складність завдань, що вирішуються ними, не

поступається складності тих завдань, виконання яких є компетенцією держави» [3, с. 142].

У рамках взаємодії публічних організацій і приватних структур, що посилюється в сучасних умовах, доцільно використовувати методи управління, засновані на концепції «підприємницької держави», зокрема:

- делегування частини повноважень і відповідальності недержавному сектору економіки (приміром, через управлінський аутсорсинг);

- використання більш ефективних способів оцінювання якості послуг (наприклад, шляхом не епізодичного, а системного вивчення і фіксування думки громадськості і споживачів послуг).

Ці методи, завдяки чіткому поділу функцій, повноважень і відповідальності за прийняття рішень між публічними організаціями та приватним сектором змінять цілеспрямованість управління (коли його головним об'єктом буде людина з її потребами), сприятимуть його децентралізації.

Поряд із цим, можливість практичної реалізації таких методів у діяльності публічної служби вимагає встановлення і правового закріплення стандартів урегулювання відносин публічних (державних) і приватних структур, уніфікації процедур їх співпраці. Причому, «інструментами реалізації принципу децентралізації мають виступати офіційні відносини, приписи, інструкції, накази, правила, закони, розпорядження, технічні та технологічні нормативи, посадові регламенти, штатні розклади тощо» [4].

Використання у практичній діяльності цих методів управління, в основі яких лежить концепція «підприємницької держави», дозволить публічним організаціям отримати такі переваги: оптимізувати процес реалізації свого функціонального навантаження; раціонально використовувати ресурси; підвищити результативність роботи (вона відобразить ступінь досягнення організаційних цілей у зіставленні з використаними для цього в процесі діяльності ресурсами).

Більше того, як вказано у науковій праці [5], застосування методів в рамках розвитку концепції «підприємницької держави» означає, що «під підприємництвом розуміється використання державних (природних, фінансових, майнових, інформаційних, енергетичних, людських тощо) ресурсів, що витрачаються на різних рівнях управління, з більшою ефективністю».

У системі ключових груп компетенцій лідерів в організаціях підприємницького і публічного секторів економіки важлива роль відводиться управлінню людськими ресурсами і ефективній комунікації. Отже, роль керівника-лідера має полягати в активізації діяльності очолюваного ним колективу як соціальної мікросистеми. Тому важливим питанням стає організація керівником-лідером дієвого соціального партнерства

з трудовим колективом і кожним підлеглим працівником. Налагодженню керівником-лідером партнерських відносин з колективом сприятиме використання нематеріальної мотивації, зокрема шляхом: виявлення у колективі неформальних лідерів та призначення їх на керівні посади; правильного визначення цільових завдань та розподілу функцій управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам; моніторингу та підтримки в колективі конструктивного соціально-психологічного клімату. Це вимагає зміни, у першу чергу, психологічних стереотипів керівника-лідера, а вже потім міжособистісних відносин керівника та підлеглих. Тобто керівник-лідер має позбавлятися професійних звичок вникати у процесуальні управлінські дії, виявляти терпіння і довіру до колег, делегуючи повноваження навчити підлеглих використовувати їх для отримання позитивних результатів.

Використані джерела

1. Парисон Н. Реформа государственного управления : международный опыт. Пер. с англ. / Н. Парисон, Н. Мэннинг. М. : Весь Мир, 2003. 125 с.
2. Болотіна Є.В., Акуленко А.В. Інформатизація державного управління: сучасні проблеми. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%962\(23%D0%95\)_2017/article/24.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%962(23%D0%95)_2017/article/24.pdf)
3. Механізми підвищення ефективності діяльності органів державного управління на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. Г.І.Мостового ; авт. кол. : Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов, А.О.Дегтяр (кер. авт. кол.) та ін. ; НАДУ при Президентіві України ; ХарРІ НАДУ. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2004. 208 с.
4. Колісниченко Н.М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. URL: <http://ifs.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/3/02.pdf>
5. Руденко О. М. Державне управління та державна служба в країнах ЄС в контексті європейської інтеграції України : навч.-метод. матеріали. О.М.Руденко ; упоряд. І. В. Поліщук. К. :НАДУ, 2013. 68 с.

КУЗЬ Тереза

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник – д.філ.н., професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Чолач Т.В.)

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Успішна протидія корупції можлива за умови наявності таких складових: належного антикорупційного законодавства, ефективного його застосування відповідними державними органами та їх скоординованості у своїй діяльності, політичної волі

керівництва держави реально протидіяти корупції у всіх сферах і на всіх рівнях державної влади, підтримка антикорупційних заходів держави громадянським суспільством. Кожна із цих складових відіграє у справі протидії корупції свою особливу роль [1].

Крім того, на виникнення й рівень корупції впливають такі інституціональні умови: монопольна влада чиновників, зокрема в частині розподілу державних товарів або державного регулювання ціни й установа квот на виробництво й експорт/імпорт товарів, ліцензування діяльності; певний рівень свободи дій чиновників (чим більше свободи дано чиновникам, тим більше в них можливостей довільно тлумачити правила в обмін на незаконні виплати або інші блага); певний рівень обліку (контролю) і прозорості дій чиновників (тут існує небезпека корупції самих контролюючих інститутів і, таким чином, сходження корупції на більш високі рівні управління) тощо [2], [3, с. 15].

Для ілюстрації бачення українського суспільства на проблему корупції, приведемо інформацію ГО —Трансперенсі Інтернешнл Україна. Так, за їхньою інформацією, якщо дані попереднього дослідження «Барометр Світової Корупції» 2013 напередодні Революції Гідності свідчили про те, що кожен третій українець готовий задля антикорупційної боротьби вийти протестувати на вулицю, то у 2016 році результати свідчать про більш проактивний підхід до змін – 29 % українців готові відмовлятися платити хабар, 9 % готові повідомляти про корупцію, 6 % будуть голосувати за добросовісних кандидатів та партії, 7 % готові вголос обговорювати проблему корупції, 2 % готові вступити до антикорупційної організації, а 1 % бойкотувати недобросовісний бізнес. Згідно з опитуванням, проблема корупції досі лишається у трійці найактуальніших для нашої держави – це засвідчили 56 % респондентів. На питання, чи знизився рівень корупції за останні чотири роки, 72 % українців відповіли заперечно. Спроби Уряду змінити цю ситуацію 86 % опитаних оцінюють негативно.

При цьому, 49 % українців вважають, що заможні люди впливають на Уряд у власних інтересах, і пропонують запровадити більш жорсткі правила, аби цьому запобігти, а 67 % впевнені в необхідності заборонити компаніям фінансувати політичні партії та кандидатів. Найкорумпованішими українці назвали: державних службовців (65 %), парламент (64 %), працівників податкової сфери (62 %), суддів (61 %), президента та прем'єр-міністра (60 %), представників місцевих органів влади (55 %), поліцію (54 %), керівників бізнесу (46 %), релігійних лідерів (32 %) [4].

Ставлення суспільства до корупції віддзеркалює тенденції розвитку суспільства та держави, його прагнення до покращення рівня захищеності та побудови відносин громадян і держави на засадах партнерства, сервісності та чітких правил, взаємних прав та обов'язків.

Стан справ у питаннях запобігання та протидії корупції прямо пов'язано з рівнем ефективності державної антикорупційної політики та наявності якісної антикорупційної стратегії.

З цього приводу приведемо досить слушну позицію О. Д. Маркєєвої, яка називає такі чинники впливу на рівень корупції:

- непрозорість діяльності і не підзвітність органів державної влади;
- відсутність (або дуже малий відсоток) політичної волі щодо запобігання та протидії корупції, неефективна участь у цій роботі правоохоронних структур та органів національної безпеки держави;
- розгалуженість дозвільно-регуляторної системи;
- надмірний вплив певних олігархічних груп на прийняття державних рішень та процедуру кадрових призначень;
- неврегульованість конфлікту інтересів;
- часто відсутність правил професійної етики на публічній службі;
- низький рівень забезпечення захисту прав власності;
- недотримання законодавства у сфері боротьби з корупцією, поєднане з його недосконалістю, суперечлива діяльність судової системи у цьому напрямі;
- відсутність системності в роботі з виявлення корупції в органах державної влади;
- відсутність публічного контролю за доходами та видатками вищих посадових осіб держави, а також ефективних механізмів участі громадянського суспільства у формуванні й реалізації антикорупційної політики [5].

Бачимо, що авторка звертає більшу увагу на питання організації системи публічного управління, ніж на проблему побудови та реалізації ефективного антикорупційного законодавства та антикорупційних механізмів.

Проте, поряд із констатацією існування впливів на ті чи інші публічні управлінські й організаційні процеси, вважаємо, що важливе, а подекуди ключове місце для розуміння інструментів зменшення корупційних проявів, займають нормативні приписи (включаючи антикорупційні заборони), а також спеціально утворені антикорупційні інституції.

Використані джерела

1. Ростовська К. В. Сучасна антикорупційна політика в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «ПРАВО». Випуск 23, 2017 рік. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/9694/9216>.
2. Goudie A. W. A Framework for the Analysis of Corruption. Crime, Law & Social Change. 1998. Vol. 29. P. 113-159.

3. Тіньков А. Л. Запобігання та протидія політичній корупції в системі державного управління України: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2013. 222с.
4. Барометр світової корупції – 2016. URL: <https://tiukraine.org/research/barometr-svitovoi-koruptsii-2016/>.
5. Маркєєва О. Д. Антикоруційна політика в Україні: проблеми та перспективи. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/21-1440595448.pdf>

Культенко Ярослав

Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.с.-г.н., професор, професор кафедри
економіки та економічної теорії ЗУНУ Гайда Ю.І.)

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Відповідно до визначення стратегічного аналізу, його, насамперед, слід розглядати як безперервний процес дослідження об'єкту (системи), результатом якого є формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, конкурентних переваг та збільшення вартості бізнесу[2, с. 198].

Стратегічний аналіз в сучасних умовах виступає ефективним інструментом конкуренції. Використовуючи ряд методів стратегічного аналізу, можна правильно визначити пріоритети компанії, проаналізувати ринкову ситуацію, зміцнити її позиції на ринку. Метод стратегічного аналізу дозволяє компанії перебувати в безпечному положенні на нестабільному ринку протягом певного періоду часу. Цей метод дослідження передбачає наявність ефективного, недорогого і доступного способу оцінки стану бізнесу в системі управління[1, с.61]. Метою стратегічного аналізу є формування набору альтернатив для прийняття стратегічних рішень та вибору найбільш оптимального.

Аналіз передбачає своєчасне коригування обраної стратегії з метою оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, є однією з основних умов ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. Стратегічний аналіз має двобічне спрямування: у майбутнє (чого ми хочемо досягти - формування стратегічних цілей) і від майбутнього до сьогодення (що нам потрібно зробити сьогодні, щоб отримати бажаний результат у майбутньому)[3, с. 87].

Розробка плану боротьби із конкурентами при стратегічному аналізі проходить послідовні етапи дослідження та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища,

подальше визначення сценаріїв можливих ситуацій. Метод стратегічного аналізу дозволяє вивчити поведінку та позиції на ринку конкуруючих компаній, дослідити та визначити потреби та уподобання клієнтів, діагностувати реальний стан компанії, оцінити ситуацію та передбачити можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які безпосередньо впливають на стратегічний розвиток компанії [2, с. 199].

Роль стратегічного аналізу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства визначається його перевагами, які дають можливість: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища [3, с. 90]; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності компанії; оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та вносити відповідні корективи у стратегії розвитку та боротьби із конкурентами, реалізовані на цьому етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити рівень потенціалу компанії та дію факторів навколишнього середовища, які в сукупності дають змогу досягти їх цілей; визначити власні конкурентні переваги та недоліки; розробити стратегії розвитку та впливу на ринок відповідно до конкурентних переваг.

Використані джерела

1. Масляєва О.О. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. *Агросвіт*. 2016. № 4. С. 59–64.
2. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 196-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_34.
3. Райковська І.Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 84-92.

Кундрат Марія

Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.с.-г.н., професор, професор кафедри
економіки та економічної теорії ЗУНУ Гайда Ю.І.)

СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

В останні десятиліття економіка багатьох країн зазнає суттєвих структурних змін, які характеризуються звуженням традиційного виробничого сектору та розширенням сфери послуг та інновацій, що означає перехід цивілізації до економіки знань, де особлива роль відводиться креативності. Зростання попиту на продукцію креативного (творчого) змісту стало основою для виникнення так званих креативних індустрій. Концепція «креативних

індустрій» є відносно новою, а методологія за якою визначають і оцінюють результати функціонування таких галузей ще остаточно не сформувалася.

Виникнення креативних індустрій, котрі часто називають «галузями майбутнього», є результатом поширення масової комунікації та поєднання бізнесу, культури і технологічної діяльності. Вперше даний термін застосовано у звіті уряду Австралії «Креативна нація», який був опублікований у 1994 р. Більшого значення креативним індустріям було надано британським Департаментом культури, медіа та спорту у 1998 р., згідно якого креативні індустрії – це ті галузі економіки, які ґрунтуються на індивідуальній творчості, майстерності і таланті, що мають потенціал для створення доданої вартості і нових робочих місць шляхом генерування, виробництва та експлуатації продуктів інтелектуальної власності [1].

Піонером у дослідженні креативних індустрій вважається Велика Британія. Відтак, британський Департамент культури, медіа та спорту створив власну модель класифікації креативних індустрій (DCMS – UK Department for Culture Media and Sport), до якої входить 13 креативних галузей [2]: рекламну діяльність; архітектуру; мистецтво та ринок антикваріату; творчі ремесла; дизайн; моду; кінематограф, відеоролики; музику; сценічне мистецтво; видавничу діяльність; програмне забезпечення; телебачення та радіомовлення; відеоігри.

Хоча останніми роками дана модель зазнала чимало критики із сторони фахівців. Тому на основі співпраці Національної академії креативності і культури «Creative&CulturalSkills», неурядової організацією «Nesta» та Департаменту культури, медіа та спорту були проведені дослідження з метою вдосконалення DCMS. Дана модель не зазнавала оновлення ще з початку 2000-х років. В основі її методології знаходиться використання Стандартної класифікації індустрій (Standard Industrial Classification – SIC) та Стандартної класифікації професій (Standard Occupational Classification - SOC) Великої Британії. Потрібно зазначити, що через специфіку кодів SIC у щорічних підрахунках результативності креативних індустрій модель не враховує багато підприємств, які також виробляють продукцію креативного змісту і, навпаки, включає чимало тих, які характеризуються надто низьким рівнем креативності [3].

Великий вклад був зроблений із сторони Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), в межах якої було сформовано модель класифікації креативних індустрій, згідно якої виділяють чотири групи – культурна спадщина, мистецтво, медіа, функціональний креатив. Періодично ця організація оприлюднює огляд стану креативних індустрій у світі. Останній звіт висвітлює тренди міжнародної торгівлі продукцією креативної економіки за 2002-2015 роки. Звіт містить також індивідуальні профілі 97 країн світу, в тому числі України.

Незважаючи на виклики, з якими постійно стикається світова економіка, креативні індустрії у глобальному вимірі демонструють стійкий ріст. Так, середньорічні темпи зростання креативної економіки впродовж 2003-2015 років становили 7,34 % [4]. За цей період світовий експорт креативних товарів зріс з 208 млрд. дол. США до 509 млрд. дол. США. Причому це зростання було більш помітним у країнах, що розвиваються. Серед розвинутих країн, найбільша частка експорту креативних товарів припадає на європейські країни, США і Канаду. Гонконг, Китай, Індія, Сінгапур, Таїланд, Малайзія, Тайвань і Туреччина зробили найбільший внесок у експорт креативної продукції серед країн, що розвиваються.

Країни з перехідною економікою чинять маргінальний вплив на світовий експорт креативних індустрій. Серед таких країн найбільшу частку експорту забезпечує Росія – 1,5 млрд. дол. США. Україна знаходиться на другому місці за цим показником – 452 млрд. дол. США у 2015 році. Серед видів креативних товарів у світовому експорті домінують дизайн (62 %), візуальне мистецтво (11 %).

Імпорт креативних товарів також суттєво зріс за аналізований період (з 227 до 454 млрд. дол. США). Однак темп його приросту є дещо меншим, ніж експорту – 5,1 %. Найбільшими імпортерами креативної продукції є США, Франція, Гонконг, Великобританія, Німеччина. В імпорті переважають також дизайн (59 %) та візуальне мистецтво (12 %).

Використані джерела

1. UN Creative economy report 2010. Creative economy: a feasible development opinion. URL: http://unctad.org/fr/Docs/ditctab20103_en.pdf (дата доступу: 10.10.2020).
2. Classifying and measuring the Creative Industries URL: http://creativeskillset.org/assets/0000/9395/Classifying_and_measuring_the_Creative_Industries.pdf (дата доступу: 12.10.2021).
3. Throsby D. (2001) Economics and Culture. Cambridge: Cambridge University Press, 208 p.
4. Creative Economy Outlook: Trends in international trade in creative industries. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf (дата доступу: 13.10.2021).

Ларва Юлія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Васіна А.Ю.)

КОНЦЕПЦІЯ SMART SPECIALIZATION ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний світ все частіше характеризують як VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) [3], тобто такий для якого ключовими характеристиками є

мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність. Такий світ відповідно потребує перегляду підходів до ведення бізнесу та здійснення управління на всіх рівнях. В цьому контексті однією із перспектив територіального розвитку є Smart Specialization («розумні міста») – інноваційний напрям впровадження публічно-приватного партнерства (ППП).

Формування smart-міста – тенденція, яка охоплює низку міст і регіонів на всіх континентах планети. Проте, на сьогодні на міжнародному рівні немає єдиного усталеного поняття «розумного» міста і багато що залежить від прихильності різних груп зацікавлених сторін: бізнесу, влади, громадянського суспільства та окремих громадян.

Кожна країна, а також різні міжнародні організації та світові компанії, що працюють у сфері цифрових технологій, закладають у термін smart-місто різний контекст (залежно від питань, які можуть вирішити). У більшості випадків ініціативи smart-міста стосуються використання цифрових технологій, що робить надання міських послуг більш ефективним, а громади – конкурентоспроможними.

Згідно з повідомленнями Єврокомісії, «smart-місто – місто, де традиційні мережі та послуги стають більш ефективними завдяки використанню цифрових технологій та ІКТ і спрямовані на благо його жителів та бізнес-спільноти» [4]. Це свідчить про прагнення до сталості через «розумні» мережі міського транспорту, модернізовані об'єкти водопостачання та поводження із відходами, а також більш ефективні способи освітлення та обігріву будівель, більш інтерактивну та реагуючу адміністрацію міста, безпечніші громадські місця та задоволення потреб старіючого населення.

ООН розглядає smart-міста як такі, що використовують можливості розповсюдження цифровізації, застосування чистої енергії та впровадження smart-технологій, у т.ч. транспортних, надаючи жителям можливість робити екологічний вибір та стимулювати сталу економічну діяльність, а також покращувати надання послуг [5].

Згідно з позицією Міжамериканського банку, smart- та стале місто визначається як «інноваційне місто, яке використовує ІКТ та інші засоби для покращення рівня якості життя, підвищення ефективності роботи міст та їх конкурентоспроможності, що відповідатиме потребам нинішнього та майбутніх поколінь у економічному, соціальному та екологічному аспектах» [1].

Приклади впровадження розумних міст (які наразі є найбільш поширеними в економіках країн Азії, показують, що використання технологій на муніципальному рівні здатне покращити життєві стандарти, підвищити комфортність життя, поліпшити ефективність оперативного реагування на надзвичайні ситуації, покращити екологічну ситуацію через можливість контролю та гнучкого оперативного реагування на події.

Важливою складовою організації розумних міст є забезпечення ефективної участі мешканців у процесі прийняття рішень і сприянні більш ефективній розбудові міст.

У Барселоні та Амстердамі розроблені системи, за яких громадяни та компанії можуть взаємодіяти з метою вирішення ключових проблем території з «розумними» рішеннями. Проект Барселони «BCN Open Challenge» висуває шість завдань для бізнесу та підприємців з метою вироблення рішень перетворення громадських приміщень та послуг. Уряд міста прагне закуповувати інноваційні рішення, підтримувати виграшні компанії та перевіряти проекти.

Європейський Союз (ЄС) заохочує держави-члени розвивати «розумні» міста, виділивши на це 365 мільйонів євро. Також ЄС вироблено нові фінансові інструменти реалізації екологічних та кліматичних проектів, за допомогою яких міста можуть залучати кошти. Такими інструментами є: фінансовий Інструмент екологічних та кліматичних акцій (LIFE), «Горизонт 2020» та «Інтелектуальна енергетика» Європа (IEE) [2].

З 2015 року в країнах Європейського Союзу відбувся перехід від стратегії «розумних міст» до стратегії «розумних регіонів», яка охоплює не тільки муніципальний, але і регіональний і міжмуніципальний рівень планування і вироблення політики. «Розумні регіони» масштабують практики «розумних міст» і визначають свою розумну економічну спеціалізацію. Точкою відліку початку використання терміна «розумний регіон» можна вважати червень 2016 року, коли в Брюсселі на конференції «Розумні регіони» («Smart Regions») учасники з регіонів Європейського Союзу ділилися досвідом розробки національних і регіональних стратегій «розумної спеціалізації», які забезпечують стратегічні рамки для інноваційної трансформації економіки європейських регіонів і визначають основні пріоритети для інвестицій в таких областях, як поширення цифрових технологій, економіка замкнутого циклу, модернізація промисловості та агросектору на основі Smart Solutions.

Розробка та реалізація концепції Smart Specialization залишається одним з головних напрямів розвитку міст і регіонів розвинутих країн Європи, Азії та США.

Розбудова розумних міст та регіонів дозволить сформувати комфортне оточення, гарантувати безпеку простору та забезпечити демократичність й прозорість комунікації, що у сукупності сприятиме сталому розвитку регіонів через покращення екологічної ситуації, зниження соціальної напруги та поживлення економічної активності в рамках існуючих потужностей та можливостей із перспективою їх розширення. Поєднання можливостей на різних рівнях (від ОСББ до крупних підприємств міста і місцевих органів

влади) та стимулювання інновацій на макрорівні сприятиме вирішенню специфічних проблем територій, створить підґрунтя для забезпечення сталого розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. Bouskela M., Casseb M., Bassi S., De Luca C., Facchina M. The Road toward Smart Cities: Migrating from Traditional City Management to the Smart City. Inter-American Development Bank, 2016. URL: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-Road-toward-Smart-CitiesMigrating-from-Traditional-CityManagement-to-the-Smart-City.pdf>.
2. M. Milenković, LL.M, M.Rašić, LL.M, G. Vojković, Using Public Private Partnership models in smart cities – proposal for Croatia. URL: https://bib.irb.hr/datoteka/887383.Using_Public_Private_Partnership_models_in_smart_cities.pdf.
3. Pasmore B. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. / B. Pasmore, Tom O.'Shea. People and Strategy , 2010 Vol. 33. P. 4-32.
4. Smart Cities – Smart Living. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/smart-cities>.
5. UN-Habitat & New Urban Agenda. United Nations, 2016. URL: <http://nua.unhabitat.org/pillars.asp?PillarId=7&ln=1>.

Логуш Анжела

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Шиманська О.П.)

ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦМЕРЕЖ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Жорсткі умови ринкової економіки стали підґрунтям, за якого підприємства спрямовують свою увагу на формування позитивної ділової репутації в соціальних мережах. Підтвердженням цього слугують статистичні дані дослідження, проведеного у 2018 році «Центром інтернет-технологій». Зокрема, 90% користувачів цікавляться відгуками інших покупців, перед тим як зробити покупку чи замовити послугу, в тому числі 63% користувачів для пошуку інформації про підприємство використовують пошукові системи і лише 37% напряму звертаються до спеціалізованих сайтів з відгуками [1]. Водночас можна стверджувати, що відгуки, позитивні або негативні, відображають рівень репутації підприємства.

Важливими кроками у формуванні ділової репутації підприємства через соціальні мережі є:

– аналіз зовнішнього середовища підприємства та виокремлення найбільш важливих з точки зору репутації цільових груп, що також передбачає регулярний моніторинг рівня поточної репутації компанії, власників і топ-менеджерів, розробку (чи

коригування) місії компанії, господарських та соціально-демографічних цілей підприємства, чітке слідування ним;

- створення інструментів управління інформацією;
- розробка адекватної динамічної моделі інформування (з акцентом на прозорість та відвертість і можливістю отримання зворотного зв'язку) репутаційної аудиторії про події та результати компанії, досягнення, нововведення, роботу над якістю тощо;
- розробка та впровадження системи відповідності очікуванням споживачів, контрагентам та використання оптимальних механізмів формування бажаного т.зв. «outlook» компанії, топ-менеджменту, керівника для кожної цільової групи з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- розробка реальної моделі корпоративної культури, зорієнтованої на формування внутрішньої позитивної репутації, створення корпоративних стандартів [2].

Поза сумнівом, матеріал, який публікується в соціальних мережах, суттєво впливає на репутацію підприємства. І якщо позитивний «outlook» формується роками, то щоб все зіпсувати вистачить одного твіта або поста.

При формуванні ділової репутації в соцмережах варто використовувати такі шляхи:

- надавати в соціальних мережах повну, правдиву та релевантну інформацію;
- моніторити конкурентів в даній соціальній мережі;
- оперативно реагувати на будь-які події, що хвилюють суспільство, зокрема, цільові групи споживачів;
- ретельно планувати роботу компанії в соціальних мережах, акцентуючи увагу на підтриманні та покращенні рівня ділової репутації;
- організувати роботу спеціально призначених працівників, які б відслідковували інформацію в соціальних мережах та працювали з активними користувачами;
- проводити поточне оцінювання рівня ділової репутації та силу впливу соціальних мереж на підприємство з метою проведення контролюючих, та, за потреби, регулюючих заходів [3].

Створення іміджу підприємства, покращення ділової репутації – це продуманий та добре організований процес, на який потрібні витрати грошових, людських ресурсів та певний час на дослідження. Створення репутації вимагає як відповідних фахівців, так і часу на «трансформацію» свідомості споживачів, зміну їх ставлення до підприємства, створення у них яскравого «outlook» компанії. Однак, зусилля підприємства не пропадуть дарма; все, що вкладено у формування позитивного іміджу, принесе не лише прибуток.

Таким чином, у сучасних умовах підприємницької діяльності репутація стає ефективним способом завоювання цільового сегменту будь-якого ринку, підвищення

рівня лояльності споживачів, отримання прибутку, забезпечення довготривалої конкурентної стійкої переваги тощо.

Використані джерела

1. Передало Х.С. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 1(51). С. 250-255.

2. Козар Г.А. Особливості формування ділової репутації підприємства за допомогою соцмереж. *Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки проблеми та перспективи*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф, (м. Дніпро, 18-19 січня 2018 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2018. С. 67-70.

3. Шульженко І.В, Павлик Л.Л., Алейнікова В.С. Управління онлайн-репутацією сучасного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 50. С. 230-233.

Лозовецька Оксана, Шимуха Василь
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Марцінковська О.Б.)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ

Традиційне розуміння брендингу як атрибута компанії останнім часом поширюється на інші сфери життєдіяльності людини або ті, що знаходяться на межі економіки та інших галузей. Тепер бренд може розумітися, у тому числі, і як система параметрів, що входять в образ індивіда, формують його імідж. Окремій людині або групі людей необхідно мати бренд у тому разі, якщо вони стикаються з конкурентною дією в тій чи іншій сфері, яка перешкоджає досягненню поставлених ключових цілей.

Бізнес-принципи успішного брендингу цілком можливо перенести на рівень, досить зрозумілий звичайній людині, з метою співвідношення пропонованих ідей з приватним життям [4]. Тобто багато використаних у бізнесі ідей і методик формування прихильності через бренд-менеджмент довели свою ефективність і можуть бути перенесені в сферу розвитку особистих стосунків [5]. Тому персональний брендинг використовує ключові корпоративні принципи і практики для того, щоб надати можливість людині управляти своїм іміджем [2]. Термін «персональний брендинг» бере своє походження зі статті «The Brand Called You» («Бренд називається Ви») Тома Пітерса, одного з лідерів серед бізнес-експертів світу, опублікованої у 1997 році [5].

Пітерс визначає персональний бренд як, перш за все, те, що інші люди думають про нас (ідеї та асоціації, які ми викликаємо в думках про наш вигляд, поведінку тощо.) [6]. Іншими словами, персональний бренд – це наш образ у свідомості інших людей; це те, як

нас бачать і сприймають; це наш образ, який генерує додаткову цінність і створює вигоди для нас [3]. Вищенаведене визначення Т. Пітерса і стало найпоширенішим визначенням персонального бренда.

Деякі аспекти персонального бренда будуть позитивні, інші – негативні. Усе ж більшість часу ми не думаємо про управління процесом сприйняття нас іншими людьми. Т. Пітерс переконаний, що давно прийшов час для людей взяти контроль над своїми персональними брендами на роботі й «продавати» себе більш свідомо. Особистостям необхідно просувати себе, визначивши власні унікальні якості [6]. Узагальнюючи, можна сказати, що персональний брендинг – це процес створення та просування персонального бренда для того, щоб дати можливість людині управляти своїм іміджем на робочому місці [3].

Крім того, персональний брендинг ще можна визначити і як комплекс маркетингових заходів, спрямованих на популяризацію персони в очах цільової аудиторії та інформування останньої про професійні або особисті якості персони [5]. Часто поняття персонального бренда звужується до його зовнішнього прояву, увага акцентується на створенні позитивного іміджу упевненого в собі професіонала в якій небудь справі. У такому разі під персональним брендом розуміють емоції, які відчуває сторона, що сприймає бренд, а також образ, який складається у свідомості інших людей, що базується на усій історії відносин з носієм бренда [4]. Для кращого розуміння того, що таке персональний бренд, необхідно з'ясувати, яку він має структуру, тобто те, що враховується при його побудові. Найкраще структуру персонального бренда можна розглянути за допомогою однієї з найбільш поширених моделей побудови бренда «Bates Brand Wheel».

Усвідомлюючи важливість такого напрямку як персональний брендинг, для розвитку особистості як у психологічному, так і в інтелектуальному та, більше того, творчому плані, можна з упевненістю сказати, що в цього напрямку велике майбутнє. Припустимо, що розроблення проектів персонального брендингу вже може давати прибуток маркетологам, оскільки воістину творчій людині просто фізично бракує часу займатися брендингом своєї персони [2].

Отже, слід зробити висновок, що удосконалений методичний підхід дає можливість сформувати персональний бренд, тобто виділитися серед інших людей для того, щоб влаштувати своє професійне життя та досягти в ньому успіхів.

Використані джерела

1. Котлер Ф. Персональный брендинг. Технология достижения личной популярности. [пер. с англ. Е. Симдяшкиной, Н. Коцюбо]. М.: Grebennikov, 2008. 396 с.
2. Макнелли Д. Как выделиться из толпы или формула персонального брендинга / Д. Макнелли, К. Спик; пер. с англ. К. Ткаченко. М.: ГРАНД : ФАКР-ПРЕСС, 2004. 190 с.
3. Центр бізнес-освіти при Одеському державному економічному університеті.
URL: http://center-mba.com/news_id.php?aid=375 .
- 4.Юдина П. Самобрендинг
URL:www.dvreclama.ru/others/articles/detail.php?ELEMENT_ID=8417 .
5. Dignen B. A brand – new you. Business spotlight. 2008. №5. P. 30-37.
6. Peters T. The Brand Called you [Електроннийресурс] / Tom Peters. URL: www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html

Тетяна Лужинська

Західноукраїнський національний університет

Науковий керівник – д.н.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ

Толуб'як В.С.

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АРХІВНОЇ СПРАВИ

Проголошення державного суверенітету України дало початок процесу реформування архівної системи. Найбільш характерними рисами цього явища стали демократизація та децентралізація, завдяки чому відбулося розширення доступу до архівної інформації. А це в свою чергу вимагає правового врегулювання всіх елементів архівної системи, у тому числі правового регулювання організації архівної справи.

У своїй діяльності архіви органів місцевого самоврядування, як втім і усі архівні установи керуються Конституцією та законами України, постановами та іншими актами Верховної Ради України, Указами, розпорядженнями Президента України, постановами, розпорядженнями Кабінету Міністрів України, розпорядженнями центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та наказами Державної архівної служби України. Історично першим галузевим законом, основою якого було регулювання відносин, пов'язаних із формуванням, обліком, зберіганням і використанням Національного архівного фонду (НАФ), та інших основних питань архівної справи, став Закон України “Про Національний архівний фонд та архівні установи” [3], прийнятий в грудні 1993 року. В ст. 3 розділу 1 цього закону говориться про те, що держава гарантує умови для зберігання, примноження та використання

Національного архівного фонду, сприяє досягненню світового рівня в розвитку архівної справи.

Наступним важливим документом, яким керуються архівні установи є наказ Мін'юсту від 08 квітня 2013 р. № 656/5 «Правила роботи архівних установ», основна увага в якому приділяється формуванню, обліку, зберіганню та використанню архівних документів. Вся організаційна робота базується, так би мовити, на цих чотирьох китах [2].

Розглянемо ці найважливіші елементи організації архівної справи. Що ж таке формування фонду будь-якого архіву? Формування НАФ визначається як систематичне поповнення НАФ документами, що мають культурну цінність, та вилучення з нього документів, що втратили таку цінність. В ст. 1.1 розділу 2 зазначається, що НАФ формується з архівних документів державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій усіх форм власності, а також архівних документів громадян і їх об'єднань.

Щодо вилучення документів, то в законі вказується на те, що із Національного архівного фонду можуть бути вилучені лише дублетні документи, документи тимчасових строків зберігання, а також документи, документна інформація яких втрачена. Рішення про вилучення документів із Національного архівного фонду приймаються експертними комісіями за погодженням із центральним органом виконавчої влади.

Наступним компонентом організації роботи архіву є облік документів, який здійснюється у встановленому законодавством порядку. У Правилах подаються облікові документи, які функціонують в архіві. Серед них паспорт архіву, описи справ постійного та тривалого зберігання, реєстри описів, облікові книги, картотеки фондів документів, анотовані переліки унікальних документів НАФ тощо. Обліку підлягають усі документи, що зберігаються в архіві. Основними обліковими одиницями для документів з паперовими носіями є архівний фонд, справа. Для архівних електронних документів одиницею зберігання є архівний електронний документ. Облік здійснюють шляхом надання архівним документам облікових номерів, так званих шифрів.

Створення оптимальних умов дає можливість забезпечити збереженість документів в архівному фонді. В цьому основну роль відіграє оснащення приміщення, підтримання температурно-вологісного, світлового, санітарно-гігієнічного, протипожежного і охоронного режимів зберігання архівних документів. Не тільки технічні умови дають можливість зберегти національне надбання. В архіві важливу роль відіграє порядок розміщення документів, контроль їх наявності, стану та руху, організація розшуку документів, норми видавання, переміщення та транспортування документів, а також організація роботи архіву під час надзвичайних ситуацій.

Збереженість архівного фонду це і страхування певних видів документів. Страховий фонд документів створюється для збереження документної інформації на випадок пошкодження чи втрати оригіналів документів, він є недоторканим і зберігається територіально відокремлено від оригіналів [2].

Настільним документом архівістів рахуються затверджені наказом від 18 червня 2015 року № 1000/5[1]. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях. Цей документ включає все, від організації роботи з документами до дотримання пожежної безпеки в архіві. Детально розписана вся організація архівної справи: комплектування архіву, вимоги до оформлення справ, що підлягають архівному зберіганню, систематизація та зберігання документів в діловодстві, порядок проведення експертизи цінності документів, перевіряння наявності стану справ в архіві, виконання запитів, порядок приймання-передавання справ, також включені додатки, які є зразками для оформлення документів.

Правила встановлюють єдині вимоги щодо створення управлінських документів і роботи зі службовими документами, а також порядок їх архівного зберігання в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності.

Для того, щоб оптимізувати роботу архівних установ Державна архівна служба України наказом від 29 квітня 2020 року № 45 затвердила Типові норми часу і виробітку на основні види робіт, що виконуються в архівних установах. Типові норми розроблено на основні види робіт, що виконуються в архівних установах з управлінськими документами, документами особового походження, аудіовізуальними документами, науково-технічною документацією, документами в електронній формі, у тому числі електронними інформаційними ресурсами, за стандартних організаційно-технічних умов праці та призначено для розрахунку перспективних і річних планів розвитку архівної справи в архівних установах, а також планів їхніх структурних підрозділів, індивідуальних планів працівників та контролю за виконанням окремих видів робіт. [4].

Таким чином ми можемо зробити висновок про те, що створення сучасної законодавчої бази архівної справи покликане забезпечити повноцінне функціонування національного архівного фонду та продуктивну діяльність системи архівних установ, які забезпечують формування Національного архівного фонду, його збереження і використання архівної інформації, здійснюють управлінські, науково-дослідні та довідково-інформаційні функції в архівній справі.

Використані джерела

1. Правила 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 № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text>
2. Правила роботи архівних установ України : Наказ Міністерства юстиції України від 08.04.2013 № 656/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1983-13#Text>
3. Про національний архівний фонд і архівні установи : Закон України від 24.11.1993. № 3814-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text>
4. Типові норми часу і виробітку на основні види робіт, що виконуються в архівних установах : Наказ Державної архівної служби України від 29.04.2020 № 45. URL: https://srpi.archives.gov.ua/tmp/1328_1.pdf.

Ляхович Ілона

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.с.-г.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Гайда Ю.І.)

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Економічна безпека підприємства – це стан, при якому забезпечується економічний розвиток і стабільність його діяльності, гарантований захист його ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни факторів внутрішнього і зовнішньосередовища [1, с. 8]. Виділяють такі складові економічної безпеки: технологічна, ресурсна, фінансова та соціальна безпека.

Економічна безпека розглядається з точки зору захищеності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також його спроможність своєчасно усувати різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які негативно впливають на його діяльності. Економічну безпеку характеризують як антикризову діяльність, яка пов'язана із мінімізацією витрат та забезпеченням стабільного прибутку.

Ефективне управління економічною безпекою підприємств забезпечує конкурентоспроможність країни в умовах ринкової економіки.

Хлібопекарська галузь відрізняється високою транспортабельністю основної сировини (борошна), в той же час, низькою з позиції готової продукції через неможливість тривалого зберігання більшості видів хлібних виробів. Забезпечення економічної безпеки хлібопекарської промисловості вимагає врахування її галузевих особливостей, що впливають на розвиток хлібопекарських підприємств. Однією з особливостей хлібопекарської галузі є концентрація частини виробничих потужностей на

великих підприємствах і, одночасно, наявність великої кількості малих підприємств різних форм власності.

Розглянемо детальніше частку підприємств хлібопекарської галузі України (рис. 1).

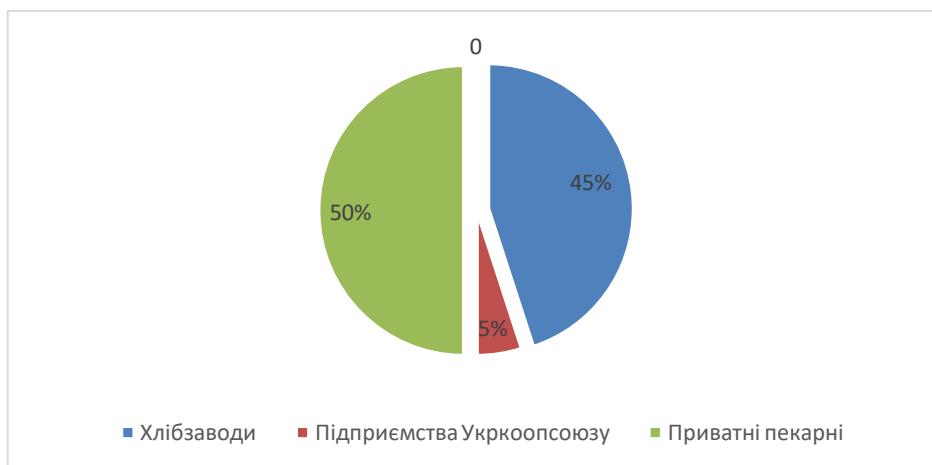


Рис.1. Частка підприємств в хлібопекарській галузі

Примітка: сформовано автором на основі [2].

Як бачимо з рис. 1, найбільша частка належить приватним пекарням. Друге місце посідають промислові хлібзаводи, які розташовані у містах та районах. Найменшу частку мають цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Вони вирізняються низьким рівнем потужності та кількістю споживачів.

Одним із ключових елементів системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі є система моніторингу, яка полягає у зниженні невизначеності під час різноманітних видів ризику та забезпеченні стабільної діяльності підприємств. Хлібопекарська галузь є достатньо конкурентоспроможною на ринку через зростання попиту на нові сорти хліба, можливості розширення асортименту та налагодженої системи збуту продукції. Належний рівень економічної безпеки в першу чергу підтримується в разі фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості підприємства.

Задля зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі потрібно впроваджувати нові технології та способи виробництва, диференціювати або ж створити новий товар. Проте такий шлях зростання підприємства пов'язаний з певними ризиками.

Однією з серйозних проблем хлібопекарських підприємств є гостра нестача інвестицій, при цьому хлібопекарська промисловість є однією з найменш привабливою для інвестицій галузю харчової промисловості [3, с.5].

У таблиці 1 розглянемо заходи щодо забезпечення економічної безпеки на підприємствах хлібопекарської галузі.

Таблиця 1

Заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Складові економічної безпеки	Заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства
Технологічна	- запозичення світового досвіду та активна участь у міжнародних тренінгах; - використання лізингу.
Фінансова	- створення інформаційного центру з дебіторської та кредиторської заборгованості; - контроль за сплатою податків та зборів.
Ресурсна	- підвищення продуктивності праці; - вклад у науково-дослідні роботи.
Соціальна	- підвищення кваліфікації працівників; - зниження рівня безробіття; - забезпечення працівників стабільною та платоспроможною заробітною платою. - матеріальне заохочення працівників.

Примітка: розроблено автором на основі [4].

Таким чином, для ефективного управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі необхідно налагоджувати стійкі інтеграційні зв'язки із суміжними галузями.

Використані джерела

1. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С., Гусаров В. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. К.: 2012. 226 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Сичевський М.П., Васильченко О.М., Коваленко О.В.. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 14-23.
4. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: 2011. 416 с.

Марків Наталія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

АНАЛІЗ СУБ'ЄКТІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сьогодні в Україні є гостра необхідність працювати над політикою, що має повністю змінити правила існування аптечного ринку та роль фармацевта. Якщо залишити все statusquo, ми врешті-решт отримаємо повну монополізацію роздрібного фармацевтичного ринку, так як це вже відбулося на оптовому ринку ліків, відсутність доступу до ліків у малих населених пунктах. Якщо аптечний бізнес продовжуватиме працювати хаотично, без чітко визначених правил, аптеки будуть просто торговими

точками із реалізації ліками, ціни на які будуть і далі зростати, аптеки у селах і надалі будуть закриватися, а наші громадяни все більше і більше відмовлятимуться від лікування.

Станом на 20.07.2021 р. в Тернопільській області нараховується 603 місця провадження господарської діяльності з оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, з них 516 місць провадження – це аптеки, 84 - аптечні пункти. На один аптечний заклад в нашій області припадає 1,7 тис. чоловік.

Три суб'єкта господарювання мають ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами, а саме Тернопільське ОВТ аптечне об'єднання (30249871), ТЗоВ «Вента ЛТД» (21947206) та ТЗоВ «Медичний центр М.Т.К.» (21633086).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернофарм» (35414585), яке розташоване у м. Тернопіль, має ліцензію на промислове виробництво лікарських засобів.

Лише 7 суб'єктів господарювання у Тернопільській області мають ліцензію на виготовлення лікарських засобів в умовах аптеки (0,018 % від загальної кількості аптечних закладів), причому чотири із них знаходиться у місті Тернополі :

1. КП ТОР «Тернопільська обласна аптека № 78» (станом на 01.09.21р. перестала функціонувати)
2. Тернопільська обласна комунальна міжлікарняна аптека № 126
3. Тернопільська обласна аптека міжлікарняна аптека № 157
4. Аптека № 103 ТЗоВ «Медрен»
5. Товстенська обласна комунальна аптека № 24
6. Збаразька обласна комунальна центральна районна аптека № 26
7. Чортківська обласна комунальна центральна районна аптека № 143

У загальній кількості аптечних закладів за організаційно - правовою формою переважають приватні підприємства – юридичні особи – 275 місць провадження, фізичні особи - підприємці мають 260 місць провадження і 68 належать комунальним аптечним закладам. Переважна кількість з них, а саме 71,5 % знаходяться у містах, 16,1 % у селищах та селищах міського типу і 12,4 % у селах (лише 65 сіл із 1024 мають аптечний заклад) .

Нові аптеки, як правило відкриваються у містах, де і без цього є хороша доступність ліків та фармацевтичної допомоги. У селах, де немає аптек, нові не тільки не відкриваються, але ще й закриваються ті, які раніше функціонували (за останні п'ять років кількість аптечних закладів у сільській місцевості Тернопільської області зменшилась на 23 % і становить лише 75)

246 аптечних закладів (більше 40 %), належать до аптечних мереж, які мають у своєму складі п'ять і більше структурних підрозділів. Найбільшою аптечною мережею, яка працює у Тернопільській області є товариство з обмеженою відповідальністю "ПОДОРІЖНИК ТЕРНОПІЛЬ", аптечна мережа якої нараховує 60 аптечних закладів (10 % від загальної кількості всіх аптечних закладів області), з них 54 розташовані у містах, в тому числі 32 у місті Тернопіль.

Отримати лікарські засоби за урядовою програмою «Доступні ліки» у Тернопільській області (станом на 20.07.2021 р.) можливо у 38 громадах, через 276 місця провадження діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами, що становить 46 % від загальної кількості всіх аптечних закладів.

Одним із основних напрямків роботи має стати встановлення рівномірного соціального навантаження на аптечні заклади або використання моделі відшкодування витрат для аптек, які розташовані у селі (податкові пільги, прямі компенсації витрат та інше). Це має бути визначено законодавчо і чітко зафіксовано. Зрозуміло, що бізнес у селі рідко є прибутковим і досягти там фінансових результатів доволі складно, але забезпечення доступності населення до ліків є надважливим завданням і в першу чергу керівники громади мають бути зацікавлені та сприяти покращенню надання якісних послуг, в тому числі і фармацевтичних, у своїх громадах.

Використані джерела

1. Реєстр місць провадження діяльності з оптової та роздрібною торгівлі ЛЗ <http://pub-mex.dls.gov.ua/TradeLicense/TradeLicenseList.aspx>
2. Національна служба здоров'я України <https://nszu.gov.ua/e-data/dashboard/pharmacy-map>

Медвідь Вадим
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ФАХІВЦЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

На сьогодні Україна, як ніколи, потребує реформування системи соціального захисту. Саме відсутність таких соціальних гарантій – одна з головних причин слабкої вмотивованості працівників та високої плинності персоналу в закладах. Зараз відбуваються зміни як в організації праці, так і в її оплаті. Тому з поступовою втратою

заробітною платою своїх функцій (відтворювальної та стимулюючої) для більшості населення, все більш важливе місце займають соціальні виплати.

Отже, соціальний пакет є впливовим інструментом на організаційну та індивідуальну ефективність праці, здатен позитивно діяти на успішність та тривалість трудових відносин між роботодавцем і працівником. До того ж соціальний пакет є й мотиваційним інструментом, який поєднує методи матеріального й нематеріального стимулювання праці за допомогою системи заходів, задля задоволення потреб працівників і на безпосередній вплив на процес діяльності.

Мотивація [2, 120]- процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

Мотивація праці- це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення цілей організації, завдяки задоволенню їх власних потреб[2].

На сьогодні існує конкуренція між освітніми установами на ринку праці не тільки за рівнем заробітної плати, але й за обсягом і змістом соціальних пільг. Отже, привабливий соціальний пакет дозволяє залучити та утримати в освітньому закладі кваліфікованих працівників, чиї професійні вміння на даний момент є затребуваними і дефіцитними.

Соціальний пакет має сприяти досягненню основної мети – збалансування індивідуальних потреб персоналу зі стратегічними потребами закладу освіти саме за допомогою реалізації своїх трьох функцій: гарантійної, мотиваційної та компенсаторної. Сучасні програмні засоби, а також методи роботи з інформацією, розміщеною в Інтернеті, дають можливість розв'язувати педагогічні задачі по-новому, що сприяє формуванню в учнівської молоді умінь самостійно працювати з інформаційними потоками, аналізувати техніко-технологічні ситуації на виробництві.

Виходячи з існуючих понять можна висунути власне визначення соціального пакета – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.

На практиці існують такі основні підходи до формування соціального пакету: - установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам закладу; - установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства; - формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»; - установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів; - формування

соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»; - установлення грошової компенсації.

Освіта найбільшою мірою виконує роль не лише відтворення і примноження знання, але, насамперед через вищу освіту, готує освічених людей. А освічена людина відрізняється від невченого і «вченого невігласа» тим, що на доповнення до конкретних професійних знань ще й увібрала в себе пласти світової культури - мистецтва, філософії, історії, релігії.

Щоб досягти мети у впровадженні соціального пакета в закладі освіти, необхідна реалізація таких етапів. Перший етап включає в себе встановлення конкретної цілі введення нової системи мотивації, визначення загальних принципів надання соціального пакету. Другий етап передбачає оцінювання фінансово-економічного стану закладу освіти, економічного та інших ресурсів для впровадження соціального пакету; визначення проблем як матеріальної, так і нематеріальної мотивації; проведення аналізу сучасного внутрішнього стану закладу освіти. На третьому етапі проводиться розробка структури системи мотивації та компенсації, визначається сукупність категорій працюючих (можливо їх угруповання), аналізуються робочі місця, визначаються розрядні коефіцієнти, далі проводиться встановлення показників для визначення складових соціального пакета, їх класифікація.

Існує також протилежна точка зору, за якою соціальний пакет є системою пільг і компенсацій матеріального та нематеріального характеру, які надає заклад співробітникам як одну зі складових заробітної плати або ж бонусів до неї. На наш погляд, розглядати соціальний пакет як складову заробітної плати недоцільно, оскільки більшість виплат соціального характеру не належить до заробітної плати.

З нашої точки зору, основною сферою соціальної політики сучасної України є соціально-трудова сфера, яка представляє собою сукупність соціально-трудових відносин. Її основними компонентами є: ринок праці, служби зайнятості, перепідготовки кадрів; сфера мотивацій продуктивної праці; система соціального захисту населення; соціальне партнерство; соціальне страхування; охорона праці, професійно-відомча інфраструктура (охорона здоров'я, освіта, культура).

На наш погляд, акцентувати увагу на тому, що до соціального пакета належать виплати обов'язкового (передбачені законодавством) та добровільного характеру чи, лише добровільного, не варто. Питання щодо включення до соціального пакета норм і гарантій, передбачених законодавством, взагалі не має обговорюватися, а тим паче розглядатися як конкурентна перевага. Передбачені законодавством виплати (приміром, оплата відпустки

або грошова компенсація у разі її невикористання, оплата днів тимчасової непрацездатності тощо) роботодавець має здійснювати обов'язково.

Під час проектування соціального пакета потрібно обов'язково враховувати пріоритетні різні чинники, насамперед потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід за результатами анкетування працівників. Включати до соціального пакета варто ті виплати та блага, в отриманні яких заінтересовані більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а відтак і мотивації персоналу.

Політика винагороди за працю має бути організована таким чином, щоб свідома ініціатива працівника була спрямована на зростання продуктивності праці, підвищення своєї компетентності, та давала змогу працівникові завдяки своїй праці збільшувати свій дохід. Ефективність винагороди залежить як від об'єктивних умов, так і від суб'єктивних факторів (особливості розуміння працівниками системи винагороди залежно від структури їх потреб та інтересів). Реальність така, що важливо системно підходити до формування винагороди працівників, враховувати як внутрішню специфіку закладу так і його зовнішнє оточення.

Так, позитивним зовнішнім мотивом, що спонукатиме працівника ще краще виконувати завдання в організації, є премія за успішну роботу; позитивним внутрішнім мотивом є захопленість змістом роботи, можливістю творчого підходу при її виконанні. Негативним зовнішнім мотивом є покарання за невиконану роботу; негативним внутрішнім мотивом є рутинна, монотонна чи одноманітна робота, якої людина намагається позбутися.

Під час кризи головними факторами, від яких залежить політика роботодавця в галузі соціального пакета, є: економічне становище підприємства, яке обумовлює здатність платоспроможності; стратегія, яка впливає на культуру підприємства і цілі впровадження соціального пакету; функції, які виконує соціальний пакет, що обумовлюють досягнення цілей при наданні соціального пакета.

Використані джерела

1. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. UR: <http://www.economy.nauka.com.ua>
2. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
3. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
4. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛАСОМ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

«Класний керівник творить найбільше багатство суспільства – Людину...». Власні морально – етичні норми, світогляд, життєві цінності класний керівник свідомо/несвідомо прищеплює вихованцям; класний керівник формує/гуртує/плекає спільноту/команду. Відповідальність надзвичайна, очікування великі, труднощі неабиякі!!![1]

Управляти групою людей від класного керівника вимагає авторитету сили, якому підкоряються зі страху покарання. Механізм силового управління порівняно простий, тому його часто використовують. І тоді не потрібна ніяка педагогічна техніка, але й розплата за цю простоту велика. Авторитет знання, йому підкоряються добровільно: усі розуміють, що так буде краще. Ключове слово тут - «повага», але не всяке знання визнається групою як таке, що заслуговує на повагу. У реальних умовах авторитет учителя включає обидві складові - авторитет сили й авторитет знання. Питання міри: яка з цих складових основна, головна, провідна. А наразі класний керівник повинен володіти всіма прийоми підтримки цієї демократичної, дружньої, співробітницької складової. Учням, особливо старшокласникам, потрібно переконатися в тому, що вчитель досконало володіє не лише предметом, а може прийти їм на допомогу, бути другом і наставником, психологом, і просто людиною з якою можна поговорити.

У своїй роботі класний керівник повинен керуватися такими нормативними документами: Положенням про класного керівника; Внутрішніми правилами розпорядку роботи освітнього закладу та Статутом школи; Законами “Про освіту“, “Про загальну середню освіту” та Конституцією України.

Відповідно до Положення про класного керівника навчального закладу системи загальної середньої освіти затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України , класний керівник зобов’язаний:

- здійснювати педагогічний контроль за дотриманням учнями статуту і Правил внутрішнього трудового розпорядку навчального закладу, інших документів, що регламентують організацію навчально-виховного процесу;
- вибирати адекватні засоби реалізації завдань навчання, виховання і розвитку учнів (вихованців);

- дотримуватись педагогічної етики, поважати гідність учня, захищати його від будь-яких форм фізичного, психічного насильства; своєю діяльністю стверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі;
- інформувати про стан виховного процесу в класі та рівень успішності учнів педагогічну раду, адміністрацію навчального закладу, батьків;
- постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, загальну культуру;
- пропагувати здоровий спосіб життя;
- регулярно готувати і проводити батьківські збори, збори учнівського активу класу (не менше 2 разів на семестр) та збори органів учнівського самоврядування.
- вести документацію, пов'язану з виконанням повноважень класного керівника (класні журнали, особові справи, плани роботи);

Класний керівник повинен складати план роботи з учнівським колективом у формі, визначеній адміністрацією навчального закладу. У своїй роботі він підзвітний директору навчального закладу, а у вирішенні питань організації навчально-виховного процесу безпосередньо підпорядкований заступнику директора з навчально-виховної роботи.

Серед основних напрямів в системі роботи класного керівника можна виокремити:

1. Вивчення учнів і колективу класу: отримання демографічних, медичних, психологічних і педагогічних даних (сім'я, соціальний і матеріальний стан, стан здоров'я, рівень розвитку, вихованості й навченості, індивідуальні особливості).
2. Планування виховної роботи - складання плану для роботи з учнями, учителями, батьками, що містить перелік завдань і справ щодо їх розв'язання.
3. Організація, проведення та коригування різних видів діяльності відповідно до поставлених завдань і плану: проведення класних годин, колективних творчих справ, екскурсій, походів, вечорів, батьківських зборів.
4. Постановка виховних завдань («перспектив»), загальних для класу або окремих груп, учнів класу.
5. Організація роботи з батьками учнів: систематичне інформування про успішність, поведінку учнів, відвідування учнів удома, педагогічна освіта батьків, залучення їх до виховної роботи.
6. Аналіз та оцінювання результатів виховання: спостереження, опитувальники та інші методи, що дають змогу робити висновки щодо результатів і ставити нові завдання.

Основні функції класного керівника[1]:

- адміністративна (ведення особових справ учнів та інших офіційних документів);
- організаторська (проведення роботи за всіма педагогічними аспектами);
- комунікативна (організація спілкування);
- виховна (формування особистості й колективу);
- коригувальна (перетворення, зміна особистості);
- координаційна (погодження всіх впливів, установа взаємодії між усіма учасниками виховного процесу);
- екологічна (захист дитини від несприятливих впливів оточуючого середовища).

Таким чином, сучасний класний керівник створює умови існування дитини в загальноосвітньому закладі для її успішної життєдіяльності; сприяє різнобічному творчому розвитку особистості, духовному становленню, збагненню сенсу життя; на базі наявної інформації щодо психофізичного розвитку своїх вихованців, соціального оточення, сімейних обставин:

- координує навчальну діяльність кожного вихованця й усього класного колективу, самовизначення, самовиховання й саморозвиток учнів, формування класного колективу, розвиток творчих здібностей вихованців, взаємини з іншими учасниками виховного процесу.

- аналізує характер різнобічних впливів на учня;
- контролює перебіг цілісного виховного процесу, процес становлення особистості кожної дитини, її моральних якостей.

Особливість управління класом полягає у тому, що робота керівника має бути цілеспрямованою, системною, спланованою діяльністю, що ґрунтується на базі програми виховання всього колективу школи, аналізу попередньої діяльності, позитивних і негативних тенденцій громадського життя, а також на основі особистісно-орієнтованого підходу з урахуванням актуальних завдань, що стоять перед педагогічним колективом школи, і ситуації в класному колективі.

Класний керівник формує мотивацію до навчання кожної дитини, вивчаючи її вікові й індивідуальні особливості для розвитку та стимулювання пізнавальних інтересів; через різноманітні форми й методи індивідуальної роботи створює сприятливі умови для розвитку світоглядної культури, навичок творчої праці, успішного входження дитини в соціум, формування демократичної культури в системі класного самоврядування. Водночас класний керівник дбає про позицію й місце класу в шкільному колективі, сприяючи різновіковому спілкуванню. Для успішного розв'язання питань навчання, виховання й розвитку особистості дитини необхідні активна взаємодія всіх учасників

навчально-виховного процесу, диференціація, інтеграція й координація педагогічної праці в єдиному навчальному просторі й соціокультурному середовищі.

Використані джерела

1. «Класний керівник». URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%>

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

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні жодне підприємство не обходиться без певних нововведень, іншими словами інновацій. Сьогодні саме завдяки їм підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку і саме вони забезпечують їм стійкий успіх.

Інноваціями прийнято вважати нововведення, яке характеризується істотною відмінністю від попереднього аналога. Інновацією може бути новий або вдосконалений продукт, послуга, зміни виробничого процесу та технологій тощо [1, с. 18]. Виходячи з цього, можна сказати, що інновації є однією із основних сил розвитку підприємства, тому керівництву необхідно вміти правильно і раціонально управляти інноваційною діяльністю, яка є однією з головних складових стратегічної діяльності підприємства.

Таким чином, проблематика розвитку інновацій надзвичайно актуальна у наші дні, так як без правильного управління інноваційною діяльністю підприємство не зможе вистояти в умовах конкуренції на ринку.

Інноваційним процесом прийнято називати процес по перетворення спеціалізованого наукового знання безпосередньо в інновацію, інакше кажучи, у послідовно - паралельну сукупність різних дій або виконуваних робіт, які пов'язані з організацією та подальшим здійсненням інноваційної роботи щодо доведення ідеї до фактичного продукту, необхідної технології чи послуги, а також її поширення для конкретного використання на практиці [1].

Під інноваційною активністю прийнято розуміти таку характеристику, яка показує степінь інтенсивності і своєчасності дій щодо кількісного та якісного потенціалу інновацій. Особливу роль в подібному процесі виконують суб'єкти, а також об'єкти інноваційного процесу.

Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні або ж юридичні особи, які приймають безпосередню участь у формуванні інновації на різних етапах даного процесу [2, с. 7].

Об'єктами інноваційної діяльності, в умовах сучасності, прийнято вважати фактичні результати інноваційної діяльності, а саме визначений продукт, поліпшений або ж абсолютно новий [2, с. 7-8]. Також об'єктом можна вважати процес, щодо якого виникають економічні або ж правові відносини безпосередньо між учасниками реалізованої інноваційної роботи [3, с. 124].

Наявність у підприємства ресурсного потенціалу, а саме: фінансового, матеріально-технічного, інформаційного, кадрового тощо, є основою для прояву інноваційної активності. Але для того, щоб ці ресурси виконували функцію реалізації конкретних інноваційних технологій, підприємство повинно мати здатність максимально ефективно використовувати дані ресурси. Така здатність може бути досягнута за допомогою реалізації фінансових, економічних та інституційних механізмів. Необхідно відзначити, що найбільший рівень інноваційної активності підприємств відзначається у тому випадку, коли наявність сприятливих соціально-економічних та інституційних умов поєднується з самоорганізаційними інноваційними процесами в економічній системі, а також при наявності внутрішніх стимулів у суб'єктів підприємництва до здійснення інновацій.

Найбільш поширеними стимулами інноваційної активності підприємств, як показує вітчизняний і світовий досвід, є наступні: надання безвідсоткових позичок та дотацій, пряме фінансування інноваційних розробок, зниження державних мит, відстрочка або повне звільнення від них, а також надання ряду інших пільг і преференцій економічного характеру.

Низька інноваційна активність вітчизняних підприємств викликана рядом проблем в економіці, таких як:

- інноваційна асиметрія регіонів;
- недостатнє фінансування інноваційних проектів;
- корупція і бюрократія;
- високий ступінь невизначеності умов здійснення інноваційної діяльності підприємств;
- невисокий рівень попиту на інноваційну продукцію;
- низький ступінь зацікавленості в інноваційному розвитку підприємств;
- недостатньо опрацьована законодавча база тощо.

Виходячи з отриманих результатів, можна порекомендувати такі заходи для стимулювання інноваційної діяльності підприємств:

- формування спеціалізованих програм для фактичної підтримки малих інноваційних підприємств;

- здійснення прямого фінансування створення інноваційної продукції, послуг, а також технологій;
- надання різних позик, зокрема безвідсоткове надання грошових коштів;
- дотації і формування приватних інвестиційних, а також венчурних фондів;
- фактичне зменшення державних, а також регіональних мит, які стягаються з індивідуальних винахідників;
- відстрочка фактичної виплати мит або ж повне звільнення від них, в тому випадку, якщо конкретний винахід стосується сфери економії енергії;
- надання спеціалізованих пільг і різних преференцій в процесі реалізації спільних інноваційних проектів підприємствами, НДІ, та університетами;
- безоплатне ведення необхідного діловодства за існуючими заявками індивідуальних винахідників.

Формування і розвиток організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності повинні бути направлені на планування і організацію заходів щодо інтенсифікації та стимулювання інноваційної діяльності, а також моніторингу, оцінки і контролю за її результатами.

Використані джерела

1. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с
3. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного у-ту харчових технологій*. 2010. №35. С. 5-10
4. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С 122-135.

МнихМар'яна

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Козюк В.В.)

РЕФОРМА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Проблема пенсійного забезпечення залишається однією з найважливіших для національної економіки. Доцільно зазначити, що пенсійна система України на сьогодні перебуває у вкрай складному фінансовому стані та не забезпечує пенсіонерів необхідним доходом для підтримання гідного рівня життя. Реформування пенсійної системи в Україні розпочалося ще у 2003 році з прийняттям Законів «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про недержавне пенсійне забезпечення». Відповідно до положень цих законодавчих актів пенсійне забезпечення передбачає трирівневу систему,

яка включає державну солідарну систему, накопичувальну система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування та систему добровільного недержавного пенсійного забезпечення [1]. Основу пенсійної системи України становить солідарна система пенсійного забезпечення, яка була запроваджена ще в 30-х рр. ХХ ст. Однак, з урахуванням сучасного стану соціально-економічного розвитку країни, можна зробити висновок, що така пенсійна система не є дієвою, оскільки супроводжується високим ризиком невиконання пенсій, що зумовлює необхідність подальшого її реформування. [5, с. 46].

За даними МВФ Україна витрачає 15-17% ВВП на виплату пенсій, що є одним з найвищих показників у світі. Попри те, що пенсійний внесок в Україні є одним із найбільших у світі, Пенсійному фонду хронічно бракує власних коштів для виконання пенсійних зобов'язань, обсяг яких щороку зростає і станом на 2016 р. становив 253,4 млрд. грн. Окрім цього, станом на 2019 р. в Україні задля утримання одного пенсіонера працювала 1,1 особи. Для порівняння, у західноєвропейських країнах цей показник становить 3,8 особи. Незважаючи на досить значні внески до Пенсійного фонду України, коштів не вистачає і їх дефіцит покривається за рахунок бюджетних асигнувань. Вирішити проблему дефіциту Пенсійного фонду можна трьома способами: за рахунок зменшення кількості тих, хто буде отримувати пенсії, шляхом підвищення податків або ж через збільшення кількості платників єдиного соціального внеску [2, с. 187].

В контексті реформування системи пенсійного забезпечення, на думку науковців, зокрема Минюк О. Ю., Минюк Д. І., вищенаведені перший та другий рівні пенсійного забезпечення неспроможні забезпечити належний рівень життя громадян. Тому на даний час робиться акцент на третьому рівні пенсійного забезпечення – недержавній системі пенсійного забезпечення – системі для тих, хто хоче бути забезпеченим в старості. Привілеї цього рівня в тому, що вони дають шанс кожному самостійно вирішити власну проблему з отриманням пенсії [3, с. 106]. Кошти, які накопичуються на рахунках недержавного пенсійного фонду, згодом інвестуються і з часом виплачуються у вигляді додаткових пенсій. Таким чином, всі учасники фонду забезпечують собі гідні умови життя під час перебування на пенсії, що заохочує працююче населення до участі у такій системі. Однак, на жаль, аналіз основних показників системи недержавного пенсійного забезпечення засвідчує, що розвиток недержавних пенсійних фондів знаходиться на початковому етапі, а страховий ринок України, як незалежної держави, ще не досить розвинутий.

Деякі українські економісти підтримують інший проект пенсійної реформи, який передбачає перехід до 5-рівневої пенсійної системи за стандартами Світового банку. Зокрема, на думку Т. Козака, така реформа передбачає наступні рівні: нульовий (базовий

гарантований дохід), перший (збережена частина поточної солідарної системи з підвищеною залежністю від стажу та кваліфікації), другий і третій (обов'язковий та добровільний, який дозволяє зберігати гроші так, як особа вважатиме за доцільне, незалежно від держави), четвертий (нефінансовий рівень, в т. ч. створення інфраструктури для комфорту літніх людей). Добровільний рівень накопичувальної системи – головний у проекті реформи. Запровадження такої системи передбачає повну реформу Пенсійного фонду [4].

Отже, пенсійна система України на сьогодні дійсно перебуває у вкрай складному фінансовому стані. Підвищення пенсійного віку чи збільшення стажу не зможуть вирішити проблему дефіциту Пенсійного фонду. Найбільш прийнятним та дієвим засобом вирішення проблеми та подальшого проведення пенсійної реформи є, по-перше, відмова від однорівневої солідарної пенсійної системи, а по-друге, перехід на трирівневу накопичувальну, де другий рівень – це загально-обов'язкове державне пенсійне страхування (коли від зарплати щомісяця на особистий рахунок в банку перераховується певний відсоток), а третій – добровільне недержавне пенсійне забезпечення (коли працівник сам вирішує, чи потрібно йому додатково відкладати кошти і в якому розмірі).

Використані джерела

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. Дата оновлення: 14.08.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>.
2. Грицина О.В., Шолудько О.В., Содома Р.І. Пенсійна реформа в Україні: реалії та перспективи. *Економічний вісник*. 2019. Вип.4. С. 185-190.
3. Минюк О.Ю., Минюк Д.І. Пенсійна реформа в Україні: реалії та вимоги сьогодення. *Юридичний вісник*. 2017. Вип. № 1 (42). С. 103-109.
4. Завдання нової Ради – справжня пенсійна реформа. 16.11.2019 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/30/649579>.
5. Януль І.Є. Особливості реформи пенсійної системи в Україні. *Фінансові послуги*. 2017. № 2. С. 45-48.

Надвичинний Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Коцур А. С.)

МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах постійної трансформації ринкового середовища система стратегічного управління підприємством має забезпечувати не лише досягнення спільної мети діяльності з відповідною гнучкістю, а й визначення загальних напрямів свого розвитку, і

обов'язково правильний вибір його стратегій з вигідним розподілом ресурсів.

Крім того, важливим є пошук комбінацій конкурентних можливостей, наданих потенціалом виробництва, які можуть виникати у зовнішньому середовищі, який взаємопов'язаний з виробничою потужністю, яка являє собою максимальний річний випуск продукції в номенклатурі для поточного періоду, що відповідає фактичному випуску для майбутнього періоду, встановленого планом, при повному використанні виробничого устаткування та площ, із урахуванням заходів щодо організації праці і впровадження сучасної технології виробництва.

Обсяг виробничого потенціалу залежить від низки чинників. Кожен із яких може бути «проблемним аспектом» виробництва та приводити до його зниження. Тому очевидним є те, що найбільшого розміру потенціал підприємства досягне тільки тоді, коли усі його складові не будуть знижувати його величини, а навпаки будуть відповідати більш раціональному функціонуванню виробничого процесу.

У теперішніх умовах розвитку економіки України результативна діяльність підприємства неможлива без стратегічного спрямування в потенціалі підприємства. Насамперед, це може бути спричинено збільшенням значимості зовнішнього середовища і його безпосереднього впливу на підприємство. Загострення конкуренції в результаті інтенсивного входження на внутрішній ринок імпортованих товарів, які відмінні від вітчизняних якістю, асортиментом, пакуванням або ціною, а головне зміни у зовнішньому середовищі, що викликані послабленням або й розривом зв'язків між постачальниками і споживачами з країнами-сусідами, необхідність пошуку новітніх каналів збуту, жорстка система оподаткування товаровиробників тощо змушують підприємства акцентувати увагу не лише на внутрішніх проблемах, але й на питаннях взаємодії із зовнішнім оточенням, та ще більше розвивати можливості швидкого реагування та пристосування до змін мікро та макросередовища. Це підтверджується світовим досвідом. Такі відомі вчені економісти, як Т. Пігерс та Р. Уотермен, аналізуючи діяльність провідних компаній, підкреслюють, що при зміні смаків та уподобань покупців підвищується впевненість конкурентів, відбувається перебудова міжнародної торгівлі та змінюються урядові постанови, в результаті таких змін компанії можуть змінювати напрямок своєї діяльності, при цьому пристосовуються та адаптуються до різних ринкових ситуацій. Провідне місце у вирішенні таких важливих задач посідає стратегічне управління. [1].

Призначення стратегічного управління полягає у забезпеченні виживання підприємства у майбутньому шляхом встановлення динамічного балансу потенціалу підприємства з перш за все з зовнішнім оточенням. Стратегічне управління спрямовано на врахування впливу зовнішніх факторів, пошук шляхів нових перспектив в конкурентній

боротьбі, відслідковування та пристосування до змін в оточенні. Так, стратегічне управління розглядає працівників як основу підприємства та орієнтоване на довгострокову перспективу. Результативність його відображається в тому, наскільки своєчасно і точно підприємство реагує на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічне управління власне базується на створюваному потенціалі підприємства, для збільшення якого цільовим призначенням розподіляються ресурси. Таким чином, категорія «оцінювання стратегічного потенціалу підприємства» спричинює потребу врахування не лише існуючих виробничих та трудових можливостей, а й впливу факторів, що характеризують рівень їх використання. Покращення використання стратегічного потенціалу робить можливим якісне стратегічне управління підприємством.

Оцінювання стратегічного потенціалу достатньо тісно пов'язане з особливостями функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Більшість існуючих нині концепцій управління базуються на системному підході та розглядає підприємство як «відкриту систему», що постійно знаходиться у взаємодії з елементами зовнішнього середовища та дає йому можливість підтримувати стійкий стан за різних змінних умов.

Різні автори звертають увагу на різні принципи стратегічного потенціалу підприємства щодо проблем стратегічного управління. І. Ансофф об'єднав характерні риси стратегічного управління, і визначає цей процес як діяльність щодо стратегічного управління, яка пов'язана із визначенням цілей та задач підприємства, а також з підтримкою взаємовідносин між підприємством та його оточенням, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям, і при цьому залишатися вразливим до зовнішніх вимог [2].

Для удосконалення процесу стратегічного управління підприємством, успішного його функціонування в умовах середовища, що постійно змінюється, одним із основних питань є оцінювання стратегічного потенціалу підприємства і підвищення рівня його використання.

На використання стратегічного потенціалу підприємства впливають такі елементи [3]:

- можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів підприємства на основі їх координованого розміщення; .
- компетенції, які створюються на основі механізмів інтеграції ефективних організаційних процесів, проектування адекватній цілям організаційної структури та корпоративної культури підприємства;
- здатність стратегічного бачення, створення інновацій та стратегічної гнучкості для досягнення цілей підприємства на основі управління, яке визначає та інтегрує усі його

можливості й здатності.

Отже, спостерігається чітка інтеграція статичних аспектів (стану ресурсів та компетенцій) з динамічними процесами розвитку стратегічного потенціалу (здатності бачення перспективи, стратегічна гнучкість, інновації тощо). Другий та третій рівні впливу на використання стратегічного потенціалу, з одного боку, визначають задачі та умови для нижчого рівня, а з іншого, – спираються на нього. На кожному із цих трьох рівнів ресурсів підприємство може формувати стійкі статичні або динамічні конкурентні переваги, формуючи необхідний рівень використання стратегічного потенціалу для досягнення цілей підприємства.

Використані джерела

1. Питерс Т. Уотерман. Р. В поисках совершенства. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 581 с.
3. Шелегеда Б. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.

Надь Олександр

Західноукраїнський національний університет

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

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ефективне функціонування закладу охорони здоров'я потребує належного ресурсного забезпечення, оскільки саме наявність ресурсів дозволяє організації досягти цілей своєї діяльності. Водночас, вибір оптимальних підходів до управління ресурсним забезпеченням в закладі охорони здоров'я дозволяє зробити процес їхнього використання більш раціональним, орієнтованим на підвищення результативності діяльності, що у свою чергу сприяє посиленню його конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Ресурсне забезпечення науковці розглядають по-різному. Так, зокрема, Т. Безверхнюк [1] їх сутність розглядає як систему державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей; А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко [2]- як сукупність ресурсів, що використовуються чи можуть

використовуватися організацією для здійснення своєї діяльності, А. Чорна [3] - як процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу; О. М. Кремінь [4]. – як сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану.

Узагальнюючи наведені трактування, ресурсне забезпечення закладу охорони здоров'я розглядатимемо як сукупність ресурсів, які необхідні для здійснення діяльності із формуванням відповідного механізму, що забезпечить ефективне їх використання.

Ресурсне забезпечення закладу охорони здоров'я включає матеріально-технічне, технологічне, інформаційне та є одним із детермінантів якості, оскільки наявність необхідного медичного обладнання, апаратури, засобів комунікації, збереження і передачі інформації, забезпечення та своєчасне поповнення інструментарію, розхідних матеріалів, ліків та виробів медичного призначення, господарчих товарів відповідно до вимог нормативних документів зі стандартизації, у т.ч. положенням уніфікованих клінічних протоколів є необхідною умовою забезпечення якості медичних послуг.

Безперечно, сам по собі ресурсний потенціал не гарантує високої якості послуг та відповідного стану здоров'я пацієнтів, які одержали медичні послуги в такому закладі, однак без належного ресурсу закладу охорони здоров'я усі інші складові якості медичної допомоги не зможуть дати бажаного результату.

З огляду на вказане, одним із основних завдань медичних закладів на сучасному етапі є забезпечення зниження зростаючих витрат на медичне забезпечення за допомогою ефективного контролю над всіма видами ресурсів та збереження високих стандартів надання медичних послуг. В цьому плані важливим є формування оптимальної структури ресурсного забезпечення, яка за визначенням А. Чорної є сукупністю всіх видів ресурсів, що є специфічними способами їх взаємозв'язку і взаємодії, направлених на досягнення поставлених цілей організації [3, с. 93].

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, та включає трудові, матеріальні, інформаційні, земельні, фінансові, технологічні тощо. Залежно від розміру, мети, вибраної стратегії розвитку організація формує необхідних

ресурсний портфель та здійснює управління ним в розрізі таких функцій управління, як: контроль, моніторинг, прогнозування, планування та мотивація.

Управлінню системою ресурсного забезпечення організацій притаманні такі властивості, як: безперервність, циклічність, залежність ефективності управління від послідовності його етапів, динамічність і стійкість.

Раціональне управління ресурсами повинно охоплювати заходи щодо виявлення та формулювання проблеми чи задачі управління ресурсами організації, що має бути вирішення за допомогою використання минулого досвіду і наявних даних, прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсів і їх реалізація, аналізу результатів прийнятого рішення з погляду можливих способів його зміни.

Основними критеріями управління мають бути показники: раціонального використання ресурсів, зменшення ресурсних витрат, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, мінімізації ризику завдяки побудові ефективного механізму управління ресурсним забезпеченням.

Враховуючи вище викладене, слід зазначити, що з метою формування ефективної системи ресурсного забезпечення необхідним є в межах загальної системи менеджменту створення дієвої підсистеми управління ресурсним забезпеченням, яка дозволить забезпечити ефективне функціонування закладу охорони здоров'я за рахунок оптимальної структури ресурсного забезпечення. Водночас, необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів може стати інтенсивне їх використання за рахунок впровадження передових досягнень науково-технічного прогресу, застосуванні нових технологій, підвищення рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації діяльності, економній витраті людських, фінансових і природних ресурсів тощо. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності діяльності організацій на основі раціоналізації ресурсовикористання за рахунок застосування найефективніших засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу.

Використані джерела

1. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Apdu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf
2. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: навч. посібник. К. Знання-Прес. 2003. 343 с.
3. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009 р. № 4. Т. 1. С. 93.
4. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами». К, 2009. 21 с.

Налисник Наталія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

На сьогоднішній день соціальне підприємництво в усьому світі стало визнаним інноваційним способом вирішення проблем економічного розвитку, подолання бідності, створення нових робочих місць, збереження навколишнього середовища. Але в Україні соціальне підприємництво – абсолютно нова сфера діяльності, яка викликає великий інтерес серед різних груп небайдужих громадян і підприємців. У реаліях сьогодення соціальне підприємництво стає одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного життя та лідером у різноманітних секторах економіки будь-якої розвинутої країни світу.

Соціальне підприємництво в Україні стає трендом. Привертає увагу ініціативних груп та активних людей. Використання підприємницьких підходів до вирішення соціальних проблем підносить соціальне підприємництво на новий рівень розвитку. Якщо соціальні підприємства створюють люди, які вже від самого початку хочуть змін, то навіщо успішному бізнесу долучатись до ініціатив? Наприклад, покоління Y та Z звертають особливу увагу на соціальну відповідальність бізнесу. Для них важливо бути частиною соціальних та екологічних змін. Це підтверджує опитування Deloitte: 77% міленіалів(покоління Y), приймаючи рішення про влаштування на роботу, брали до уваги внесок компанії в соціальну відповідальність. Адже відповідальність — це імідж вашого бренду. Наприкінці 2019 року навіть транснаціональні компанії, такі як Adidas, вирішують екологічні проблеми. Наприклад, перетворюють сміття у кросівки та спортивний одяг. Корпоративно-соціальна відповідальність працює як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію компанії. Варто піклуватись про своїх працівників. Якщо вони не страждатимуть на вигорання або депресію, вони залишаться з вами довше та працюватимуть ефективніше. [1]

Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва "Соціальні ініціативи" виокремив 5 великих можливостей для розвитку СП в Україні, які спонукатимуть до створення все більшої кількості соціальних підприємств.

Можливість №1: відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво.

Хоч що б там говорили скептики, але це справді велика можливість вибрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування. А це означає, що зародок соціального підприємства може еволюціонувати від комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства. Варто наголосити, що не важливо, чи існує така форма, як соціальне підприємство, а важливо, з якою метою створюється бізнес. Тут інший підхід до бізнесу: не заради пільг ми створюємо підприємство, а для покращення якості життя вразливих груп населення чи громади загалом.

Можливість №2: наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом.

Найбільший, звичайно, людський ресурс, до якого можна віднести такі категорії: люди з обмеженими можливостями; біженці (внутрішньо переміщені особи); національні меншини; люди похилого віку; молодь; люди із залежностями; люди, що вийшли з місць позбавлення волі; ВІЛ-позитивні люди; багатодітні мами.

Можливість №3: великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу.

Багато великих підприємств намагаються не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб і підрозділів, бо це вимагає постійних витрат, тому все частіше можна спостерігати замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей тощо. Це дає змогу розвиватися малому бізнесу. Іншою складовою великого бізнесу є соціальна відповідальність, яка полягає у допомозі місцевій громаді вирішувати нагальні проблеми. Все частіше компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку вбивають двох зайців. Вони забезпечують собі аутсорсинг і вирішують соціальну проблему, яка, у свою чергу, не вимагатиме наступних грантів. А якщо великий бізнес укладе угоду на придбання послуг соціального підприємства на 1-2 роки, то ймовірність банкрутства СП зменшується в рази. Кількість прикладів такої співпраці в Україні збільшується.

Можливість №4: лояльність споживачів до продукції соціального підприємства зростає. Споживацька культура українців змінюється у кращий бік, якщо 10 років тому увагу звертали здебільшого на ціну, то зараз переглядається і країна-виробник, і термін придатності, й інгредієнти, а також наявність соціальної складової. Відчуття причетності до корисної справи, та ще й у досить простий спосіб купування необхідного товару чи послуги стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств, а тим більше на фоні підтримки національного товаровиробника. Оскільки малого бізнесу в Україні

відносно мало, то соціальні підприємці можуть легко знаходити своїх покупців, формувати більш свідому культуру споживання, а відтак спільно вирішувати нагальні соціальні проблеми у громадах.

Можливість №5: соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями. На перший погляд, задавши параметри пошуку "підтримка соціальних підприємств" в інтернеті, ми не побачимо жодного результату, який би відповів на запитання "де взяти ресурси на стартап?" Проте, існує багато пропозицій, які дотичні до соціального підприємництва, хоч і називаються по-різному.

Аналіз соціального підприємництва в Україні дозволив виявити основну проблему його недостатнього розвитку у вигляді відсутності законодавчої бази. Також до бар'єрів, які перешкоджають розвитку соціального підприємництва, можна віднести: 1. Брак державної підтримки на етапі становлення або розширення соціальної організації. Етап становлення соціальної організації, як і будь-який інший, несе в собі найбільшу кількість ризиків. Саме на початковому етапі відбувається банкрутство більшості соціальних організацій, отже, потрібна державна підтримка для розвитку подібних організацій на початковому етапі. 2. В даний час соціальне підприємництво не має привілеїв у порівнянні з традиційними комерційними та некомерційними організаціями, що призводить до неможливості визначення кількості соціальних підприємців в Україні в цілому або в будь-якому регіоні. А також, при однакових умовах соціальні підприємці програють традиційним в зв'язку з меншою рентабельністю і соціальними цілями [2].

Використані джерела

1. Соціальне підприємництво: Чому це тренд? Оксана Семеник. URL: <https://www.buro247.ua/lifestyle/cartier-womens-initiative/social-entrepreneurship-trend.html>
2. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Соціалізація бізнесу: суспільні та ринкові прояви. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019 . № 1(63). С.48-53

Наулік Яна, Глад Віталій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В. М.)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ

Проблематика розвитку професійної освіти безпосередньо пов'язується з дестабілізацією у сфері освіти, зайнятості, що є наслідком прояву таких негативних тенденцій, як: вкрай низький рівень оплати праці, що не спонукає працівників професійної освіти до високопродуктивної праці; відтік висококваліфікованих кадрів із професійної

освіти, що не дозволяє забезпечити їх подальший інтенсивний інноваційний розвиток; дефіцитність молодого освіченого персоналу в професійній освіті, що є наслідком відсутності впевненості випускників освітніх закладів у гідній оплаті праці – з одного боку, а з іншого боку – відсутності налагодженої системи професійної орієнтації у цих закладах поруч із можливістю кар'єрного зростання молодих фахівців в професійній освіті.

Основними причинами виникнення окреслених проблем, які характерні для розвитку професійної освіти України на сучасному етапі, можна по різному пов'язати із загальними економічними процесами, що протікають в освіті.

Критичний погляд на такі питання дозволяє відокремити погляди українських вчених – економістів, у яких не враховуються важливість мотивації працівників, важливість удосконалення системи управління персоналом – як напрямків подальшого розвитку професійної освіти України. Так, широкий аналіз літературних джерел дозволяє виокремити наступну проблему, яка характеризується функціонуванням мотивації в професійній освіті.

Освідомлення такого ствердження пов'язано з визначенням головної функції, яку повинна виконувати мотивація на думку зарубіжних вчених – А. Маслоу та Р. Френкіна. Так, на думку Абрахама Маслоу задоволення потреб не обмежується лише врахуванням чинників задоволення від праці, що призводить до виникнення у працівника потреб більш високого порядку та потребує врахування зовнішніх чинників відносно місця його праці [6, с. 235]. Р. Френік вважає, що функції мотивації реалізуються за умови: поведінки в процесі адаптації; визначення чинників, що активізують поведінку; врахуванню особистих якостей людини, сили волі тощо. При цьому Р. Френкін особливу увагу приділяє необхідності успішної взаємодії людей із зовнішнім середовищем [7, с. 70].

Виноградський М.Д. пов'язує трудову мотивацію з навчанням [1, с. 354]. При цьому особлива увага приділяється спонуканню працівників до підвищення кваліфікації з одного боку, а з іншого – організації ефективного навчання працівників у відлагодженій системі «виробництво – освіта». Відтак, цей зовнішній вид мотивації безпосередньо пов'язується з підсистемою розвитку кадрів та інформаційного забезпечення в системі управління персоналом.

Семикіна М.В. та Уманський О.М. виділяють такий найважливіший вид мотивації, як «первинна мотивація молоді» [7, с. 30; 159, с. 17]. Уманським О.М. визначено, що первинна мотивація спонукає молодь до отримання престижної професії, оволодіння майстерністю, необхідною кваліфікацією. При тому, що цей вид мотивації здебільшого формується в системі освіти, таким складовим у системі управління персоналом

підприємства, як реклама (маркетингу персоналу), професійна орієнтація (наймання персоналу) та розвиток персоналу також належить значна роль у формуванні первинної мотивації молоді, якщо її розглядати як потенційних працівників. Саме з цими підсистемами пов'язується мотивація трудового вибору Семикіною М.В. [7, с. 301].

На думку Мескона М., Альберта М. та Хедоури Ф. мотивація уявляє собою процес, за допомогою якого керівники спонукають працівників діяти таким чином, як було заплановано та організовано з метою досягнення цілей підприємства [5, с. 254].

Звужене визначення ролі мотивації призводить до недооцінки соціально-економічного значення як праці, так і робочої сили, формування її конкурентоспроможності, місця людського чинника в системі виробничих відносин. Відтак, виникають наукові погляди щодо задоволення лише первинних потреб, не приділяючи увагу вищим; окремими вченими – економістами мотивація не розглядається навіть як чинник щодо вирішення функціональних проблем управління персоналом на підприємстві [1, с. 394 – 395].

З наукової точки зору, недооцінка всебічного визначення ролі мотивації не дозволяє вивчити і врахувати мотивуючі чинники, що призводить до розбалансованості між мотивацією праці та регулюванням соціально-трудова відносин в професійній освіті, до загострення кадрових проблем на будь – якому закладі професійної освіти, пов'язаних із набором і комплектацією кадрами необхідної кваліфікації. Як зазначають окремі вчені – економісти, недооцінка ролі мотивації в науковому аспекті призводить до виникнення на практиці таких негативних явищ, як: дегуманізація праці, зниження якості трудового життя, порушення прав і свобод громадян [2, с. 6]; штучному зниженню ціни праці [4, с. 14]; відтоку кваліфікованих кадрів і зниженню продуктивності праці, «деградації» системи менеджменту персоналу [3, с. 57]. Безумовно, такі тенденції негативно впливають на розвиток освіти.

На нашу думку, опосередковане ставлення вчених – економістів до проблем в професійній освіті на основі розвитку мотивації та вдосконалення системи управління персоналом унеможливилює досягнення стратегічних цілей в освіті та забезпечення конкурентоспроможності.

Використані джерела

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
2. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография . Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. 200с.
3. Додонов О. Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного*

університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2. Київ: КНЕУ. 2005. С. 55-64.

4. Додонов О.В. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: Монографія / О.В. Додонов. – Луганськ: вид-во ТОВ «Віртуальна реальність», 2006. – 166с.
5. Додонов О.В. Продуктивність та оплата праці в Україні: аналіз та оцінка в динаміці: Монографія / О.В. Додонов: під заг. ред. д.е.н., проф. В.М. Гончарова. – Донецьк, СПД Купріянов В.С., 2007. – 200с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.: Пер. с англ. – М.: "ДелоLTD", 1994. – 702с.
7. Мотивация и личность. 3-е изд. / Абрахаам Маслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
8. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Френкин. – 5-е изд. – СПб: Питер, 2003. – 651 с.: ил.
9. Семикіна М. Конкурентоспроможність у сфері праці: концепція, методи оцінювання та регулювання / М. Семикіна // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2. – Київ: КНЕУ. – 2005. – С.297-307.

Нетреб'як Уляна

Західноукраїнський національний університет

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

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Однією із найбільш успішних системних реформ сьогодення в Україні є реформа децентралізації, що передбачає створення фінансово спроможних та самодостатніх територіальних громад, наділених відповідними матеріальними, трудовими й фінансовими ресурсами, необхідними для реалізації програм економічного й соціального розвитку, надання населенню широкого спектру адміністративних та соціальних послуг. Фінансова самодостатність виступає найважливішим чинником забезпечення поступального розвитку територіальних громад і досягнення на цій основі гідного рівня життя їхніх мешканців.

Розвиток територіальної громади ґрунтується на кількох базових складових, а саме економічній, політичній, культурній та екологічній. Зважаючи на таку полікомпонентну природу розвитку управління ним має передбачати застосування інтегрального стратегічного підходу. Комплексність управління розвитком територіальної громади

зумовлена тим, що оптимізація окремого елемента управління ізольовано від інших тільки погіршує роботу системи, при цьому «приховані» зв'язки, які не були ідентифіковані й використані, можуть створювати перешкоди при здійсненні органом місцевого самоврядування політики у царині забезпечення місцевого розвитку. Основою управління розвитком територіальної громади є: можливості й структура місцевої економіки; відновні, асиміляційні та поглинальні властивості екосистеми; історія, демографічні особливості, культура, традиції та інші особливості поведінки мешканців. Зважаючи на це, забезпечення стійкого соціально-екологічного розвитку із застосуванням ефективних економічних засобів задоволення потреб людини й збереження природного середовища спільно із територіальною громадою є важливим завданням органів місцевого самоврядування.

На думку В. Мамонової, успішний розвиток територіальної громади можливий за умови раціонального управління ним. Таке управління має орієнтуватись на інформацію про ресурсний потенціал та можливості територіальної одиниці. Ефективне використання цього потенціалу з урахуванням усіх його аспектів має бути передбачене при виробленні й реалізації стратегії розвитку та інших нормативно-правових документів місцевого значення [3, с. 163]. При цьому також важливо враховувати мінливість та складність зовнішнього середовища функціонування територіальної громади, певну невизначеність, зумовлену його об'єктивними та суб'єктивними чинниками. Ефективне реагування на них для зниження загроз розвитку територіальної громади потребує, серед іншого, застосування інструментів стратегічного управління.

Застосування інструментарію стратегічного управління у практиці управління розвитком територіальних громад в останні десятиліття набуває виняткової ваги, оскільки може ґрунтуватись не тільки на досвіді попередніх поколінь чи зарубіжних держав, але й на сучасних вітчизняних здобутках. В його основу покладений процес пошуку нових підходів, методів та інструментів управління в контексті розбудови сервісно-орієнтованого публічного управління. Стратегічне управління дає змогу створити умови для перспективного розвитку територіальної громади та ухвалювати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей. На думку П. Пуцентейла та О. Завитій, стратегія розвитку, як ключовий інструмент стратегічного управління відіграє подвійну роль: з одного боку, вона логічно завершує процес визначення цільових орієнтирів розвитку громади за схемою «місія – бачення – цілі, стратегія» (цільовий аспект), а з іншого боку – є вихідною ланкою у процесі досягнення цих цілей, оскільки отримує деталізацію у стратегічному плані, прийнятних на його виконання цільових програмах та конкретних проектах (реалізаційний аспект) [4, с. 299].

Методологічну основу стратегічного управління розвитком територіальної громади формує застосування інструментарію SWOT-аналізу для усебічного аналізу можливостей та слабких сторін, стратегічне планування, що передбачає визначення місії, постановку цілей і завдань, деталізованих у конкретних заходах; залучення широких кіл громадськості до вироблення цілей розвитку та розробки стратегії; формування дієвої системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії. Таким чином, стратегія реалізується за допомогою щорічних планів та програм розвитку, згідно із конкретними проектами, які передбачають виділення чи залучення ресурсів. Важливою умовою успішності розробки та реалізації стратегії є забезпечення її політичної та управлінської нейтральності, коли визначені стратегією цілі та можливості не залежать від політичних змін в країні чи зміни керівництва в громаді. Процес стратегічного планування передбачає дотримання певного алгоритму дій (від аналізу стартових умов, ресурсної бази та конкурентних переваг до формування переліку конкретних проектів та вироблення системи моніторингу за їхньою реалізацією), покликаною вирішити питання забезпечення сталого характеру розвитку територіальної громади [5, с. 91].

Чи не найважливішою складовою стратегічного управління розвитком територіальної громади є стратегічне планування. Його використання у публічному управлінні є природною відповіддю на сутність та складність завдань, що постали під час проведення адміністративних реформ. Орієнтація публічного управління на соціально значимий кінцевий результат та необхідність об'єктивного вимірювання цього результату вимагають піднесення на якісно новий рівень функції планування, а також зміщення акцентів цих завдань на стратегічне планування. Ґрунтовну дефініцію стратегічного планування розвитку територіальної громади пропонують О. Бержанова та В. Вакулєнко. На їх думку, цей процес являє собою системну технологію обґрунтування і ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, окреслення бажаного майбутнього стану територіальної громади та способів його досягнення. В основу цієї технології покладений усебічний аналіз зовнішнього середовища функціонування і внутрішнього потенціалу територіальної громади, формування узгоджених із громадськістю дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [2, с. 5].

Застосування технології стратегічного планування при розробці стратегії розвитку територіальної громади має враховувати такі ключові імперативи: по-перше, усебічність планування, що повинне передбачати визначення цілей у різних сферах життєдіяльності – економічній, соціальній, екологічній та ін.; по-друге, транспарентність процесу планування, що передбачає включення до процесу розробки й впровадження стратегії розвитку громади представників різних суспільних верств та інформування громадськості

на усіх етапах стратегічного планування. На думку І. Архипенка, для забезпечення підтримки суспільством самої стратегії розвитку і створення передумов її успішної реалізації, кожен етап її розробки (від формування місії та цілей стратегії до визначення прогнозованих результатів виконання) має обговорюватись з громадськістю [1]. Це сприятиме ефективній роботі над стратегією, забезпечить її підтримку та життєздатність, підвищить відповідальність за її реалізацію. Лише за цих умов стратегія розвитку територіальної громади може стати не формальним документом (навіть належно підготовленим), а невід'ємною частиною розвитку громади, консолідуючи усі суспільні верстви для її реалізації.

Використані джерела

1. Архипенко І. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2 (22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/21.pdf)
2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 88 с.
3. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком: Монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 196 с.
4. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. № 27. С. 298-308.
5. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М. та ін. Харків: Фактор, 2018. 128 с.

Нищота Андрій

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВЗАЄМОДІЮ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Обираючи стратегії спілкування з пацієнтом, лікар повинен враховувати психологічні аспекти міжособистісної взаємодії з пацієнтами та оцінювати ті вигоди, які може дати кожна з них на конкретному етапі лікування. У цьому напрямку доцільним є використання стратегії відкритого спілкування, яке передбачає готовність лікаря врахувати позицію пацієнта, дає змогу отримати найповніший обсяг необхідної інформації.

На практиці лікарі часто застосовують закрите спілкування, особливо за умови значної різниці у ступені предметної компетентності пацієнта, вважаючи безглузким

витрачати час і зусилля на підняття компетентності пацієнта. Зазвичай застосування такої практики зумовлене низьким рівнем професіоналізму або зі значним рівнем досягнення "синдрому вигоряння" лікаря.

Не всі лікарі можуть володіти навичками ефективного спілкування з пацієнтами, яке вимагає і особистих емоційних, і часових затрат. Однак прийнятний, з точки зору ефективної соціальної комунікації, рівень взаємодії лікаря та пацієнта можна досягнути, дотримуючись основних вимог спілкування: бути тактовним, ввічливим, дотримуватися інтересів пацієнта, не осуджувати його, уникати суперечок, бути доброзичливим, повідомляти в потрібний момент пацієнтові необхідний йому обсяг інформації, дотримуватися принципу ясності інформації, не обманювати пацієнта, не відволікатися від його проблем, висловлювати свої думки ясно і переконливо для пацієнта, вислуховувати і намагатися зрозуміти потрібну думку пацієнта та враховувати його індивідуальні особливості заради інтересів діла [1].

Досягти лікарю навичок ефективного спілкування, можна, відвідуючи психологічні тренінги спілкування, які доцільно періодично організовувати у медичних закладах. Така форма внутріорганізаційних івентів у медичному закладі або через онлайн-зустрічі допоможе лікарям прогнозувати реакції пацієнтів на акти комунікативних дій з метою отримання бажаних для лікування результатів; психологічно налаштовуватися на емоційний тон пацієнтів та водночас формувати і керувати соціально-психологічним настроєм пацієнта.

Для цього лікар повинен оволодіти навичками, пов'язаними з управлінням процесами самооблізації, самонастроювання, саморегулювання, зокрема долати психологічні бар'єри у спілкуванні; знімати надмірне напруження у пацієнта; емоційно налаштовуватися на ситуацію спілкування з пацієнтом та його близькими; психологічно і фізично прилаштовуватися до пацієнта; психологічно адекватно до ситуації спілкування обирати жести, пози, ритм власної поведінки; мобілізуватися на досягнення поставленого комунікативного завдання.

Успішне фахове спілкування лікаря і пацієнта часто ґрунтується на міжособистісній атракції - взаємній симпатії, потягу між людьми, наданні переваги одних людей перед іншими. Коли йдеться про спілкування лікаря з пацієнтом, то міжособистісна атракція у пацієнта має високий ступінь авансованості, а сам лікар в силу професійних потреб часто повинен задіювати певні внутрішні та зовнішні процеси, що їй сприяють [2].

Спілкування лікаря з пацієнтом повинне повинно забезпечувати активний зворотний зв'язок, шляхом використання широкого спектру вербальних і невербальних засобів спілкування і містити механізми рефлексії, оскільки саме довіра до лікаря є

тим фактором який визначає рівень психологічного комфорту пацієнта і його готовність виконувати усі приписи щодо лікування.

Психологічними індикаторами успішності міжособистісного спілкування лікаря та пацієнта є його легкість, задоволеність спілкуванням за допомогою досягнення психологічного взаєморозуміння.

Запорукою успішного функціонування лікаря у складних змінних професійних обставинах повинна стати соціальна компетентність як вироблення певних поведінкових сценаріїв, які ґрунтуються на комунікативній, вербальній, соціально-психологічній, власне соціальній та еґо-компетентності, міжособистісній орієнтації, а також відповідають як реальній ситуації, так і очікуванням пацієнтів. Основні функції такої компетентності повинні охоплювати соціальну адаптацію, інтеграцію загальносоціального і особистого досвіду лікаря у його професійну діяльність.

Використані джерела

1. Булах І.С., Кузьменко В.У., Помиткін Е.О. Консультативна психологія: підручник. Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова, Ін-т соціології, психології та соц. комунікацій. Вінниця: Нілан, 2014. 484 с.
2. Галіяш Н. Комунікативні навички в медицині: посіб. Тернопіль: ТДМУ, 2019. 132 с

Обшарська Ірина

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Ляхович Л. А.)

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РИНОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЄС

Цифровий сектор є однією з найбільш динамічних та інтенсивних екосистем європейської економіки, що займаються дослідженнями та розробками (НДДКР). У 2019 році у цій сфері працювало більше 6 млн. людей, які проживають у ЄС, і на яких припадало 4,77% створеної доданої вартості ЄС, що становить близько 645 млрд. євро [3].

Незважаючи на те, що подальший розвиток цифрової екосистеми та цифрової економіки є пріоритетом ЄС, ця екосистема була ослаблена під час пандемії COVID-19. З одного боку, пандемія посприяла покращенню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифрового впровадження (воно збільшилося з 81% до 95% у ЄС) [2], а з іншого боку, цифровий сектор зазнав негативних наслідків пандемії, зокрема під час першої хвилі. У багатьох країнах ланцюги поставок були порушені, сповільнені або перервані. А втім, через потребу у дистанційній роботі, попит на цифрову інфраструктуру значно зростав [1].

Результати проведеного у квітні 2020 року опитування європейських ІКТ-компаній (включно з сервісно-орієнтованими та виробничо-орієнтованими ІКТ-компаніями) показали, що третина компаній очікувала звільнення працівників. У той час, як загальна зайнятість у другому кварталі збільшилася на 0,5% порівняно з попереднім роком, кількість відпрацьованих годин на одну особу зменшилася за той самий період на 6,4%. Під час другої хвилі пандемії сфера цифрових технологій не зазнала негативних наслідків. Кількість людей, які зайняті у промисловості, зросла у третьому кварталі 2020 року на 0,9% порівняно з попереднім роком; так само додана вартість у 3-му кварталі зросла на 1,8% порівняно з попереднім періодом.

Хоча ці позитивні зрушення обмежують втрати секторі, загальні закупівлі підприємствами зменшилися. Крім того, протягом 2020 року використання серверних сховищ та мережевого обладнання скоротилися більш ніж на 5%, оскільки малі та середні підприємства, які складають значну частину цифрового сектору, особливо постраждали від пандемії та карантину.

Отже, перспективи відновлення для цифрового сектору та сфери діджиталізації відносно позитивні. Ранні ознаки відновлення більшості цифрових галузей, які постраждали від кризи, спостерігатимуться у 2021 році. Водночас їх повне відновлення прогнозується на 2022 рік.

Використані джерела

1. StatisticalDataWarehouse,Economicactivity(2020) URL: <https://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000004819>. (Дата звернення: 11.10.2021).
2. McKinseyStrategyfor a digitalworld(2020) URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights> . (Дата звернення: 11.10.2021).
3. TheEuropeanCommission'sscienceandknowledgeservice (2020) URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/predict/ict-sector-analysis-2020/data-metadata>. (Дата звернення: 11.10.2021).

Окоменюк Анастасія

Західноукраїнський національний університет

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

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Однією з причин деформацій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг в Україні є те, що на теоретичному рівні ще не має остаточного визначення поняття «медична послуга». Водночас визначення сутності медичних послуг має першочергове

значення, адже від того наскільки вони є ефективними, залежить успіх функціонування закладу охорони здоров'я та загальний рівень задоволеності медичною допомогою та якістю життя в нашому суспільстві.

Тож доцільно розібратися в існуючих підходах до дефініції «послуга». В академічному «Словнику української мови», термін «послуга» визначається як «дія, вчинок, що дає користь, допомогу іншому». В економічній енциклопедичній літературі послуга тлумачиться як «специфічний продукт праці, який не набуває речової форми і споживча вартість якого, на відміну від речового продукту труда, полягає в корисному ефекті праці» [1, с. 65]. Слід зауважити, що економічного визначення медичної послуги на сьогодні немає. У медичних енциклопедіях це поняття визначають як сукупність лікувальних і профілактичних заходів, що проводяться під час хвороби, травми, вагітності і пологів, а також в цілях попередження захворювань та травматизму[2, с. 66].

Загальне поняття про послугу, як економічний вид діяльність, розроблено Українським науково-дослідним інститутом Міністерства статистики України та дано в Державному класифікаторі України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД), затвердженою Наказом Держстандарту України від 22.10.1996 р. за № 441 і введено в дію з 01.01.1997 р. У відповідному розділі КВЕД «Охорона здоров'я і соціальна допомога» вперше документально виділена медична послуга як окремий вид економічної діяльності в галузі охорони здоров'я [2]. Така діяльність може включати: консультаційні послуги та лікування, що надається лікарями всіх спеціальностей в лікувальних установах (амбулаторіях) і в умовах приватної практики; діагностичні послуги, проведення аналізів; послуги приватних консультантів; послуги швидкої та невідкладної медичної допомоги; послуги санаторно-курортних організацій; послуги інших лікувальних установ для відновлення здоров'я людини [3, с. 73].

Організація лікувального процесу передбачає формування різноманітних економічних відносин між суб'єктами надання послуги. Медична послуга, будучи товаром ринку, різко відрізняється від якого-небудь іншого товару або послуги і характеризується рядом власних ознак: не існує до початку виробництва; трудомістка і не має чіткої вартості до закінчення виконання; не матеріальна; важко піддається розрахунку; персоніфікована; інтелектуально залежить від виробника послуги; якість послуги мінлива навіть при виконанні її одним й тим самим лікарем; є суб'єктивною і залежить від особливостей споживача.

Організація та порядок процесу надання медичних послуг у закладі охорони здоров'я визначається статутними положеннями закладу охорони здоров'я, які повинні відповідати стандартам надання медичної допомоги. Вони не можуть порушувати прав

пацієнта, що визначені чинним законодавством. Заклад охорони здоров'я може доводити до відома громадськості інформацію про обсяг та види медичних послуг, що надаються закладом. Зміст і форма цієї інформації не може бути використана як реклама.

Регулювання діяльності закладів охорони здоров'я здійснюється у вигляді державного ліцензування, професійної сертифікації медичних працівників, а також у вигляді акредитації закладів.

Отримання ліцензії на право здійснення медичної практики є необхідною умовою початку функціонування закладу охорони здоров'я. Ліцензуванню підлягають всі заклади охорони здоров'я, незалежно від форми власності, засновника і форми господарювання, в тому числі й заклади охорони здоров'я - бюджетні установи. Ліцензування медичної практики здійснюється Міністерством охорони здоров'я України. Ліцензійні умови визначаються Міністерством охорони здоров'я України за погодженням із самоврядними професійними медичними організаціями (лікарськими, сестринськими та іншими спілками, палатами, асоціаціями, товариствами тощо) та/або самоврядними організаціями надавачів медичних послуг (спілками, асоціаціями лікарень, медичних практик тощо).

Міністерством охорони здоров'я України, за погодженням із самоврядними професійними медичними організаціями та організаціями надавачів медичних послуг, визначаються мінімальні норми забезпечення (табелі оснащення) закладів охорони здоров'я обладнанням, медичною технікою та виробами медичного призначення.

Надання медичної допомоги в усіх закладах охорони здоров'я здійснюється відповідності до стандартів надання медичних послуг, затверджених Міністерством охорони здоров'я України за поданням професійних медичних (лікарських, сестринських та ін.) організацій.

Заклад охорони здоров'я може порушити клопотання про проходження акредитації з метою підтвердження дотримання відповідних критеріїв якісної професійної діяльності (критеріїв акредитації). Акредитацію здійснює Акредитаційна комісія на підставі експертного висновку про дотримання закладом установлених критеріїв акредитації після проведення відповідної процедури оцінювання закладу охорони здоров'я. У разі відповідності закладу критеріям акредитації Акредитаційна комісія видає акредитаційний сертифікат на термін до трьох років.

При провадженні медичної практики заклад охорони здоров'я зобов'язаний вести медичну документацію відповідно до порядку та в обсягах, які встановлюються Міністерством охорони здоров'я України за погодженням із самоврядними професійними організаціями. Заклад охорони здоров'я забезпечує захист даних, що містяться в документації. Міністерство охорони здоров'я за погодженням із самоврядними медичними

організаціями визначає види медичної документації та спосіб її ведення, а також процедуру забезпечення доступності цієї документації.

Медична допомога та медичні послуги в лікарні надаються за певних умов та відповідно до порядку їх надання. Умови та порядок надання медичних послуг мають бути відображені в Статуті лікарні, правилах внутрішнього розпорядку та інших організаційно-розпорядчих документах закладу.

Лікарня має право безпосередньо надавати лише ті види медичних послуг та медичної (лікувально-профілактичної) допомоги, що дозволені їй на підставі відповідної ліцензії та результатів державної акредитації

Єдиною підставою для отримання медичних послуг у державній лікарні є стан здоров'я особи та необхідність надання таких послуг, підтверджена наявністю в конкретної особи відповідних медичних показань. Лікарня не має права відмовляти у наданні медичних послуг будь-якій особі через те, що постійне місце її проживання знаходиться поза межами підпорядкованого їй району чи з огляду на інші, не пов'язані зі станом здоров'я обставини.

Якщо особа, яка звернулася до державної лікарні, потребує медичних послуг, які не можуть бути надані безпосередньо закладом із використанням його власних кадрових та матеріально-технічних ресурсів, лікарня зобов'язана направити таку особу до іншого закладу охорони здоров'я чи фахівця, який може забезпечити надання відповідних послуг.

Черговість доступу осіб, які звернулися до державної лікарні, до медичних послуг регулюється виключно медичними критеріями та терміновістю надання послуг, що ґрунтуються на оцінці ступеня загрози життю та здоров'ю конкретної особи.

Використані джерела

1. Павлюк К. В. Удосконалення механізмів фінансування медичних послуг в Україні. Фінанси України. 2016. №. 2. С. 64-82.
2. КВЕД. URL: <https://kved.biz.ua>
3. Tarricone R. et al. Improving the methods for the economic evaluation of medical devices. Health Economics. 2017. Т. 26. №. S1. С. 70-92.

Олійник Олег, Демків Олег, Савчак Мирослав
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

СУТЬ ТА ЗАВДАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного

прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття - через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 - вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал – це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання є необхідною умовою функціонування підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на основі розвитку новітніх технологій. РП повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації[1, 135].

Навчання персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, професійний рівень, підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці [1].

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох

показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток - це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Оцінка професійного розвитку і навчання персоналу повинна проводитися на базі рівнів структурного підрозділу підприємств. Як показує досвід, оцінити ефективність професійних програм надзвичайно важко, бо вони створюються не для формування конкретних професійних умінь й навичок, а з метою розвитку визначеного типу мислення та поведінки працівників. Сюди віднесемо ті навчальні програми, що спрямовані на профрозвиток молодих фахівців з вищою освітою в підприємстві з метою підготовки резерву керівних кадрів [3].

Чи є ефективними такі програми дізнатися досить важко, оскільки їх результати можна побачити впродовж тривалого проміжку часу, вони не піддаються точному кількісному виміру. Тому С. В. Шекшня пропонує використовувати непрямі методи оцінки ефективності профнавчання персоналу [80]. З метою оцінки ефективності навчальної програми учнями та слухачами, необхідно проводити їх анкетування. Це дає змогу з'ясувати рівень освітньо-професійної підготовки, причини вибору професії, рівень знань про зміст, характер, умови, оплату праці даної професії, її вимоги до особливостей людини.

Використані джерела

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
2. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

Онугчак Ярослава

Західноукраїнський національний університет

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

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

На сьогодні проблема надання адміністративних послуг зосереджується коло питань щодо їх адміністративного спрощення і дерегуляції, впорядкування порядку їх оплати, створення інтегрованих офісів для їх надання та децентралізації через передачу повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та комплексного електронного урядування. Це зумовлює актуальність удосконалення організаційного забезпечення регламентування адміністративних послуг органом виконавчої влади. Розглянемо детальніше низку вищеозначених проблем.

Дерегуляція та адміністративне спрощення полягає у загальному скороченні кількості адміністративних послуг і спрощенні процедур їх надання. У цьому напрямку необхідно чітко регламентувати перелік адміністративних послуг, спростити процедуру їх надання та скасувати усі адміністративні послуги, що не мають належних правових підстав. Крім того, потрібно спрощувати процедури надання окремих адміністративних послуг. При цьому основними шляхами такого спрощення є:

- скорочення кількості інституцій, які залучені до надання адміністративної послуги;
- скорочення кількості документів, які потрібно подавати до початку розгляду та заборона вимоги інформації, якою вже володіє центр надання адміністративних послуг або підпорядковані їм владні структури;
- впровадження зручних стандартизованих форм формулярів та анкет для звернення за адміністративними послугами.

Іншим напрямом реформи має бути регламентування відносин щодо оплати адміністративних послуг. Основними викликами для споживачів адміністративних послуг в частині їх оплати є певною мірою необґрунтовані розміри плати, часто шляхом подрібнення однієї послуги на декілька окремих платних послуг. Хоча у цьому напрямку варто зазначити, що на сьогодні багато адміністративних послуг мають мізерні розміри, що це не виправдовує навіть витрат на адміністрування цих платежів. Для центрів надання адміністративних послуг актуальною проблемою є брак ресурсів на забезпечення організації надання адміністративних послуг, зокрема паперу, картриджів, витрат на поштові відправлення, оскільки більшість адміністративних послуг, зокрема місцевого самоврядування, законами визначені як безкоштовні для суб'єктів звернення.

Закон України «Про адміністративні послуги» визначив деякі параметри врегулювання цього процесу, зокрема в ньому зазначено, що плата реалізується тільки у випадках, передбачених законом і вноситься суб'єктом звернення одноразово за весь комплекс дій та рішень суб'єкта надання адміністративних послуг, необхідних для отримання адміністративної послуги (включаючи експертизи, вартість бланків, отримання витягів з реєстрів тощо).

Вагомогою проблемою в аспекті оплати адміністративних послуг є формальна безоплатність багатьох адміністративних послуг. У суспільстві популярною є точка зору, що адміністративні послуги мають бути безоплатними, бо держава утримується на кошти платників податків. Однак, варто зазначити, що адміністративні послуги носять персоналізований характер, і громадяни користуються ними у різному обсязі або частина громадян не користуються окремими видами послуг ніколи. При цьому законодавчо встановлена платність адміністративних послуг, навпаки, може бути ефективнішою для суспільства, оскільки зменшує потенційну корупційну мотивацію у суб'єктів звернення.

Для розв'язання проблем з оплатою адміністративних послуг доцільним є розробка та прийняття законодавства, де повинно бути максимально повно урегульовано порядок оплати та визначено розміри адміністративних зборів. Адміністративний збір повинен встановлюватися з метою повного або часткового відшкодування державі або певній територіальній громаді супроводжуючих витрат на надання адміністративної послуги. Калькуляція адміністративного збору повинна включати витрати, безпосередньо пов'язані з розглядом й наданням певної адміністративної послуги. Адміністративний збір однозначно повинен встановлюватися у фіксованому розмірі та визначатися в національній грошовій одиниці. У цьому аспекті є дуже важливим врегулювати питання щодо цільового використання коштів, що надходять внаслідок оплати адміністративного збору. Розподіл адміністративного збору повинен передбачати забезпечення належної

фінансової спроможності суб'єктів надання адміністративних послуг, тобто безпосередніх суб'єктів надання цих послуг за рахунок коштів, отриманих як адміністративний збір. Саме тому адміністративний збір повинен зараховуватися до спеціального фонду місцевого чи державного бюджету залежно від суб'єкта надання адміністративних послуг.

Павло Руслан, Вітрук Євгеній
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Прохоровська С.А.)

КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ

В сучасних умовах розвитку економіки невідкладним завданням є вдосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективну роботу. Одним із шляхів вирішення даної проблеми є застосування комунікаційних процесів як інструменту впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

Як свідчить практика діяльності підприємства, комунікації сприймаються зазвичай як допоміжна діяльність, використовуються відособлено, а не в комплексі з іншими елементами менеджменту. Відповідно це веде до зниження сприйняття комунікацій, ускладнення їхнього впровадження в систему управління підприємством.

Роль комунікації, з появою новітніх досягнень у техніці та технології, результатів наукових досліджень в усіх сферах діяльності людини постійно зростає, що пов'язано зі змінами соціально-економічного характеру.

Продуктивна робота організацій потребує ефективних комунікацій. Виконуючи свої безпосередні обов'язки керівник, за допомогою якісної і вчасної інформації матиме змогу впливати на реалізацію поставлених цілей. Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використовувати різноманітні види комунікації в управлінні персоналом, а саме:

- 1) Інформування (лекцій, виступи, бесіди, проведення нарад і зборів).
- 2) Експресивна комунікація, проявляється через виявлення почуттів, переживань .
- 3) Переконувальна (комунікація захоплення, прохання, переконання).
- 4) Соціально-ритуальна комунікація (знайомство, звичаї, гостинність).
- 5) Паралінгвістична комунікація (спілкування за допомогою міміки)

З огляду на складність структури комунікацій в організації при аналізі діяльності організацій, теорія ділових комунікацій здійснює такі функції:

- обґрунтування необхідності підготовки фахівців, управлінців, які враховують двоєдину природу людської діяльності, яка завжди включає в себе не тільки предметно-практичну активність взаємодії з предметами, матеріальними засобами і умовами, а й містить невидиму, інформаційну, психологічну сторону, яка постійно її супроводжує, забезпечує, доповнює;

- дослідження і вдосконалення інформаційного і комунікаційного процесу в організації, з урахуванням особливостей кожного з його елементів;

- виявлення і визначення шляхів подолання типових труднощів, що зустрічаються на тих чи інших етапах руху інформації, наприклад, непродуманість трансльованих ідей, недостатнє врахування культури і мови одержувача; невідповідність обраного каналу типу переданих символів; відмінності в статусі і рівні освіти відправника і одержувача та ін.;

- визначення умов для найбільш ефективного управлінського впливу, виявлення причин, що заважають прийняттю ефективних рішень;

- дослідження форм і методів участі як окремих працівників, так і підрозділів організації, робочих груп в підвищенні ефективності ділових комунікацій організації в цілому [1].

Розвиток суспільства та технологій обумовлює зміну ролі різних засобів комунікацій: поява ТВ, Інтернету, мобільного зв'язку. Тому сформувати єдиний підхід до класифікації інструментів комунікацій та засобів комунікацій досить складно. До основних елементів системи комунікацій в організаціях для позиціонування їх на ринку відноситься:

Реклама - застосовується для просування продукції. До засобів поширення реклами належать: спеціалізовані друковані ЗМІ: галузеві; загальноділові; довідники; іміджеві каталоги; прайс-листи тощо.

Інтернет-ресурси: загальноділові портали; електронні прайс-листи та дошки об'яв; корпоративні сайти; професійні форуми тощо.

Друковані видання підприємства включають ділову документацію: брошури; інструкції; технічні брошури, каталоги, візитки, бланки, конверти, друковану сувенірну продукцію (щоденники, календарі, листівки);

Електронні видання: мультимедійний компакт-диск з каталогом продукції або послуг; мультимедійні презентації; корпоративні фільми;

Композиційні засоби реклами: сувенірна продукція; вивіски та таблички; інтер'єр приміщень; корпоративна форма одягу тощо [2].

Отже, ефективні комунікації дають змогу підвищити показники діяльності організації та рівень задоволеності найманих працівників працею, сформувати почуття

причетності до роботи в організації. Налагодження інформаційних потоків в організації, повнота і швидкість їхнього опрацювання впливає на ефективність прийняття управлінських рішень менеджерами. Нехтування визначеними правилами передачі інформації може призвести до спотворення чи навіть утрачення її змісту. Тому організаціям варто обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які б давали змогу забезпечити найефективніший і найбезпечніший обмін інформацією в конкретній управлінській ситуації.

Використані джерела

1. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, 2016, Вип. 30. С. 147- 152.
2. Прохоровська С.А., Островерхов В.М. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2015. Вип. 20. С. 87 – 91/
3. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194-196.

Петрук Наталія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Шиманська О.П.)

ОСОБЛИВОСТІ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Агробізнес є однією з ключових ланок в українській економіці. Йому притаманні певні особливості, що, насамперед, полягають у циклі виробництва, який триває визначений період часу (6-9 місяців) та включає в себе затратні ресурси: людську працю, велику кількість сировини (насіння, добрива, дизпаливо тощо). Зважаючи на це, можна констатувати, що агросектору також притаманна певна специфіка корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

На сьогоднішній день обов'язковість ініціатив КСВ закріплена в багатьох міжнародних стандартах, без належного виконання яких агрокомпанія не може ні увійти на міжнародний ринок, ні повноцінно на ньому функціонувати. Таким чином, для всіх західних корпорацій АПК впровадження ініціатив КСВ є обов'язковим елементом стратегічного розвитку.

Однак, на сьогоднішній день для українського агробізнесу КСВ – це, більшою мірою, інноваційний процес, аніж щоденна поширена практика. Варто розуміти, що КСВ передбачає необхідність:

- дотримання вимог законодавства;
- розробки соціальних програм розвитку сільської громади, на території якої здійснюється агробізнесова діяльність;
- застосування в політиці ведення бізнесу принципів етичного та відповідального ставлення до споживачів та партнерів;
- раціонального використання природних ресурсів;
- обережного застосування засобів захисту рослин (ЗЗР), добрив;
- здійснення благодійної діяльності, яка передбачає надання допомоги незахищеним верствам населення;
- екологічно-чистого виробництва;
- підтримки та навчання власного персоналу.

Одним із прикладів вдалого запровадження КСВ в агробізнесі є діяльність компанії АПГ «Пан Курчак», яка, зокрема, у 2015 р. на безоплатній основі передала 340 кг курятини та 80 кг ковбасних виробів для харчування дітей учасників АТО, які оздоровлювались в дитячому таборі «Лісова застава» (сmt. Димер, Київська область). Окрім цього, в контексті вдалої практики забезпечення КСВ варто відзначити такі торгові марки, як: «Комо», «Добряна», «Простоквашино», «Галичина», які регулярно влаштовують благодійні фестивалі, на яких проводиться дегустація молока, а також його здача для дитячих будинків та інтернатів. Ще одним прикладом корпоративної соціальної відповідальності слугує торгова марка «Олейна», яка безпосередньо дотримується КСВ в частині екологічності виробленого продукту. Продукт цієї торгової марки пройшов сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів і наразі є однією із єдиних соняшникових олій в Україні, яка отримала екологічний сертифікат стандарту ДСТУ ISO 14024, що визнається в 60 країнах світу. Даний сертифікат гарантує, що вказана продукція вироблена без завдання шкоди довкіллю, не містить ГМО та штучних домішок. У табл. 1 відображені напрямки КСВ в агробізнесі в Україні.

Напрями КСВ агробізнесу в Україні

Назва компанії	Основні напрямки соціальної відповідальності бізнесу
PLC UkrLandFarming	<ul style="list-style-type: none"> – безпека на виробництві; – оновлення технологічного процесу; – охорона навколишнього середовища; – навчання персоналу; – благодійність; – співпраця з громадою, на території якої здійснюється господарська діяльність.
Kernel	<ul style="list-style-type: none"> – екологічність та сертифікація продукції; – збереження природних ресурсів та середовища; – соціальний захист персоналу.
ТОВ СП «НІБУЛОН»	<ul style="list-style-type: none"> – навчання персоналу професійним навичкам; – покращення медичного рівня обслуговування; – впровадження енергозберігаючих новітніх технологій на виробництві; – турбота про навколишнє середовище.

Примітка: сформовано на основі [1, с. 399].

Таким чином, в Україні КСВ на даному етапі має широку популярність серед компаній в агросекторі. Це пов'язано, насамперед, не лише з усвідомленням проблеми з боку керівництва компаній, а й з тим, що корпоративна соціальна відповідальність є одним із інструментів залучення споживачів та втримання конкурентних позицій серед агропромислових виробників на ринку.

Використані джерела

1. Дрابعук Т.І, Коваль О.Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 395-401.

Пилипчук Марія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

КОНФЛІКТ ТА ЙОГО ПРИЧИНИ

Конфлікти характерні переважно для всіх організацій, що на теперішній час активно функціонують. Такий процес відбувається внаслідок того, що кожен, хто працює в організації, має власні цілі, інтереси, прагнення та особисті якості. У загальному розумінні конфлікт – це відсутність згоди між двома й більше сторонами, котрими виступають як організації, так і конкретні особи. Під конфліктом так само слід розуміти

зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у відносинах людей та їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене розходженням поглядів, позицій та інтересів.

Грішина Н. В. і Кравченко О. П. [1] вважають, що доцільно виділяти чотири види конфліктів: конфлікт всередині особистості; конфлікт між двома і більше особистостями; конфлікт між групами; конфлікт між особистістю і групою. На їх думку найпоширенішими причинами виникнення конфліктів є:

- поведінка людей;
- погані комунікаційні якості;
- ресурси, що мають спільне використання;
- завдання, що є взаємозалежними;
- сприйняття, а саме розходження в ньому.

На думку Пушкар З.М. [2] до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

- порушення трудового законодавства керівниками, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу;
- несерйозне ставлення до праці підлеглих, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання;
- психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;
- наявність у колективі так званих “важких людей” – “агресивність”, “скаржників”, “зануд”, котрі своєю поведінкою створюють стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;
- маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації.

Одне із завдань керівника – постійний контроль за конфліктами. Адже, 50% конфліктних ситуацій практично не мають стосунку до наявних проблем та протиріч. Проте саме вони призводять до збільшення, навантаження та протидії для позитивного розв'язання проблем і розбіжності поглядів. Лише в конфліктних ситуаціях перевіряються міцність управлінської команди, а також основні принципи корпоративної культури на підприємстві, значення як колективу, так і керівника. Внаслідок конфліктів видно «щире

обличчя» кожного працівника. Стратегічно перемагає тільки така організація, в якій конфліктні ситуації вирішують на спокійному і професійному рівні.

Для запобігання конфліктним ситуаціям та успішного їх вирішення, в разі виникнення, необхідно дотримуватися певних рекомендацій і порад, розроблених спеціально для таких ситуацій. Будь - яка організація, як би успішно не функціонувала, завжди стикається з проблемою конфліктів. Для того, щоб успішно передбачати конфлікти і пом'якшувати їх наслідки, слід зрозуміти насамперед їх причини. Не можна не враховувати той факт, що у визначених ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник і його дії. Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, різкість і брутальність у поведінці з підлеглими. Було б дуже добре, якби конфліктні ситуації передбачалися і попереджувалися, але це не завжди можливо зробити.

Максименко Ю. В. [3]. вважає, що до заходів попередження конфліктів слід віднести: створення нормальних робочих умов, попередження про майбутні зміни у праці, чи у складі колективу, удосконалення комунікаційної системи, чітка поінформованість працівників, визначення особистих та спільних обов'язків працівників і їхнє підпорядкування; справедлива оцінка результатів праці; проведення тренінгів та спільного відпочинку, як об'єднуючий чинник колективу.

Нині відомо досить багато пропозицій стосовно формування системи управління конфліктами на рівні підприємства: Островерхов В.М та Цісецький О.Є. [4] пропонують вважати системою алгоритм поведінки у конфлікті; інші дослідники вважають, що такою системою є так звана карта розв'язання (вирішення) конфліктів, а Нагорян Г. висловлює думку, що системою є, власне, управління (діагностика, прогнозування, профілактика, вирішення) конфліктами і т. ін. Ми вважаємо, що все це може бути лише елементами системи управління конфліктами в організації.

Як показує практика, врегулюванням більшості конфліктів, що виникають в організації, незалежно від причин і учасників, займаються керівники та менеджери різних рівнів. Дуже мало організацій мають фахівців з управління конфліктами і ще менше – спеціалізовані підрозділи [3].

Отже, слід зазначити, що розв'язання трудових конфліктів вимагає великих емоційних, а іноді й матеріальних витрат; конфліктна взаємодія працівників впливає на ефективність їхньої трудової діяльності. Причинами конфліктів є: предметно-ділові розходження; розходження особистісно-прагматичних інтересів; не переборені смислові бар'єри у спілкуванні, які заважають налагодити взаємовідносини в колективі [2]. Це пояснюється віковою різницею, життєвим досвідом у одних та відсутністю його у інших, розходженням в інтересах та помилками у виборі виховних впливів зі сторони старших.

В умовах сьогодення особливо гостро відчувається напруження в колективах у зв'язку зі стресом, тривожністю, нервовими розладами, що спричинені наслідками введеного карантину через пандемію вірусу COVID-19. Щоб знизити рівень напруги у конфліктних ситуаціях між працівниками та роботодавцями і забезпечити гарантії для кожної зі сторін, держава на законодавчому рівні впроваджує механізми забезпечення збалансованих та чітких умов праці, фінансових гарантій на період карантину[5].

Використанні джерела

1. Грیشина Н. В. Психологія конфлікту. Либідь, 2010. 258 с.
2. Пушкар З. М., Табака Р. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. Випуск 16. С.170 -176.
3. Максименко Ю. В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. С. 372-376.
4. Цісецький О., Островерхов В., Нагорян Г. Кадрова політика як інструмент профілактики конфліктів на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2011. С. 94–97.
5. Новікова Н. Управління конфліктами в організації під час пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (41). С. 79-83.

Підборочинська Надія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.с.-г.н., професор, професор кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Гайда Ю.І.)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ

Цифровізація економіки дає змогу істотно підвищити її ефективність, продуктивність виробничих ресурсів, якість та цінність послуг та товарів. В останні роки АПК займає високі позиції не лише в українській економіці, але і на глобальному ринку. Використання ІТ-технологій та цифрових рішень уже сьогодні дозволяє суттєво збільшити додану вартість аграрного виробництва, збільшити урожайність сільськогосподарських культур та якість кінцевої продукції галузі, що часто залежить не лише від погодних умов.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р затверджена Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Ця концепція передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових

компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій [1].

Необхідно зазначити, що аграрний сектор є важливою складовою національної економіки і роль якого стратегічна й обумовлюється необхідністю забезпечення необхідного рівня продовольчої безпеки, сталим розвитком внутрішнього і зовнішнього агроринків. За даними Державної служби статистики України у 2020 році український експорт продукції АПК та харчової промисловості склав 22,2 млрд. дол. США, що на 0,2 % або на 62,3 млн. дол. США менше у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року. При цьому позитивним моментом є тенденція до уповільнення темпів зниження експорту. Лідерами по збільшенню експорту стали: жири та олії тваринного або рослинного походження, що зросли на 1,0 млрд. дол. США (на 21,7%); залишки і відходи харчової промисловості – на 90,3 млн. дол. США (на 6,1%); продукти із зернових культур – на 43,7 млн. дол. США (на 16,2%). У свою чергу частка готової продукції тваринництва у сукупному експорті віддзеркалює слабку відповідність наших товарів високим стандартам розвинутих країн. Відтак у нових реаліях зростає необхідність інвестувати у цифровізацію аграрного виробництва, адже сектори економіки, що використовують інноваційні цифрові технології, зростають швидше й дешевше, стають набагато ефективніші та створюють нові стандарти якості. Біотехнології, технології перероблення, логістика, управління фермами – якщо хоча один з цих напрямків буде впроваджено масово, в перспективі п'яти років прибутковість агропромислового комплексу України може зрости на порядок [2].

Якщо говорити про бізнес-показники, то в АПК дохід в значній мірі залежить від врожаю і від вартості цього врожаю, а ці два фактори можуть сильно коливатися з року в рік. Точне землеробство може допомогти господарству мінімізувати фактори невизначеності - в першу чергу в плані вироблення стратегії, планування виробничих процесів, оперативного управління діяльністю і ефективного використання ресурсів, а також підвищити продуктивність і якість праці. У сільському господарстві це особливо важливо через сезонність і залежність багатьох робіт і їх результатів від зовнішніх чинників.

У структурі сукупних витрат витрати на логістику при експорті зернових в країні досягають 30 % [3]. Використання цифрових логістичних підходів є відносно новим напрямом, у сільському господарстві, ці підходи до логістичного управління тільки формуються. При цьому вважається, що зниження підприємствами витрат на виконання логістичних функцій на 1 % забезпечує збільшення обсягів реалізації продукції на 10%.

Цифрова логістика мінімізує ризики, які можуть виникнути під час експорту продукції АПК. Таким чином маркування вантажів спеціальними датчиками дозволить

онлайн визначати температуру, вологість та інші параметри транспортування; цифрове кодування дасть можливість внести в маркування вантажу всю необхідну інформацію і відстежувати у будь-якому місці трафіку [1].

Сплав «цифрових» та точних технологій може підвищити ефективність аграрної сфери України, її світову конкурентоздатність та згодом – зайняти найбагатшу аграрну «нішу» у світі. Тому, враховуючи те, що вітчизняна економіка на сьогодні істотно залежить від стану агропромислового комплексу, впровадження цифрових технологій в аграрному секторі дасть змогу підвищити конкурентоспроможність усієї економіки України.

Використані джерела:

1. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата доступу 10.10.2020).
2. Цифровізація і агросектор: світові тренди, інновації та розвиток в Україні. URL: <http://www.businessz.com.ua/news/events/8194> (дата доступу 10.10.2020).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України .URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата доступу 10.10.2020).

Пожо Олександр

Західноукраїнський національний університет

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

УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сьогодні будь-яка організація, незалежно від роду діяльності, ставить одним із пріоритетних завдань забезпечення свого позитивного іміджу. Управління іміджем медичної установи має свої особливості, які полягають у створенні необхідних умов при реалізації цілей і місії закладу охорони здоров'я, залучення уваги до проблем у медичній сфері та посилення інтеграції суспільства в процесі розвитку закладів охорони здоров'я.

У даний час державні медичні установи стикаються з проблемою негативного сприйняття своєї діяльності. Багато в чому це пояснюється недостатністю державного фінансування установ сфери охорони здоров'я. На відміну від більшості комерційних підприємств наслідки несприятливого іміджу медичного закладу носять глобальний характер, оскільки здатні вплинути на здоров'я нації в цілому. Крім того, позитивний чи негативний імідж медичної організації впливає на попит на медичні послуги з боку населення. З усього вищесказаного можна зробити висновок, що дослідження питань управління іміджем у сфері охорони здоров'я є актуальним в даний час.

У ситуації загострення конкуренції між закладами охорони здоров'я актуально побудувати його позитивний імідж, що забезпечить його конкурентоспроможність [1]. Імідж об'єкта - це думка раціонального чи емоційного характеру про нього, що виникла у психіці (у сфері свідомості і/або підсвідомості) певної (або невизначеної) групи людей, на основі образу, сформованого цілеспрямовано або мимоволі у їх психіці в результаті прямого сприйняття ними тих чи інших характеристик даного об'єкта або непрямого з метою виникнення атракції - тяжіння людей до даного об'єкта [2, с. 72]

Імідж як символічний образ-уявлення пов'язаний з реальністю (сутнісними характеристиками об'єкта) в дуже широкому діапазоні - від розкриття до напівправди, спотворення і повної невідповідності реальним якостям носія іміджу. Більша половина взаємодій в суспільстві в основному будується не на сутнісному пізнанні, а на основі сконструйованого іміджу того чи іншого соціального об'єкта, зокрема тієї чи іншої організації [3, с. 111].

Корпоративний імідж розглядається як загальне уявлення (що складається з набору переконань і відчуттів), яке складається у людини про організацію [4].

Під внутрішнім іміджем закладу охорони здоров'я розуміють уявлення зайнятих (наприклад, лікарів, медсестер, працівників різних служб медичної установи, пацієнтів закладу охорони здоров'я) про свою організацію [4]. Зайняті розглядаються тут не тільки як фактор конкурентоспроможності організації та одна з ключових груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про заклад охорони здоров'я для зовнішніх аудиторій.

Основними детермінантами внутрішнього іміджу закладу охорони здоров'я є культура організації та соціально-психологічний клімат. Нерідко існує розбіжність між зовнішнім (тобто думкою в суспільстві) і внутрішнім іміджем медичної установи (думкою, що існують всередині неї).

Візуальний імідж закладу охорони здоров'я - уявлення про організацію, що базуються на є зорових відчуттях, що фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр установи, зовнішній вигляд персоналу, а також про фірмову символіку (елементи фірмового стилю) [4].

Соціальний імідж закладу охорони здоров'я - уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства [4].

Бізнес-імідж закладу охорони здоров'я - уявлення про організацію як про суб'єкт певної діяльності [4]. В якості основних детермінант бізнес-іміджу закладу охорони здоров'я виступають ділова репутація, або сумлінність / несумлінність (дотримання

етичних норм бізнесу) при здійсненні медичної діяльності, а також ділова активність організації, індикаторами якої є обсяг і якість пропонованих послуг, відносна частка ринку, інноваційність технології і ступінь її освоєння, патентний захист, різноманітність медичних послуг, що надаються, гнучкість цінової політики тощо.

Значущими параметрами іміджу є цінності, які проглядаються через його зовнішню оболонку. Цінності закладу охорони здоров'я розглядають в контексті її корпоративної культури. Під терміном «корпоративна культура» зазвичай розуміються філософія і ідеологія управління, ціннісні орієнтації, вірування, ідеали, припущення, що лежать в основі відносин і взаємодій всередині організації та за її межами.

Якщо вдається досягти правильної відповідності між цінностями аудиторії і корпоративним іміджем закладу охорони здоров'я, хороша репутація може перетворитися в супербренд - при цьому люди відчувають до організації почуття довіри, надійності і причетності.

Імідж організації має відносну стабільність; він - один з найбільш високо оцінюваних активів, які та має. Процес перетворення сприятливого іміджу закладу охорони здоров'я у стратегічний актив починається всередині самої організації. Кадрова політика безпосередньо впливає на імідж, що створюється у персоналу, і побічно на імідж, що створюється у споживачів.

Таким чином, управління іміджем закладу охорони здоров'я процес безперервний. Основний акцент при розробці заходів щодо підвищення іміджу медичної установи слід робити на постійному моніторингу думки пацієнтів, які отримують медичну допомогу і медичні послуги, а також думки працівників закладу охорони здоров'я, підтримуючи внутрішньо-корпоративний імідж організації на високому рівні.

Використані джерела

1. Янчак Я. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я. URL: <http://science.lpnu.ua/law/all-volumes-and-issues/volume-1-number-876-15-2017/effective-development-and-functioning-market>
2. Гареева О. Построение маркетинга в современной медицине. 10 этапов PRM. Практика управління медичним закладом. 2016. № 4. С. 70–75.
3. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. 2014. Вип. 8. Ч.2. С. 110-113. 4
4. Головні елементи іміджу підприємства. URL: <https://www.kazedu.kz/referat/110557/1>

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Створення правових і економічних передумов становлення і розвитку ринкової економіки в Україні пов'язано, насамперед, з відмовою від прямого директивного управління. Тому для керівника не досить мати певні знання, пов'язані лише зі сферою його діяльності. Світовий досвід показує, що успіх різних типів організацій визначається не стільки професійною (у вузькому розумінні) компетентністю керівника, скільки його вмінням спрямовувати колектив на реалізацію місії та досягнення поставлених цілей, спонукати себе та своїх підлеглих на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації, використовуючи при цьому інтелект та методи матеріального та морального стимулювання трудової діяльності та створюючи умови для ефективного управління дисциплінарними відносинами в організаціях.

Питання дисципліни включає ряд як наукових, так і практичних проблем. Дисципліна є певним порядком поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – сукупністю дій та вчинків особистості, спосіб її життя. Дисципліна є відображенням виконання колективом, його членами прийнятих норм поведінки.

Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок, під яким розуміють сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини [1].

В дисципліні виділяють дві сторони: об'єктивну (порядок, без якого не може існувати організація); суб'єктивну (виконання обов'язків, дотримання прав працівників).

Дисципліна праці включає: технологічну, внутрішньозмінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва продукції або послуг.

У всіх організаціях загальним завданням управління трудовою дисципліною та дисциплінарними відносинами є: вивчення умов, які впливають на рівень дисципліни, однією з яких є безкарність порушень; вивчення поглядів, переконань у колективі; розвиток самодисципліни; розробка і застосування засобів впливу на працівника

організації за кожен проступок; винагорода всіх працівників, які проявляють активність до праці і досягають високих результатів; створення економічних, організаційних умов для нормальної роботи трудового колективу; забезпечення відповідного рівня самоуправління в організації.

Зазначимо, що регулюванню трудової діяльності, трудових відносин та здійсненню управління дисциплінарними відносинами в публічних організаціях (до них належать заклади охорони здоров'я) приділяється досить значна увага. Разом з тим, загальновідомим є факт, що публічні організації надзвичайно обмежені у своїх правах, особливо у фінансовій площині, що зумовлює виникнення ряду проблем у регулюванні трудової діяльності, трудових відносин та здійсненню управління дисциплінарними відносинами у їх колективах. Це є свідченням того, що недостатньо ефективного регулювання трудової діяльності працівників публічних організацій, трудових відносин та здійснення управління дисциплінарними відносинами обумовлене недосконалістю чинного законодавства, в рамках якого здійснюється діяльність цих організацій.

Порядок поведінки людей у процесі праці, що спрямований на забезпечення точного виконання працюючими трудових обов'язків, прийнято називати трудовою дисципліною. Цей порядок визначається правовими нормами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, статутами і положеннями про дисципліну, технічними правилами, посадовими положеннями та інструкціями, наказами і розпорядженнями керівника. Вони спрямовані на забезпечення бажаної для надання послуг поведінки працюючих. Залежно від того, наскільки працівники правильно сприйняли і усвідомили необхідність належного і якісного виконання своїх обов'язків, установлюється рівень трудової дисципліни. Кожний працівник зобов'язаний враховувати не тільки свої інтереси, інтереси організації, а й інтереси інших працівників, які працюють поряд, сприяти створенню згуртованого трудового колективу, який зміг би у випадках, передбачених законом, стати на захист інтересів колективу.

Ефективне управління дисципліною та дисциплінарними відносинами в публічних організаціях, яке базуватиметься на комплексному і вибіркового використанні відповідних методів управління дисциплінарними відносинами, дозволить вирішити такі завдання:

- організувати працю персоналу, створюючи умови для задоволення його потреб;
- забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- створити мотиваційне поле в організації.

Для успішної роботи публічних організацій, передусім, слід активізувати соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Здійсненню цього загального завдання сприятимуть соціальні та

психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для переходу від адміністративних до економічних методів управління.

Соціальні методи управління поділяють на дві групи: методи управління окремими груповими явищами і процесами; методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

До методів управління окремими груповими явищами і процесами, які повинні використовуватись керівництвом публічних організацій, належать: методи підвищення соціальної активності; методи соціального регулювання; методи управління нормативною поведінкою (недотримання нормативної поведінки зумовлює настання дисциплінарної відповідальності).

Методи соціальної профілактики повинні включати: різні форми попередження: перенесення інтересів у сферу загальнокорисної діяльності, дисциплінарної допомоги; захист соціальних інтересів колективу (виступи на зборах і прийняття відповідних рішень); організацію діяльності конфліктної (дисциплінарної) комісії у складі досліджуваної організації.

Психологічні методи управління, використання яких необхідне у роботі з персоналом та для підвищення дисциплінарної відповідальності, поділимо на такі основні групи: методи формування і розвитку трудового колективу; методи гуманізації стосунків у трудовому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання.

Враховуючи розглянуті соціально-психологічні та індивідуальні особливості виконавців, керівник публічної організації матиме можливість сформулювати і застосувати оптимальний стиль роботи і управління трудовим колективом та зумовити підвищення дисциплінарної відповідальності в досліджуваній публічній організації.

Сучасні методи та інструменти управління дисциплінарними відносинами в публічній організації та контролю за виконанням завдань, обов'язків всіма її працівниками повинні базуватися на наступних принципах: об'єктивності та неупередженості; повноти; обґрунтованості; публічності; відповідальності.

Кожен суб'єкт проведення контролю повинен відповідати за свої дії чи бездіяльність під час здійснення контролю за виконанням завдань, обов'язків всіма працівниками організації.

Таким чином, зміцнення дисципліни та запровадження інноваційних методів управління дисциплінарними відносинами в публічних організаціях обумовлює необхідність структуризації дисциплінарних відносин з метою створення сучасного механізму управління ними. Необхідно побудувати такий механізм, який буде сприяти зміцненню дисципліни у кожній організації, а в кінцевому підсумку, – формуванню

системи "дисципліни без покарань", самодисципліни.

Використані джерела

1. Допоміжні матеріали семінару в рамках курсів підвищення кваліфікації державних виконавців. Тернопіль. Центр комерційного права, 2008. 321с.

Роздобудько Семен

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В АНТИКРИЗОВИХ УМОВАХ

Криза загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом.

Кризові явища негативно позначаються на діяльності підприємств, до найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом та персоналом. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно діяти.

Кризовий період закликає діяти швидко та рішучо, не випускаючи з уваги стратегічні цілі підприємства і підтримку співробітників, здатних і охочих їх реалізувати. Головними вимогами до системи управління персоналом в умовах кризи стають гнучкість і динамічність. Підприємству потрібно навчитися швидко перебудовувати організаційну структуру і проводити певні заходи, за необхідності вивільняти значну кількість персоналу або швидко підбирати персонал і негайно вводити його в робочий процес

Антикризова система управління персоналом повинна давати змогу проводити кадрові заходи, пов'язані з прийомом, звільненням, переміщенням значної кількості співробітників в короткі проміжки часу, спрямуванням у вимушені відпустки, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні схеми і рішення.

Антикризове управління персоналом – організація взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства, а також профспілок для ефективного реалізації антикризових заходів, що передбачаються програмою виведення підприємства з кризи. Антикризові

заходи спрямовані на формування у працівників таких цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи

Програма виведення підприємства з кризи передбачає проведення перетворень в умовах короткого часу і обмеженості фінансових ресурсів. У цьому випадку основними завданнями управління персоналом є утримання і включення в реалізацію антикризової програми однієї частини працівників і мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій при звільненні іншої частини.

Для вирішення цих завдань необхідно інформування про плани підприємства щодо подолання кризи в цілях розуміння всіма співробітниками поточної ситуації та можливостей її зміни, а також мотивування співробітників на дії, потрібні підприємству, - робота в колишній посаді, перехід на іншу посаду, звільнення.

Розкриття інформації про плани подолання кризи необхідно тому, що через відсутність достовірної інформації персонал залучається до обговорення чуток і різних інтерпретацій відбувається, що дестабілізує роботу.

Вибір способу передачі інформації залежить від розмірів підприємства, статусу працівника. Це може бути загальні збори працівників або зборів підрозділів, звернення, взаємодія з профспілковими працівниками, особистий контакт.

Для того щоб згуртувати колектив, націлити його на виконання програми виходу з кризи, важливо обговорення цієї програми в робочих колективах з метою сформуванню чіткого бачення того, як ця програма буде реалізовуватися в конкретному колективі.

Керівник повинен переконатися, що всі його співробітники розуміють свої завдання. Для цього необхідні індивідуальні співбесіди з кожним співробітником підрозділу, в ході яких уточнюються цілі і завдання співробітника, критерії оцінки його праці, поведінку.

У стресовій ситуації, породженій кризою, увага і турбота керівника - сильний стимулятор для співробітника. Кожен працівник повинен відчувати себе частиною колективу, якому небайдужа його доля. Керівник в даному випадку виступає виразником турботи колективу про співробітника.

Антикризове управління персоналом повинно обов'язково включати систему контролю над діяльністю і поведінкою кожного співробітника. Керівник повинен негайно вжити заходів щодо корекції відхилення в поведінці співробітників від бажаної моделі, ці дії повинні мати свій ефект. В умовах антикризового управління всі рішення, що стосуються співробітників, повинні прийматися швидко, зрозуміло для співробітника і рішуче. Рішення керівника повинні бути зрозумілі і прозорі для всього колективу. При

цьому важливо, щоб колектив розумів об'єктивність і справедливість прийнятих рішень, а також їх обов'язковість для всіх.

Керівник зобов'язаний ширше залучати колектив до вироблення рішень, особливо, якщо вони зачіпають кожного члена цього колективу.

Лояльність співробітників до керівництва підприємства дуже важлива, в іншому випадку реалізація антикризових заходів може зустріти опір з їхнього боку. Істинна лояльність і згуртованість колективу навколо керівництва підприємства починається тоді, коли кожен співробітник розуміє, що керівництво підприємства і власник не перекладають на них весь вантаж втрат, поневірянь і злигоднів, що виникають у кризі, а все ділять зі своїми співробітниками, беручи на себе більшу частину.

Незважаючи на складнощі, що виникають на підприємстві в кризових ситуаціях, не слід відмовлятися від матеріального стимулювання персоналу, необхідно тільки переглянути розміри і критерії виплати премій. Також не можна повністю відмовлятися від соціального пакету. Можна скасувати призупинити дії тих складових соціального пакету, які не є життєво важливими, зберігши при цьому все необхідне для колективу або окремих його членів. Приймаючи рішення щодо зниження витрат, керівник повинен пам'ятати про стимулюючої ролі соціальних благ і про те, як сприйме ці рішення персонал.

Кращий спосіб мотивувати співробітників на більш ефективну та відповідальну роботу в кризовій ситуації - самому керівнику працювати більш ефективно і відповідально, прийняти на себе і усвідомити відповідальність за долі своїх підлеглих.

Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються і тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язане прогнозувати і запобігати кризам і своєчасно проводити перетворення. Але при настанні кризи програма антикризових заходів, у тому числі і з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і коректуватися в міру зміни ситуації. Але за умови настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Основною вимогою до системи охорони здоров'я є надання якісної медичної допомоги, що забезпечує безпеку пацієнта, яка в свою чергу безпосередньо пов'язана із якістю підготовки медичного персоналу. Підвищення кваліфікації медичних працівників – це сукупність спеціальних занять спрямованих на підвищення професійних навичок і набуття додаткових теоретичних і практичних знань[1].

Відповідно до вітчизняного законодавства, лікарі та весь молодший персонал органів охорони здоров'я зобов'язаний проходити підвищення кваліфікації кожних п'ять років, з моменту закінчення навчального циклу. Після навчального циклу фахівці проходять іспит, який визначає рівень набутих ними знань. Цей процес називається атестацією.

Підвищення кваліфікації включає в себе наступні види навчання:

- короткострокове (не менше 72 годин) тематичне навчання із питань конкретного виду діяльності, яке проводиться за місцем основної роботи фахівців і закінчується складанням відповідного іспиту, заліку або захистом реферату;
- тематичні і проблемні семінари (від 72 до 100 годин);
- тривалий (понад 100 годин) навчання фахівців в освітній установі підвищення кваліфікації для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології та інших проблем за профілем професійної діяльності.

Атестація лікарів проводиться з метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональнішої розстановки кадрів фахівців з урахуванням їх професійної майстерності, досвіду та складності виконуваних робіт.

Атестація є важливою формою морального та матеріального стимулювання, спрямована на удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я щодо подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню.

Основним завданням атестації є визначення рівня професійної підготовки лікарів, оцінка трудової діяльності, можливості подальшого використання спеціалістів, підвищення їх кваліфікації.

Виокремлюють такі види атестації:

- атестація на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»;
- атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Атестація на визначення знань та практичних навиків з присвоєнням чи підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» проводиться в комісіях, що створюються при вищих медичних закладах освіти 3-4-го рівнів акредитації та закладах післядипломної освіти.

Із 2019 року МОЗ України почало запроваджувати безперервний професійний розвиток лікарів. Лікарі можуть вільно обирати теми, заходи, формат навчання, надавачів освітніх послуг та використовувати отримані за таке навчання бали для власної атестації. Саму ж процедуру атестації було спрощено – мінімізовано бюрократичні вимоги та корупційні ризики[2].

На сьогоднішній день відбулися значні зміни в процедурі проведення атестації. Так, подавати звіт про професійну діяльність за останні 3 роки на 20 сторінках з формальними показниками більше не потрібно. Замість цього лікарі мають надати індивідуальне освітнє портфоліо на 1 сторінку. В нього лікар щороку записує своє навчання, а засвідчує цей документ керівник закладу.

Щорічна перевірка особистих освітніх портфоліо відбуватиметься з 2021 року. Лікар має надсилати своє портфоліо за попередній рік в атестаційну комісію до 01 березня поточного року. Співбесіду з атестаційною комісією на разі скасовано.

Для проходження атестації щодо визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст» лікар не пізніше ніж за тиждень до початку засідання комісії має подати: письмову заяву; копії диплома про освіту та інші документи, що в установленому законодавством порядку дають право на зайняття конкретної лікарської посади; атестаційний листок.

Крім того, для підтвердження звання «лікар-спеціаліст» необхідно додатково подати особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку та копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.

Атестація для присвоєння кваліфікаційної категорії передбачає подачу за два місяці до початку роботи комісії або за два місяці до закінчення терміну дії посвідчення наступних документів: письмову заяву; копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста або посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії; атестаційний листок, особисте освітнє портфоліо з результатами проходження

безперервного професійного розвитку; копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку. Ці ж документи необхідно подавати для проходження атестації для підтвердження кваліфікаційної категорії

Підтвердження кваліфікаційної категорії відбувається раз на 5 років, атестацію на присвоєння категорії можна проходити частіше. Для верифікації внесених даних лікарю необхідно особисто з'явитись з оригіналами сертифікатів та інших документів на засідання атестаційної комісії. У майбутньому передбачається, що процедура атестації буде електронною. Якщо дані про перебіг безперервного професійного розвитку сфальсифіковано, то лікарю буде відмовлено в атестації.

Використані джерела

1. Підвищення кваліфікації та атестація медичних працівників. Збірник нормативно-правових актів. Бібліотека головного лікаря та голови профкому закладу охорони здоров'я. Випуск 3. Львів, 2013. URL: http://lviv.medprof.org.ua/uploads/media/3_atestacia.pdf (дата звернення: 06.09.2021).
2. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (дата звернення: 06.09.2021).

Самчук Мирослав
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д-р наук з держ. упр. Толуб'як В.С.)

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

Управління професійною кар'єрою працівників організації вимагає дослідження суті таких основних понять: «кар'єра», «управління», «управління професійною кар'єрою».

У зарубіжній науковій літературі термін «кар'єра» визначається як поділений на певні проміжки життєвий шлях людини, пов'язаний з її роботою; послідовність «психологічних контрактів», що постійно переглядаються; послідовність і комбінація ролей, які індивідуум зазвичай виконує впродовж свого життя [1, 2].

У термінологічному словнику з дисциплін психолого-педагогічного циклу «кар'єра» презентується як: «успішне просування шаблями професійної, соціальної, посадової або іншої ієрархії; послідовність професійних ролей, статусів і видів діяльності в житті людини» [3].

У дослідженні Т.Крисковець професійна кар'єра характеризується як «ланцюг індивідуальних педагогічних досягнень, які отримали зовнішнє визнання і мають певне значення для становлення особистості конкретного вчителя на кожному етапі професійної діяльності, які сприяють зростанню його професійної впевненості та конкурентоспроможності» [4, с. 41].

Найбільш адаптованим для нашого дослідження буде розуміння поняття «кар'єра» як процесу самореалізації людини, реалізації власного особистісного потенціалу в умовах професійної діяльності.

Поняття «управління» має широкий спектр визначень, оскільки воно є об'єктом вивчення багатьох наук: економіки, менеджменту, педагогіки тощо.

У тлумачному словнику сучасної української мови зазначено: «управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь» [5, с. 1511].

З позицій теорії менеджменту термін «управління» визначається як система інваріантних управлінських функцій (планування, організація, мотивація і контроль) [6].

Сутність управління професійною кар'єрою можливо охарактеризувати як систему планування, організації, мотивації і контролю професійного або посадового поступального просування персоналу організації.

На переконання ряду вчених [5-6] поняття «управління професійною кар'єрою» становить комплекс заходів з планування, організації, мотивації і контролю посадового зростання працівника, відповідно до його мети, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з мети, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації, в якій він працює.

Управління професійною кар'єрою працівників організації є цілеспрямованим процесом, тому виключна роль у цьому процесі належить суб'єктам управління. До суб'єктів управління професійною кар'єрою працівника організації віднесемо: окремого працівника, кадрову службу та керівника організації.

Оскільки управління професійною кар'єрою працівників організації є системою дій, реалізовуваних в рамках виконання множини функцій (планування, організації, мотивації і контролю), коротко розкриємо зміст цих дій.

Основне завдання планування і управління професійною кар'єрою, загалом, полягає в тому, що з моменту прийняття працівника на роботу і до передбачуваного його звільнення слід організувати планомірне горизонтальне або вертикальне просування працівника системою посад або робочих місць.

Функція організації професійної кар'єри покликана забезпечити ефективну реалізацію кар'єрної стратегії кадрового складу організації. Зміст цієї функції розкривається через комплекс заходів, що передбачають організацію:

- ділового оцінювання потенціалу персоналу організації;
- роботи з кадровим резервом;

- розроблення і реалізації персоніфікованих програм безперервного професійного розвитку персоналу;
- внутрішню ротацію та адаптацію персоналу;
- безперервного соціального і професійного супроводу персоналу тощо.

Функція мотивації в управлінні професійною кар'єрою спрямована на формування у персоналу організації ціннісного ставлення до управлінської діяльності, мотивації усвідомленого проектування і реалізації професійної кар'єри та персоніфікованої програми безперервного професійного розвитку. Ця функція також покликана мотивувати роботодавця і фахівців кадрової служби до створення в організації сприятливих умов для успішного проектування і реалізації професійної кар'єри і персоніфікованих програм безперервного професійного розвитку персоналу.

Зміст функції контролю полягає в моніторингу та оцінюванні ефективності та результативності комплексу заходів, реалізованих в межах системи функцій управління професійною кар'єрою персоналу організації.

Тісний взаємозв'язок понять «професійна кар'єра» та «управління» розкривається наступним чином. Професійна кар'єра – це послідовність мети особистісного розвитку, а управління – це цілеспрямований вплив на процес такого розвитку. Власне, коли існує цілеспрямований вплив на процес особистісного розвитку можна говорити про «управління професійною кар'єрою», яке дозволяє досягти відданості працівників цілям та інтересам організації, забезпечити підвищення продуктивності праці, розкрити здібності кожного працівника, зменшити плинність кадрів.

Успішна професійна кар'єра працівника організації позитивно впливає на рівень його задоволеності професійною діяльністю. Крім того, вона забезпечує задоволення його вищих потреб (в соціореалізації, соціоповазі) а також матеріальне благополуччя. В кінцевому підсумку, професійна кар'єра виступає своєрідним підтвердженням успішності трудового життя працівника, структуруючи його трудовий досвід і представляючи його не просто як виконання посадових обов'язків, а як цілеспрямований розвиток, як послідовність здійснення певних кроків і досягнення певних щаблів. Якщо для працівника кар'єра – це професійний розвиток, визнання колегами і співробітниками, посадове просування, то для організації управління розвитком професійної кар'єри є фактором підвищення ефективності її діяльності, передумовою стійкості і життєздатності в динамічному середовищі та головним джерелом її розвитку. Успіх організації – це результат колективних зусиль її персоналу. Колективна взаємодія при максимумі творчості і креативу свідчить про те, що в колективі існує єдність мети, довіра,

взаєморозуміння, при цьому професійна мета кожного члена колективу збігаються з метою організації.

Управління професійною кар'єрою персоналу є однією з найскладніших кадрових технологій – це комплексна технологія впливу керівників і кадрових служб на цілеспрямований розвиток здібностей працівників, раціональне використання їхнього потенціалу як в інтересах самих працівників, так і в інтересах організації [2].

Специфіка управління кар'єрою як технологією полягає в тому, що вона здійснюється в конкретних умовах:

- 1) усвідомлення цінності професійного досвіду людини як найважливішого національного надбання, як найціннішого капіталу будь-якої організації;
- 2) наявність високого кваліфікаційного статусу кадрових служб;
- 3) створення оптимального кар'єрного простору, в якому може відбуватися зміна посадового статусу працівника, задоволення потреби в необхідних професіях та спеціальностях, накопичуються професійний досвід і кваліфікація персоналу в кар'єрному середовищі [2].

У результаті застосування технології управління професійною кар'єрою важливо домогтися такого стану, щоб те, чим володіють люди як носії професійних здібностей, досвіду, було включено в трудовий процес в інтересах людини, організації та суспільства в цілому. Результатом реалізації технології управління професійною кар'єрою як важливої кадрової технології є підвищення мотивації та продуктивності праці, ефективне використання здібностей працівників, зменшення плинності кадрів, відданість працівників інтересам організації та українського суспільства.

Використані джерела

1. J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, V. M. Godshalk, Career Management. Los Angeles, USA: Sage Publications Inc., 2010, 491 p.
2. Базелюк В.Г. Управління професійною кар'єрою науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/10_39_2020/pedagog/Bulletin_10_39_Pedagogika_Vasyl_Baz%D0%B5liuk.pdf
3. Кизименко Л. Д., Романець З. О., Ткаченко В. М., Термінологічний словник з дисциплін психолого-педагогічного циклу. Львів, Україна: Вид-во ДЦМОУ, 1998, 24 с.
4. Kriskovets T. N., Merculova L. V. «The role of the scientific communication in the development of postgraduates 'professional career strategy»; L. Shlossman, Ed. by, Innovations in education. Vienna, 2014, pp. 121–134.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. на CD) / В. Т. Бусел, Ред. Київ; Ірпінь, Україна: ВТФ «Перун», 2009, 1736 с.: іл. ISBN 966-569-013-2
6. Кибанов А. Я., Основы управления персоналом. 3-е изд., перераб. и доп. Москва, Россия: ИНФРА-М, 2014, 440 с.

ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

На тлі динамічного розвитку ринку, коли боротьба за увагу та прихильність клієнта невпинно загострюється, виникає необхідність в ефективній маркетинговій діяльності, зокрема, в актуальних та сучасних методах. Особлива роль у розвитку економіки належить інноваційним технологіям та цифровізації суспільства. Поява смартфонів, мобільних додатків і технологій реального часу змінили споживчу поведінку людей та маркетингову діяльність компаній [1]. Маркетингова діяльність повинна бути гнучкою та враховувати тенденції ринку, для того, щоб забезпечити ринкову стійкість бізнесу. Розглянемо маркетингові тенденції, які будуть особливо актуальні найближчим часом.

Насамперед, варто робити акцент на контент, а не на рекламу як таку. Споживачам вже набридла нав'язлива реклама. Це довело і дослідження компанії Nielsen в 2018 році, результати якого показали, що найбільше люди довіряють:

- рекомендаціям знайомих;
- офіційним представникам, сайтам брендів;
- редакційним матеріалами - достовірним статтям, оглядам [2; 3].

Рекламні оголошення стали аутсайдерами цього переліку, і з тих пір ситуація не змінилася. Тепер рекламні оголошення може не бачити третина цільової аудиторії, оскільки більше 30% інтернет-користувачів планує в наступному році використовувати блокатори реклами. Отож, доцільно застосовувати inbound-маркетинг.

Inbound marketing (англ. «вхідний маркетинг») – комплекс інструментів просування, основною метою якого є зацікавлення споживача, щоб в перспективі він самостійно захотів придбати продукти компанії [4].

Короткі відео замінюють довгі рекламні ролики, адже, інтернет-користувачам важко сконцентруватися на довгих роликах, й інтерес починає скорочуватися після 10 секунд перегляду. 10-секундні або короткі відео дозволяють донести інформацію до 89% потенційних клієнтів. Американський телеканал Fox в рекламі до серіалів і програм каналу почали використовувати відео на 6 секунд, замість звичних 20-30 секунд [3].

Все більше набирають популярність чат-боти. Найближчим часом 85% комунікацій з клієнтами будуть вестися через чат-боти. Комунікація 24/7 є найсуттєвішою перевагою чат-ботів. Соціальна мережа Facebook на етапі розробки спеціального алгоритму, за яким сторінку побачить більше людей, якщо попереднім клієнтам сподобається спілкування з чат-ботом.

Соцмережі були і залишаються найпопулярнішими платформами для онлайн-покупок. Рекламу у популярних блогерів поступово витісняють довготривалі рекламні інтеграції. Рекламні інтеграції дозволяють краще запам'ятати продукт, який рекламують. Співпраця Селени Гомес з брендом Louis Vuitton яскравий цьому доказ.

Понад 1,2 мільярда людей у всьому світі користуються мобільними пристроями, тому перспективи мобільного маркетингу очевидні. Користувачі проводять приблизно 2,8 години в різних додатках свого смартфона, а 88% людей, шукають, куди сходити, де купити щось саме з мобільного телефону.

Прямі ефіри дозволяють брендам стати «ближчими» до споживача. Прямі трансляції стали доступними у великих соцмережах: YouTube в 2016 році, Facebook в 2017 та Instagram в 2018. Цей формат зацікавив користувачів і вони регулярно підключаються до "живих" відео. Тренд на такий формат тільки зростає, оскільки він дозволяє розповісти аудиторії про продукт в режимі прямого ефіру і відповісти на всі запитання клієнтів, що підвищує лояльність до бренду.

В 2022 році 65% керівників планує активно вести соцмережі. Це дозволить покращити репутацію компанії, оскільки в час фейкових новин, саме керівники і топ-менеджери зможуть швидко це спростувати і загалом доносити інформацію з перших уст. За даними OkToPost, в 2016 році тільки 40% керівників вели соціальні мережі, очевидно, що цей тренд неспинно зростає [5].

Таким чином, бачимо, що вищенаведені тенденції маркетингу лише набирають обертів і продовжать розвиток в наступному році. Зосередження у маркетинговій діяльності на впровадженні тенденцій дозволить побудувати більш довірливі відносини з вже наявним споживачем і залучити нову лояльну аудиторію.

Використані джерела

1. Іванечко Н., Борисяк О., Леонова І. Транспортний шеринг: маркетингові аспекти. Вісник економіки. 2021. Вип. 1. С. 55-65.
2. 2020 Market Research Trends. URL: <https://interq-research.com/2020-market-research-trends>
3. Carson D. Trends of Marketing Research. Marketing Intelligence & Planning. 1989. Vol. 7. No. 9/10. P. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001055>
4. Что такое входящий маркетинг или inbound marketing? *SeoProfy*. URL: <http://seoprofy.ua/blog/wiki/chto-takoe-inbound-marketing> (дата звернення: 26.09.2021)

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

В умовах жорсткої конкуренції визначальний вплив на ефективність діяльності фірми має вірно обрана стратегія її гармонійного розвитку, що є підґрунтям стабільного економічного зростання та успішного подолання кризових ситуацій. Основною перевагою стратегічного планування є можливість реалізації попередньо запланованих сценаріїв розвитку підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності під час формування системи цілей.

Вчені-економісти по різному трактують поняття стратегії. Так, з позиції Котлера Ф. стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципів планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; формують рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості [1].

За твердженням Куїна Дж. Б. стратегія інтерпретує спосіб поведінки або план організації, який інтегрує її основні цілі, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним способом, вибудованого на відносних внутрішніх перевагах та недоліках, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів [2, с. 117].

Згідно підходу А. Мескона, стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [3, с. 256].

Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна існує порівняно недавно. Інструменти стратегічного менеджменту впроваджувалися в практику управління організаціями поступово. Потреба в побудові стратегічних планів виникла у зв'язку із розвитком найбільших зарубіжних організацій, світових міжнародних корпорацій. Стратегія, як продукт управлінської діяльності, має відповідати ознакам плановості, усвідомленого цільового спрямування, орієнтації на тривалу перспективу. Вони є неодмінними і відсутність хоча б одної з них не дозволяє кваліфікувати той чи інший управлінський ресурс як стратегію.

Виходячи із вищезазначеного, стратегію пропонуємо розглядати як процес пошуку і реалізації ефективних стратегічних рішень, який поєднує перманентне планування і здійсненням покрокових управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеної стратегічної мети і, стратегію, як план, з тим чи іншим рівнем деталізації та виокремленням об'єктів планування.

Використані джерела

1. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру / пер. с англ. И. Матвеева. М., Альпина Паблишер, 2017. 144 с.
2. Минцберг Г., Гошал С., Куинн Дж. Б. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. 688 с.
3. Мескон М, Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Видавництво «Справа», 1997. 704 с.

Скасків Софія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Вектором реалізації стратегії управління банківським персоналом є забезпечення ефективності мотивації праці - досягнення такого ступеня результативності праці, яка відповідає реалізації економічних і соціальних цілей комерційного банку та особистих цілей працівників. Ефективність трудової мотивації досягається через регулюючі функції оплати праці, які є невід'ємною складовою системи управління комерційним банком.

Враховуючи велику кількість працівників, АТ КБ "ПриватБанк" застосовує комплексну систему оплати та мотивації персоналу. Основну роль банк віддає матеріальній частині мотивування, адже вважає, що задоволення основних потреб працівників пов'язане з грошима, тобто оплатою їх праці.

Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета. До матеріальної мотивації персоналу «ПриватБанку» відноситься заробітна плата працівників, яка складається зі ставки та бонусів у співвідношенні 50:50. Ставка має майже однаковий розмір у всіх працівників банку, а бонусна частина залежить від ієрархічного рівня працівника.

У АТ КБ "ПриватБанк" виплата фіксованого окладу здійснюється трьома частинами: два аванси та остаточний розрахунок. При цьому, якщо у працівника є непротабельовані

робочі дні виплата по них не здійснюється, а сума, що отримає працівник буде зменшена пропорційно.

Бонус співробітника складається з основних бонусів та бонусів за крос-селінг. Основний бонус співробітника включає гроші, що виплачуються співробітнику за виконання транзакції відповідно до затвердженого загального банківського реєстру розцінок. Бонуси за крос-селінг є грошовими коштами, що працівник отримує за продаж послуг, що не входять у сферу його основної діяльності. Зокрема, касир отримує ставку та відсоток за кількість обслугованих клієнтів, оператор call-центру отримує ставку та відсоток від результативних дзвінків, оператор відділу стягнення отримує відсоток від повернутої суми до банку.

Працівник КБ "ПриватБанк" може самостійно ознайомитися зі звітом про нарахування йому бонусів у системі "Путівник ПриватБанку", ввівши особистий логін та пароль.

Важливою умовою застосування преміальної системи оплати у КБ "ПриватБанк" є те, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на показники, необхідні для досягнення цілей банку. За рахунок такого прийому мотивації досягається підвищення продуктивності праці працівника, якості обслуговування клієнтів, а, отже, банку в цілому.

У КБ «ПриватБанк» премія поділена на основну та додаткову. Основна премія виплачується за успіхи в основній діяльності, а додаткова – для акцентування зусиль співробітника на просування конкретної продукції чи послуг.

Надбавка за ефективність є додатковою заохочувальною виплатою для працівників банку, які стабільно працюють із високою ефективністю. Надбавка за ефективність виплачується відповідно до відпрацьованого часу. Кількість співробітників, яким установлюється надбавка у КБ «ПриватБанк» складає 15% працівників однієї масової професії з найбільшим відсотком перевиконання плану. Розмір надбавки становить 50% від окладу та розраховується щомісяця, до 7 числа місяця, наступного за звітним. Під час розрахування надбавки за звітній місяць враховуються останні затвержені рейтинги з виконання нормативу особистих продажів.

З метою утримання заново прийнятих співробітників банку та зниження плинності співробітників у перший місяць роботи в банку як матеріальне стимулювання виплачується адаптаційна надбавка в розмірі 50% від окладу, метою якої є забезпечення новачкам дохід середнього рівня за професією.

Також існують доплати, які встановлюються працівникам банку за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи, зокрема роботу у

святкові дні; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності.

Незважаючи на значну ефективність діючого механізму оплати праці в АТ КБ "ПриватБанк", в ньому присутні певні недоліки, зокрема: низька ставка заробітної плати (8000 грн) та невисокі бонуси. Іншою проблемою мотивування працівників «ПриватБанку» є відсутність диференціації працівників при створенні соціального пакета, який є загальний для всіх, а отже, окремі пункти соціального пакета для окремого працівника не є значущими, а значить, не є мотивуючими.

На наш погляд, таку проблему можна усунути за рахунок анкетування при прийнятті на роботу, де працівник шляхом анкетування сам міг вибрати ті пункти, з запропонованого списку до свого соціального пакета, які дійсно його цікавлять. Також доцільно постійно розширювати наявний перелік пільг і привілеїв, враховуючи особливості кожного рангу посади співробітника, а також його результати та перспективи.

Скочеляс Діана

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу Пушкар З.М)

КАР'ЄРНІ ОРІЄНТАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОСОБИСТОСТІ

Кар'єрні досягнення людини багато в чому залежать від рівня її особистісного та професійного розвитку. Мають значення такі аспекти, як: кваліфікація; мотивація щодо здійснення професійних дій, самомотивація, яка пов'язана із основними цінностями людини, які не завжди стосуються реалій закладу праці; рівень підготовленості до певного виду діяльності; соціалізація та професійна самореалізація [1].

В залежності від поставлених перед людиною завдань щодо професійної самоактуалізації, розрізняють такі стадії кар'єро орієнтованого розвитку особистості [2].

Перша стадія – розвитку мрій та відкриття (від народження до 21 року). Людина перебуває в ролі школяра, студента, учня на виробництві. Завдання цієї стадії зводяться до виявлення даним індивідом своїх інтересів і потреб, перетворення фантазій у реальні уявлення про професію та набуття відповідних знань і вмінь.

Друга стадія – вступу в трудове життя (16 – 25 років). Індивід перебуває в ролі кандидата на роботу. Завдання: ознайомитися з ринком праці, знайти компроміс між

особистісними уявленнями про роботу і думкою роботодавця, вибрати й отримати перше робоче місце.

Третя стадія – основного курсу набуття досвіду (16 – 25 років). Завдання стадії: подолати перший шок від дійсності, адаптуватися до конкретного місця праці, адекватно сприймаючи професійні реалії.

Четверта стадія – початку кар'єрного шляху (17 – 30 років). Роль нового повноцінного члена організації. Завдання: вирішити, чи відповідає обрана професія й організація власним запитам, та накопичувати в подальшому досвід як базу для кар'єрного росту.

П'ята стадія – початку середнього етапу кар'єри (старше 25 років). Роль повноцінного члена організації. Завдання: вибрати спеціалізацію, усвідомити професійну відповідальність, продовжувати навчання і підвищувати свою кваліфікацію, реалізуючи плани подальшого кар'єрного розвитку.

Шоста стадія – кризи на середньому етапі кар'єри (35 – 45 років). Повноцінний член організації. Завдання: навчитися адекватно реагувати на розбіжність своїх надій з досягнутими результатами. Визначити роль професійної діяльності у своєму житті. Узяти на себе функції наставника.

Сьома стадія – кінця кар'єри працівника, який не виконував управлінську функцію. Діяльність за лінійною схемою. Завдання: усвідомити функцію наставника, розширювати інтереси й уміння на базі власного досвіду.

Восьма стадія – кінця кар'єри працівника, який виконував управлінську функцію. Завдання: використати свої уміння і здібності щодо прогностичного розвитку організації та розвитку здібностей перспективних співробітників.

Дев'ята стадія – поступового припинення діяльності. Завдання: навчитися розуміти, що власний вплив і відповідальність зменшуються, знайти собі нову роль, характерну для ситуації зниження компетентності і мотивації, навчитися жити не тільки інтересами професійної діяльності.

Десята стадія – виходу на пенсію. Завдання: усвідомити відносність своєї ролі, незважаючи на її значущість.

На нашу думку, є ряд чинників, які впливають на успіх кар'єри:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

На думку Пушкар З.М., [3] цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

- займатися тим видом діяльності, від якого буде моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;
- займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;
- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Коли почалися пандемія і карантин, реакція роботодавців на зміни була різною: хтось скорочував персонал, хтось зменшував зарплати або відміняв бонуси. Деяким компаніям довелося вжити всіх заходів одразу і надовго «затягнути паски», комусь вдалося скоротити витрати частково та тимчасово. Але очевидно: всім бізнесам, щоб залишитися успішними й актуальними, важливо бути гнучкими, щоб своєчасно й адекватно реагувати на зміни. Упродовж наступних двох років трудові ресурси кардинально зміняться. У середньому компанії, ймовірно, скоротять 17% робочої сили; очікується, що приблизно 35% працівників потребуватимуть перекваліфікації або підвищення кваліфікації. Ще 39% працівників, ймовірно, продовжать працювати віддалено. Всі ці умови і перетворення безпосередньо впливають на кар'єрний розвиток, просування по кар'єрній драбині особистості стає набагато важче в умовах пандемії і жорстокої конкуренції.

Використані джерела

1. Долгих Л. Кар'єрні домагання як суб'єктивний механізм професійної самореалізації. Соціальна психологія. 2005. № 2. С. 64-71
2. Климов Е.А. Психологія професійне самовизначення. М.: Академія, 2004. 304 с.
3. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

Ступінська Любов
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Надвиничний С. А.)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Розбудова України як демократичної та соціальної держави, закріплення в Конституції України положення про найвищу соціальну цінність людини, її життя і

здоров'я, честі і гідності, недоторканості і безпеки вимагає формування нових підходів до захисту прав людини. А усвідомлення соціальної цінності людини і громадянина визначає Україну, як соціальну державу. Одним із пріоритетів сучасної національної соціальної політики є реабілітація осіб з інвалідністю.

Високий показник інвалідності зумовлюється цілим комплексом причин, зокрема, недосконалістю чинної системи охорони здоров'я, недостатньою безпекою та охороною праці, травматизмом на дорогах, погіршенням якості харчування і питної води, старінням населення, наявністю різноманітних катаклізмів екологічних, природних, воєнних, зокрема проведенням Антитерористичної операції та ін. [1].

Як наслідок цього виникла необхідність вирішення проблем, пов'язаних зі створенням ефективної системи реабілітації осіб з інвалідністю та професійної підготовки фахівців, які працюють у сфері відновлення здоров'я в профільних центрах, фінансовим забезпеченням відповідних реабілітаційних закладів та створенням і вдосконаленням нормативно-правової бази.

Сучасний стан законодавчого закріплення реабілітації осіб з інвалідністю потребує формування якісно нового, проєвропейського погляду, а також ґрунтовної та систематичної підтримки зі сторони держави та громадських утворень.

Потреба отримання реабілітаційних послуг стосується значної кількості населення України. Йдеться, по-перше, про осіб з інвалідністю, кількість яких у загальній структурі населення суттєво зросла. Якщо на початку 90-х рр. минулого століття загальна чисельність людей з інвалідністю становила близько 3 % від усього населення, або 1,5 млн осіб, то чисельність осіб з інвалідністю у 2021 р. – 2 703 000 осіб з них 163 900 тис. діти з інвалідністю, або 6,1 % усього населення [2].

Протягом останніх років в Україні проводиться планомірна робота над створенням сприятливих умов життєдіяльності осіб з інвалідністю, під час якої враховуються, як міжнародні, так і європейські стандарти. Водночас для забезпечення максимальної ефективності та результативності державної політики щодо осіб з інвалідністю в сфері надання реабілітаційних послуг, необхідно зробити акцент на встановленні додаткових гарантій стосовно реалізації особами цієї категорії гарантованих законодавством прав.

Реабілітація осіб з інвалідністю це не лише система медичних, психологічних, фізичних та інших заходів, а цілісна система науково-обґрунтованих положень (заходів, стандартів тощо), спрямованих на відновлення здоров'я, попередження інвалідизації, забезпечення інклюзивності системи реабілітації осіб з обмеженими можливостями, безбар'єрності, нормативно-правової регламентації у цій сфері [4].

Аналіз актуальних проблем діючої практики реабілітації осіб з інвалідністю в Україні засвідчує, що на нинішньому етапі недостатньо здійснено заходів щодо повноцінного надання реабілітаційних послуг особам з обмеженими можливостями та фізичними вадами, існуюча практика потребує доопрацювання і реформування.

Потрібно вдосконалити на законодавчому рівні механізм надання реабілітаційних послуг особам з інвалідністю, шляхом доопрацювання Постанов в частині прийняття необхідних документів для видачі направлення чи договору особам для проходження реабілітації. Привести у відповідність до Закону і саму систему здійснення реабілітації осіб з обмеженими можливостями, яка має забезпечити громадянам, які потребують реабілітації: комплексність, своєчасність медичної, фізичної, соціальної, трудової, професійної, психолого-педагогічної, фізкультурно-спортивної реабілітації. Це допоможе досягнути особами з обмеженими можливостями оптимального психічного, фізичного, інтелектуального, і соціального рівня життєдіяльності.

Слід підготувати та забезпечити реабілітаційні установи кваліфікованими фахівцями у цій галузі, забезпечити центри матеріально-технічною базою, тим самим привести рівень реабілітації на міжнародний рівень. Звісно для цього потрібен час, фінансова можливість, кваліфіковані працівники, а також добре проаналізована і сформована нормативно-правова база[5].

Необхідно виокремити пріоритетні напрями реформування та модернізації реабілітаційної системи в Україні, зокрема:

- створення органу «Національний центр якості реабілітаційних послуг», як центрального органу виконавчої влади, який координував би державну політику у сфері реабілітації, формував національну систему стандартів якості реабілітаційних послуг, здійснював моніторинг додержання законодавства та дотримання стандартів в галузі реабілітації.

- запровадження міжнародних стандартів реабілітаційного процесу, а саме введення на законодавчому і загальнодержавному рівнях поняття мультидисциплінарної реабілітаційної команди з подальшим максимальним залученням їх роботи в кожній реабілітаційній установі. Це сприятиме максимально можливому відновленню функціонування особи з інвалідністю, що допоможе їй повернутися у життєдіяльність і суспільне середовище.

- створення єдиного координаційного органу у сфері реабілітації, що дало б змогу більш чітко координувати і контролювати діяльність реабілітаційних установ для якісного проведення реабілітаційного процесу.

– удосконалення нормативно-правової бази, що дозволить залучити до реабілітаційного процесу осіб, які потребують реабілітації. Враховуючи зарубіжний досвід слід розділити систему реабілітаційного процесу на 3 рівні: первинний, вторинний і третинний.

– побудова нових чи переорієнтація санаторно-курортних закладів на реабілітаційні установи за європейським зразком, з потужною матеріально-технічною базою. Розміщення мережі реабілітаційних закладів по Україні таким чином, щоб кожна особа (дитина) з інвалідністю мала можливість отримати комплекс необхідних реабілітаційних послуг для відновлення здоров'я.

Державна політика повинна спрямовуватися на розроблення концептуальних засад щодо вироблення нових правил функціонування реабілітаційних установ, розвиток їх конкуренції на ринку реабілітаційних послуг, упровадження механізмів державно-приватного партнерства.

За умови здійснення державою цілеспрямованої та збалансованої політики, як на центральному, так і на регіональному рівнях, із залученням матеріально-фінансових та інтелектуальних ресурсів можна буде сприяти досягненню мети державної політики у сфері реабілітації осіб (дітей) з інвалідністю шляхом створення умов для всебічного розвитку та розширення можливостей повноцінної інтеграції їх у систему суспільних відносин. Якщо держава і суспільство опікуватимуться цими питаннями не декларативно, а на ділі, то реформування та удосконалення механізму реабілітації та системи реабілітації в Україні відбудеться вже найближчим часом.

Використані джерела

1. Байда Лариса. Звіт про ситуацію із надання реабілітаційних послуг для людей з інвалідністю. / Національна асамблея людей з інвалідністю України, 2013. С. 1

2. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України «МОЗ України розробляє комплексний підхід до надання послуг з медичної реабілітації» Режим доступу: URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66638

3. Сисоєнко І.В. Інвестиції у здоров'я: як має працювати система реабілітації? 2017. Режим доступу: URL: <http://pharma.net.ua/publications/articles/16080-investicii-u-zdorovja-jak-mae-pracjuvati-sistemareabilitacii/>.

4. Про становище інвалідів в Україні. Національна доповідь. Міністерство праці України. Державна установа “Науково-дослідний інститут соц.-труд. відносин”. Київ, 2008. 200 с.

5. Мойса Б. «Пропозиції до політики щодо реабілітації осіб з порушенням здоров'я». 2017 Режим доступу: URL: <https://parlament.org.ua/uploads/2017/09/Pr...>

ЗМІСТ ЛІКАРСЬКОЇ ЕТИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТА ВЗАЄМВІДНОСИН ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Етика охоплює всі аспекти людської поведінки та прийняття рішень, в тому числі, в сфері охорони здоров'я.

Етика – наука, що визначає моральні цінності особистості, її вчинків та схильностей, тобто допомагає розмежовувати поняття добра і зла, совісті і честі, справедливості та сенсу життя [1].

Те, що лікар в суспільстві – це не тільки професіонал своєї справи, а людина, яка керується певними принципами та етичними нормами, підтверджує й те, що існує наука – медична деонтологія, яка розкриває всі ці аспекти, які супроводжують професійну діяльність не тільки лікаря, але й усього персоналу медичного закладу [4].

Щодо уточнення компетентності лікарів, як цінності, з якою пов'язана лікарська етика, скористаємось тезою Л.Дудікової [4], яка зазначає, що «сьогодні стає все більше очевидним, що якість та ефективність надання медичного лікування є недостатньою не тільки через складні соціально-економічні обставини, в яких опинилась Україна, а й через відсутність у лікарів компетентності будувати свою професійну діяльність з дотриманням морально-етичних норм. Застосування комунікаційних та інших технологій у з'ясуванні діагнозу та аспектів життєдіяльності пацієнта, які тією чи іншою мірою причетні до хвороби, є одним із ключових моментів, і не набуття професійно-етичної компетентності майбутніми лікарями може загрожувати неправильним діагностуванням або закритістю пацієнта щодо відвертої розмови з пошуку причинно-наслідкових явищ його хвороби... Тому, підвалини професійно-етичної компетентності майбутніх лікарів повинні закладатися у вищих навчальних закладах під час організації навчально-виховного процесу та при аналізі успішності студентів, звертаючи особливу увагу на етичний аспект майбутньої професійної діяльності».

Аналіз К.Федоровою [5] психолого-педагогічної літератури засвідчив, що, пройшовши у своєму розвитку складну еволюцію, медична етика ввібрала найбільш універсальні принципи медичної діяльності („не зашкодь”, неспричинення шкоди, турботи про себе, „роби добро”, інформованої згоди, автономії особистості пацієнта, поваги до пацієнта, справедливості, гуманізму), сформовані мислителями й лікарями впродовж тисячоліть (Авіценна, Аристотель, Гіппократ, Парацельс, Платон та ін.), засновані на нормах моральності. У сучасних умовах

проблеми медичної етики та деонтології розглядаються в контексті біоетики як сукупності моральних норм із різним ступенем систематизації, раціоналізації, композиції та інституційної підтримки, орієнтованої на вироблення й установаження в практиці біо- та медичних досліджень морального ставлення до Життя взагалі і до будь-чого Живого, на турботу про права біосу на основі принципу благоговіння перед життям (А.Швейцер).

З урахуванням особливостей професійної діяльності лікарів у сучасних умовах (Б.Веденко, Х.ВаскесАбанто, В.Москаленко, Г.Поляков та ін.), наукових підходів до визначення сутності медичної етики та деонтології (О.Грандо, В.Кулініченко, Л.Лещинський, Б.Петровський та ін.) професійно-етичні якості майбутніх лікарів автор наукової праці [5] визначає як риси особистості, сформовані в результаті інтеріоризації сукупності етичних норм і принципів поведінки медичного працівника й незалежно від зовнішніх умов стійко реалізуються при виконанні професійних обов'язків, у діяльності та поведінці. Ці якості зумовлені специфікою професійної діяльності (медичної) і забезпечують її ефективність, надійність, професіоналізм особистості, усвідомлення необхідності гуманного, дбайливого ставлення до людини, навколишнього середовища як чинника безпеки життєдіяльності, збереження здоров'я, первинної профілактики на індивідуальному, сімейному та популяційному рівні.

Використані джерела

1. Морально – етичні та психологічні аспекти медичної діяльності лікарів загальної практики: Навчально – методичний посібник, підготовлений на кафедрі громадського здоров'я факультету післядипломної освіти Ужгородського національного університету. Автори: Рогач І.М., Качала Л.О., Погоріляк Р.Ю. Ужгород, 2010. 64с.

2. Назар П. С. Основимедичноїетики.П.С.Назар, Ю.Г.Віденський, О.А.Грандо. К.: Здоров'я, 2002. 344 с.

3. Лікарська етика та медична деонтологія – невід'ємні складові частини навчально-виховного процесу у вищих медичних навчальних закладах: тези доповідей навчально-методичної конференції (12 березня 2009 року). ВНМУ. Вінниця : ВНМУ, 2009. 97 с.

4. Дудікова Л.В. Особливості формування професійно етичної компетентності майбутніх лікарів у вищих медичних навчальних закладах. URL: irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64

5. Федорова К.В. Формування професійно-етичних якостей майбутніх лікарів у виховному просторі вищого медичного навчального закладу. Старобільськ, 2016. 22с.

УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ

Комунальне майно належить територіальним громадам — містам, селищам, селам тощо. Управління комунальним майном здійснюють безпосередньо територіальна громада та утворені нею органи місцевого самоврядування — місцева рада та її виконавчі органи — департаменти, відділи тощо[1].

Громадяни мають право контролювати реалізацію державного і комунального майна. Для цього, передусім, слід перевірити, чи взагалі майно обліковане та оприлюднене у реєстрі. Доприкладу, реєстри комунальної власності можуть оприлюднювати на офіційних веб-сайтах місцевих рад. А реєстр державної власності повинен оприлюднюватись Фондом державного майна України.

Комунальна власність є матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування [2]. Вона включає в себе широкий спектр об'єктів як господарського, так і соціально-побутового призначення. Від рівня розвитку комунальної власності та ефективності використання її складових і всієї системи в цілому залежить якість життя населення територіальної громади. Ефективне вирішення проблем управління об'єктами комунальної власності з врахуванням конкретних потреб об'єднаних територіальних громад є в сучасних умовах важливою функцією органів місцевого самоврядування[3].

Раціональний підхід до питань управління майном комунальної власності підсилює спроможність територіальної громади, дозволяє зробити роботу органів місцевого самоврядування більш прогнозованою, направленою не лише на забезпечення суспільної стабільності, а й на сталий та збалансований розвиток. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територіальної громади, оздоровленню клімату для створення та розвитку високоякісних публічних послуг та бізнесу на відповідній території [4].

Разом з тим, «в середньому 10-20 % об'єктів комунальної власності не використовуються взагалі, до 10 % не обліковуються. Близько 30 відсотків майна потребує капітального ремонту [5].

Основними причинами такого стану є:

- недосконалість, а в окремих випадках відсутність законодавчої бази щодо управління об'єктами комунальної власності;
- відсутність реєстрів обліку та використання майна, що знаходиться у розпорядженні громади (внаслідок помилок, халатності, злого умислу);
- неправильна внаслідок помилок, а в окремих випадках цілеспрямовано необґрунтована оцінка вартості комунального майна;
- прийняття неефективних управлінських рішень внаслідок некомпетентності службовців органу місцевого самоврядування;
- відсутність окремих програм органів місцевого самоврядування щодо управління комунальною власністю;
- відсутність дієвих методів оцінки ефективності використання комунального майна [3].

Під ефективним управлінням комунальною власністю слід розглядати комплекс заходів, орієнтованих на управління системою взаємовідносин суб'єктів комунальної власності і суб'єктів господарювання з метою реалізації територіальних і громадських інтересів [3]. Дане визначення дає можливість виділити фактори ефективного управління комунальною власністю, а саме:

1. Цілеспрямованість. Ефективне управління – це комплекс заходів, здійснюваних комунальним власником, оскільки об'єкти комунальної власності перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування.

2. Характеристики об'єкта управління комунальної власності. Крім комунального майна об'єктом управління є взаємовідносини суб'єктів комунальної власності і суб'єктів господарювання, які визначають ефективність управління.

3. Прибутковість суб'єктів комунального господарювання. Досягнення мети ефективного управління комунальною власністю здійснюється через визначення і реалізацію таких способів впливу органів місцевого самоврядування на процеси формування, використання і примноження комунальної власності, які сприяють економічному зростанню території, підвищенню якості життя та задоволенню потреб жителів даного територіального утворення.

Головним в процесі управління майном є забезпечення належної ефективності функціонування об'єктів комунальної власності. Для досягнення цієї мети, кожному етапу управління повинен відповідати відповідний документ, що має правову силу. Такими в Україні є Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про оренду державного та комунального майна», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності».

Крім того, як в будь-якій сфері суспільного життя в системі управління місцевого самоврядування в цілому і комунальній власності зокрема існує два методи впливу: адміністративний та економічний.

Під адміністративним методами, як правило, розуміють прямі розпорядні дії на суб'єкти майнових відносин у формі вказівок, встановлення правил і процедур, які регулюють процеси розподілу і перерозподілу власності, вироблення стандартів управління майном тощо. Вони виключають також визначення умов придбання, створення, перетворення підприємств, організацій та інших суб'єктів, встановлення порядку проведення процедур щодо приватизації, конкурсів, передачі майна в оренду, правил користування природними, водними та іншими ресурсами. Як правило, ці процедури повинні відображатися в прийнятих нормативно-правових актах органів місцевого самоврядування.

Економічні методи регулювання мають цілеспрямований вплив на майнові відносини та інтереси суб'єктів шляхом проведення фінансово-кредитної, бюджетної, податкової та іншої політики. Ці методи управління спрямовані на створення сприятливого економічного середовища господарювання органів місцевого самоврядування з метою забезпечення ефективності комунального господарства і виробництва, інвестиційної привабливості тощо [3].

З метою визначення завдань ефективного управління комунальною власністю необхідно виявити основні проблеми, які виникають в діяльності новостворених об'єднаних територіальних громадах. Однією із них є узгодження інтересів багатьох суб'єктів права власності на території об'єднаних громад, а саме держави (державна власність), областей (обласна комунальна спільна власність), районів (районна комунальна спільна власність), комунальної власності громади та приватної власності жителів території [6].

Використані джерела

1. Що таке державне і комунальне майно та хто ним управляє? URL: <https://ti-ukraine.org/news/shho-take-derzhavne-i-komunalne-majno-ta-hto-nym-upravlyaye/>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. No 280/92. URL: http://kodeksy.com.ua/pro_mistseve_samovryaduvannya_v_ukraini/download.htm
3. Шкільняк М.М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/236>
4. Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади. Київ, 2020. URL: <https://drive.google.com/file/d/1dSBhghdkW-p9G2EQHKcxHTA6YirWR1Ro/view>
5. Інформація щодо реформування відносин власності в Україні у 2016 році. URL: http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/za-rik-2016_10331.pdf
6. Глинська О. В. Територіальна громада, як суб'єкт права комунальної власності. Форум права. 2012. No 2. С.120-125.

Ткачук (Бордун) Ірина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Крисько Ж.Л.)

МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА

У теперішніх умовах становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах, недостатня мотивація персоналу є, часто, обмежуючим фактором, який може знижувати трудову активність організації в цілому.

Ефективність діяльності підприємства більшою мірою залежить від ефективності праці персоналу. Саме тому через зацікавленість працівника у результатах його роботи, при створенні належних умов праці - можна домогтися підвищення прибутковості виробництва.

На жаль, не володіння навиками щодо правильного підходу до мотивації працівників може стати великою проблемою для керівників підприємств. Керівництву необхідно відчувати потреби кожного працівника. Здебільшого керівник мотивує своїх підлеглих лише матеріально, не знаючи, що існує великий спектр індивідуальної та групової нематеріальної мотивації. Тому вибір конкретного виду оптимальної системи мотивування персоналу і успішне її впровадження, на сьогоднішній день, є надзвичайно актуальною проблемою.

Питання мотиваційної діяльності підприємства досліджували такі вчені-економісти: А. Маслоу, М. Мескон, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші. У роботах цих вчених розглянуті, як теоретичні, так і практичні аспекти мотивації в економічній системі.

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до роботи ніколи не втрачатиме своєї актуальності.

На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою та релігією. Однак впродовж тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Мотивація працівників – це рівень енергії, відданості та креативності, який працівники компанії приносять на свою роботу. Незалежно від того, зростає чи зменшується економіка, пошук шляхів мотивації працівників – це завжди проблема управління.

Успіх управління будь-яким соціально-економічним об'єктом залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють у межах цього об'єкта. Найбільш ефективною системою мотивації праці, є «мотивація на результат». Мотивація персоналу дозволить істотно поліпшити ефективність і продуктивність роботи підприємства. Більшість теоретиків систем мотивації приходили до висновку, що лише мотивація на результат є досконалою системою, оскільки обґрунтовує бізнесу виплати винагород, а співробітникам – дає можливість отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності до докладених зусиль.

Основою економічних методів управління персоналом є заробітна плата, яка є грошовою винагородою виконання зобов'язань підприємства по відношенню до працівника за результат його праці.

Вживані форми і системи організації оплати праці повинні стимулювати зацікавленість працівників до поліпшення якісних і кількісних результатів.

Не всі способи економічного заохочення можуть надати мотиваційну дію на співробітників, проте існує декілька основних положень про премії, які не зачіпають специфіку підприємства і є універсальними. Ними повинен керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не мають бути дуже загальними і поширеними, оскільки інакше їх сприйматимуть просто як частина звичайної зарплати в звичайних умовах;
- премія має бути пов'язана з особистим вкладом працівника у виробництво, будь-то індивідуальна або групова робота;
- повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;
- працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, що стимулюють премією повинні покривати витрати на виплату цих премій [2].

Результати, які досягаються людьми в процесі виконання своєї роботи, прямо пропорційно залежать не тільки від знань, навиків і здібностей цих людей. Ефект від діяльності можливо досягти тільки за наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати.

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;

- додаткові виплати;
- премії;
- участь в акціонерному капіталі;
- медичне обслуговування;
- спеціальні бонуси за збільшення збуту продукції;
- оплата проїзду;
- оплата відрядження.

Не менш важливе значення в організації відіграє нематеріальна мотивація працівників. Вона спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

Під нематеріальною мотивацією ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації розглядається як підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в установі [1].

Складовими нематеріальної мотивації можуть бути:

- усна подяка за виконану роботу;
- привселюдне визнання особистого внеску працівника;
- присвоєння звання «кращий працівник»;
- надання більших повноважень на робочому місці;
- можливість брати участь в управлінні підприємством;
- запрошення на обід з ТОП-менеджментом;
- гнучкий графік роботи;
- лист з подякою батькам, навчальному закладу, в школу дітей;
- додаткове навчання за рахунок підприємства та ін.

Отже, система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, зокрема на підвищення прибутковості виробництва. Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню їх зацікавленості у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами.

Використані джерела

1. Бордун І. В. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей IV Міжнародної наук.-практ. конф. Студентів та молодих вчених, м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р. 2019. С. 28-31.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 337 с.
3. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
4. Менеджмент: навч. посіб. / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк- Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с
5. Ткачук (Бордун) І. Мотивація в системі розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей V Ювілейної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Тернопіль, 24 листопада 2020р. 2020. С. 272-275.

Тонкевич Мар'яна

Західноукраїнський національний університет

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

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Охорона здоров'я є однією з пріоритетних напрямів державної соціальної та гуманітарної політики, оскільки дозволяє зберігати та примножувати людський потенціал, покращувати параметричні характеристики людського розвитку і цим самим зміцнювати конкурентні позиції національної економіки.

Існуюча система охорони здоров'я в сучасних умовах не здатна в повній мірі ефективно задовольнити потреби населення у медичній допомозі, забезпечити доступність, високу якість та своєчасність медичних послуг. Результатом є скорочення очікуваної тривалості життя населення України, внаслідок чого розрив з середньоєвропейськими показниками становить понад 6 років, а з показниками країн Європейського Союзу (ЄС) - понад 10 років; високі показники загальної смертності населення, які вдвічі перевищують показники країн ЄС, а показники смертності населення у працездатному віці - у 2-4 рази; різке вираження феномена чоловічої "надсмертності", коли смертність чоловіків у середній віковій категорії (25-44 роки) майже в 4 рази перевищує таку серед жінок аналогічного віку; один з найвищих в Європейському регіоні рівень природного убутку населення, що веде до депопуляції населення швидкими

темпами; стрімке старіння населення, яскраво регресивний характер відтворення населення, коли частка осіб старших вікових груп значно перевищує таку серед 0-15-річних; високий рівень загальної захворюваності населення на тлі значного поширення факторів ризику захворювань; яскраво виражена нерівність у питаннях надання медичної допомоги, що проявляється у різних відмінностях показників захворюваності забезпечених і малозабезпечених груп населення при високій питомій вазі бідного населення; надмірні особисті витрати населення на отримання медичних послуг (40% від загального обсягу фінансування); існування неформальних (тіньових) платежів населення за медичні послуги (10% від загального обсягу фінансування) [1, 2, 3].

Така ситуація актуалізує питання покращення механізму управління сферою охорони здоров'я. Аналіз зарубіжної практики дозволяє виокремити такі підходи до реформування охорони здоров'я і виділяють три групи заходів цього процесу:

- лібералізація попиту на медичні послуги шляхом розширення можливостей споживчого вибору і зміни ролі держави, споживачів, медичних закладів і лікарів, які взаємодіють і стають більш активними партнерами у сфері охорони здоров'я;
- диверсифікація пропозицій медичних послуг методом створення нового сприятливого середовища для недержавної та приватної діяльності шляхом перерозподілу власності, виробництва і фінансування охорони здоров'я;
- удосконалення стимулів для медичних закладів і медичних працівників за економію витрат і підвищення якості медичних послуг на новому конкретному ринку.

Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я в Україні – це організована та цілеспрямована діяльність публічної адміністрації, спрямована на створення сприятливих умов, що спрямовується на збереження та розвитку фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимально можливій індивідуальній тривалості життя.

Державна політика у сфері охорони здоров'я повинна реалізовуватися в синергетиці з іншими видами публічної політики і бути направлена на: створення відповідних умов життя і праці громадян, їх відпочинку й оздоровлення, належного рівня матеріального забезпечення; здійснення державою заходів щодо оздоровлення довкілля, забезпечення екологічного благополуччя; відповідальність держави за ефективну діяльність у сфері охорони здоров'я, її профілактичну спрямованість; структурну перебудову системи охорони здоров'я на засадах ринкових відносин; задоволення потреб громадян в одержанні гарантованого рівня безоплатної медико-санітарної допомоги; забезпечення фінансування охорони здоров'я в обсягах, що відповідають її науково обґрунтованим потребам; розвиток багатуокладності форм охорони здоров'я.

Механізм модернізації публічної політики в сфері охорони здоров'я повинен базуватися на принципах визнання охорони здоров'я пріоритетним напрямом діяльності суспільства і держави, одним з головних чинників виживання та розвитку народу України; дотримання прав і свобод людини і громадянина у сфері охорони здоров'я та забезпечення пов'язаних з ними державних гарантій; пріоритету загальнолюдських цінностей над класовими, національними, груповими або індивідуальними інтересами, підвищений медико-соціальний захист найбільш вразливих верств населення; орієнтації на сучасні стандарти здоров'я та медичної допомоги, поєднання вітчизняних традицій і досягнень із світовим досвідом у сфері охорони здоров'я; домінування превентивної складової в наданні медичної допомоги; поєднання державних гарантій з демонополізацією та заохоченням підприємництва і конкуренції на ринку медичних послуг.

Використані джерела

1. В Україні 42% чоловіків не доживають до 65 років. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/v-ukrajini-42-cholovikiv-ne-dozhivajut-do-65-rokiv.html>
2. Причини передчасної смертності та заходи щодо запобігання їй. URL: <https://www.umj.com.ua/article/20664/prichini-peredchasnoi-smertnosti-ta-zaxodi-shhodo-zapobigannya-ij>
3. Статус держави визначають економіка та чисельність населення. URL: <http://www.golos.com.ua/article/345882>

Торчинович Соломія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Білан О.С.)

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток сучасної світової економічної системи характеризується динамічністю і непередбачуваністю в сфері науки та технологій. Саме технологічний розвиток та співпраця є найбільш результативним та ефективним видом міжнародних економічних зв'язків. Промислово розвинені країни орієнтовані на підприємства, що ефективно використовують свій інноваційний та науково-технологічний потенціал та, головне, уміють успішно управляти усіма цими процесами.

Нові умови господарювання, що викликані настанням Індустрії 4.0., вимагають постійного перегляду та удосконалення методів організації діяльності та управління підприємством. Інноваційний розвиток підприємства через його диверсифікацію сприяє

підвищенню рівня його конкурентоспроможності та проникненню у нові сфери діяльності. При цьому варто розрізняти такі види диверсифікації:

- диверсифікацію виробництва, що передбачає розширення асортименту продукції;
- диверсифікацію інвестицій через розподіл вкладень різними інвестиційними інструментами;
- диверсифікацію маркетингової діяльності – стратегія, спрямована на освоєння абсолютно нових видів діяльності.

Стрімкий науково-технічний прогрес вимагає постійного моніторингу та адаптації напрямків діяльності суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища. Успіх організації можливий лише за умови удосконалення стратегії її розвитку. Часто для цього використовується стратегія диверсифікації, що передбачає розвиток шляхом розширення та освоєння нових сфер діяльності. Тобто диверсифікація в певній мірі є інструментом інноваційного розвитку підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність вибору оптимального організаційного методу управління диверсифікованим підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність методів управління стосовно стратегії розвитку інноваційно-активного підприємства

Стратегія розвитку	Організаційний метод управління
Освоєння нових видів діяльності	Реінжиніринг бізнес-процесів
Вихід на нові ринки	Управління знаннями
Збільшення обсягів виробництва	Загальне управління якістю
Повільний розвиток	Раціональне, ощадливе виробництво
Призупинений розвиток	Безперервне удосконалення усіх процесів

Примітка: сформовано автором на основі [1].

Варто зазначити, що для підприємства, яке динамічно розвивається, властивим є застосування радикальних організаційних методів управління. Для організацій, що розвиваються повільно, характерним є застосування організаційних методів управління інноваціями, що не передбачають значних витрат. Для інноваційно-розвинених підприємств доцільним є застосування таких новітніх технологій як безпілотні автомобілі, дрони, штучний інтелект та 3D-друк. Такі винаходи «четвертої» промислової революції сприяють скороченню витрат та підвищенню іміджу компанії.

Отже, для інноваційно-активного диверсифікованого підприємства доцільним буде застосування таких методів управління як реінжиніринг бізнес-процесів, управління якістю і знаннями та безперервне удосконалення усіх управлінських процесів.

Використані джерела

1. Батьківський А.М, Фоміна О.В. Розвиток методів управління на інноваційно-активних підприємствах оборонно-промислового комплексу в умовах диверсифікації. *Електронний науковий журнал «Щоденник науки»*. 2019. № 5. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38196925>.

2. Кешишянс Л.А., Попцова В.А., Філонова А.В. Про диверсифікацію як напрямок підвищення ефективності діяльності підприємств. *Регіональний вісник*. 2016. № 4.

Турецький Руслан

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Ляхович Л.А.)

КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Конкурентоспроможність вітчизняних компаній у просторі глобальної економіки обумовлює потребу розробки корпоративних стратегій інноваційного типу, які визначають основні вектори інноваційного розвитку та формування ефективних бізнес-моделей на основі реалізації інновацій.

Загалом, корпоративна стратегія – це стратегія, що визначає загальний напрямок розвитку економічного суб'єкта», «набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства» [1, с. 67]. Залежно від характеру розвитку компанії видами корпоративних стратегій вважаються: стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати певні можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Для кожного виду корпоративних стратегій існують відповідні способи їх реалізації.

Корпоративна стратегія повинна брати до уваги важливість ключових компетенцій компанії, а її ефективність проявляється в результатах діяльності економічного суб'єкта в усіх важливих для нього сферах бізнесу. Реалізація цієї стратегії уможливується завдяки дотриманню таких принципів:

– цілісності (системності) – реалізація системного підходу до формування корпоративної стратегії та «стратегічного набору» загалом;

– безперервності – внесення змін до корпоративної стратегії (коригування) на постійній основі;

- гнучкості – зміна спрямованості корпоративної стратегії задля досягнення її відповідності бізнес-умовам, що швидко змінюються;
- точності – максимально можливі конкретизація і деталізація корпоративної стратегії компанії з огляду на зовнішні і внутрішні умови її діяльності;
- участі – широке залучення до процесів формулювання, вибору і формування стратегії зацікавлених осіб.

Сьогодні конкуренція на основі інновацій викликає потребу розробки корпоративних стратегій інноваційного типу, тобто, стратегій заснованих на інноваціях. «Інноваційна стратегія корпоративного рівня зводиться до вирішення двох питань: «В яких видах бізнесу підприємству необхідно бути присутнім?» і «Як корпоративний центр буде керувати всіма цими бізнес-одинацями на основі впровадження певних інновацій?»» [2].

Після кризи 2008 р. в усіх великих корпораціях світу перше місце у формуванні корпоративних стратегій посіли зростання витрат на інновації [3], оскільки саме вони здатні генерувати найбільші вартісні обсяги доданої вартості, забезпечувати більш раціональне використання ресурсів та досягнення економічного успіху.

В умовах формування цифрового середовища та діджиталізації бізнес-процесів питанням стратегічного вибору є «запровадження сучасними компаніями інструментів відкритої моделі інноваційної діяльності та розробка та основи даної концепції відповідної корпоративної стратегії» [4]. Імплементация цієї моделі сьогодні є доцільною у розрізі встановлення довгострокових логістичних зв'язків, забезпечення інформаційної безпеки компаній тощо.

Отже, як показує практика ведення бізнесу, успіх вітчизняних компаній на внутрішньому і зовнішньому ринку залежить від ефективного впровадження інновацій у розрізі з обраною корпоративною стратегією. Впровадження корпоративних стратегій інноваційного розвитку є вагомим умовою забезпечення конкурентоспроможності компаній на основі формування стійких конкурентних переваг на усіх етапах ланцюжка створення вартості й забезпечення на цій основі довготривалої прибутковості.

Використані джерела

1. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. №7-8'[85]. С. 65-71. URL: <http://inneco.org> ›inneco.ua› (дата звернення: 12.10.2021).
2. Куцик П. О., Ковтун О. І. Інноваційна складова стратегічного набору підприємства: напрям розвитку інтегрованої звітності. 2019. URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua> › article › view (дата звернення: 12.10.2021).
3. Шлапак А.В. Корпоративні стратегії інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського національного університету*. 2018. Вип. 30. Ч. 1. С. 35-38.

4. Лазаренко Ю. О. Концепція відкритих інновацій 2.0 як основа для розробки корпоративної стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій. 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua> (дата звернення: 14.10.2021).

ТурлайНаталія

Західноукраїнський національний університет

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

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФУНКЦІОНАЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Сьогодні, під час входження України до європейського простору, публічне управління зазнає значних змін. Сучасні процеси децентралізації та реформування публічного управління висувають нові вимоги до якості та результативності діяльності публічних службовців, яка безпосередньо позначається на рівні соціально-економічного розвитку як окремих територій, так і країни в цілому. Нові українські реалії спонукають до визначення шляхів радикального покращення існуючих моделей управлінської діяльності на територіальному рівні.

Одну з найважливіших ролей у забезпеченні розвитку територій та управлінні ним відіграють інновації. Забезпечення сталого розвитку територій на основі інноваційно-орієнтованої економіки є головною вимогою до країн, що мають намір увійти до Європейського Союзу. Інноваційна діяльність стимулює розвиток і підтримку підприємництва, дає змогу зменшити безробіття й підвищити зайнятість місцевого населення, забезпечує конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість регіонів, покращує їх інфраструктуру. Саме передові, “проривні” відкриття й новітні технології, науковий та освітній потенціал, людський капітал та ефективно діючі публічні інституції стають головним чинником соціально-економічного прогресу, формують основу інноваційної політики, мотивують підприємства, установи та організації до підвищення рівня соціальної відповідальності та результати своєї діяльності.

Курс на реалізацію «інноваційної моделі сталого розвитку» України був проголошений ще у 1994 р., але ані стратегічні заходи, які були задекларовані численними нормативними документами за більше ніж 20-річний період незалежності країни, ані тактичні заходи не були реалізовані повною мірою. Донині залишається реальною загроза перетворення поняття «перехід до інноваційної моделі розвитку» та формальне гасло, відірване від перебігу реального економічного життя країни. Однією з причин тому є низька ефективність та якість управління інноваційним розвитком як на

територіальному рівні, так і на рівні країни загалом, адже якість управління є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки, формування сприятливого інвестиційного середовища, дотримання європейських стандартів у всіх сферах суспільного життя: економічній, політичній, соціальній, екологічній та ін.

Актуальним питанням становлення, розвитку, досвіду реалізації й реформування публічного управління, правовим, організаційним, кадровим, фінансовим та іншим аспектом забезпечення місцевого соціально-економічного розвитку присвячені праці Іванова, А. Колодій, М. Коновалова, В. Куйбіди, А. Мельник, М. Шкільняк.

Перспективним напрямком удосконалення кадрового забезпечення функціональної діяльності Тернопільської районної державної адміністрації є запровадження інноваційної культури серед її працівників. Інноваційна культура державного службовця є найважливішою базисною характеристикою, яка зумовлює його включеність у систему безперервного професійного розвитку і освіти (що не тільки не виключає, алей передбачає їх зворотню взаємодію).

Подібний фахівець може бути підготований ефективною системою освіти, націленою на інноваційний майбутній розвиток. Адже тема інновацій в останні Україні набула тотального розповсюдження. Реальність така, що роки в становлення самої державної служби та системи підготовки кадрів для неї відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів.

Суспільство і держава потребують підготовки нової генерації і підвищення кваліфікації вже працюючих керівників і фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування, формування реального і перспективного резерву їх кадрів, щоб своєчасно були підготовані фахівці для заміщення нових посад, зокрема у нових структурах державного апарату, щоб покращувалась якість та підвищувалась ефективність управлінського процесу. Таким чином, одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку України є якісний перепідготовки та підвищення кваліфікації розвиток системи підготовки, державних службовців.

Важливість і корисність безперервного навчання персоналу відзначають багато теоретиків і практиків у галузі управління персоналом та державного управління. Збалансована програма розвитку співробітників має явні переваги перед разовими заходами, які дають лише короткостроковий ефект.

У зарубіжних державних установах навчання службовців приділяється досить багато уваги, чого не скажеш про вітчизняний досвід. Підготовка держслужбовців є обов'язковою і безперервною упродовж всієї їхньої кар'єри - від найму до відставки. Безперервна освіта є обов'язковою умовою просування чиновника в системі державної

служби. Згідно із ст. 29 Закону України "Про державну службу" зокрема через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією із підстав для просування по службі [1].

Загалом інноваційна культура як соціальний феномен - це готовність і здатність суспільства загалом і особи зокрема до інновацій у всіх їх проявах: в управлінні, в освіті, у виробництві, в законодавстві. Інноваційна культура управління, виявляється в позитивній сприйнятливості новизни особою, а також в готовності і здатності брати участь, сприяти або, в крайньому випадку, не протидіяти реалізації новизни з прогнозованим позитивним ефектом. Для цього необхідно, об досягнення наукової і технічної думки розповсюджувалось досить швидко, об зміни в управлінні, в освіті, в праві, не відставали від технічних змін і допомагали їм; щоб здоровий консерватизм не переростав у відсталість і стримуючий чинник розвитку.

Інноваційна культура державного службовця визначає ступінь включеності державного службовця в неперервну освіту. Інноваційна культура державного службовця відграє роль інтегрального компонента його професійної діяльності, є мотивацією для подальшого і безперервно професійного розвитку.

Використані джерела

1. Коломоєць Т.О., Матвієнко П.Д. Зарубіжний досвід контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування як суб'єктів адміністративного права та основні напрямки його запозичення в Україні. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки.* 2012 № 1 (ч. 1). С. 120-129.

Удич Антон

Західноукраїнський національний університет

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

ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВИХ ЗМІН ЯК РЕАКЦІЯ НА ВИКЛИКИ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сьогодні працівники Головного управління ДСНС України у Тернопільській області виконують набагато більший обсяг завдань, аніж декілька років тому. Крім того, збільшився рівень відповідальності службовців за вчинені дії. Однак, не зважаючи на це система адміністрування роботи з кадрами в організаціях сфери цивільного захисту на різних рівнях є недосконалою. Тому, реакцією на виклики зовнішнього і внутрішнього

середовища Головного управління ДСНС України у Тернопільській області повинно стати проведення кадрових змін. Напрямом здійснення цих змін є вдосконалення системи адміністрування роботи з кадрами через планування розвитку персоналу.

Адміністрування роботи з персоналом слід розглядати з двох позицій: як специфічної функції управлінської діяльності; як системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Через це, адміністрування роботи з персоналом як систему доцільно вивчати і досліджувати в розрізі двох блоків: організаційного (формування персоналу; стабілізація персоналу) і функціонального (пов'язаний із використанням персоналу).

В основу адміністрування роботи з кадрами в організації повинен бути покладений системний підхід. Він дозволяє вирішувати комплекс завдань, до яких відносяться: забезпечення інтеграції працівників навколо досягнення цілей цієї організації завдяки досягненню особистих цілей співробітників; адаптування організації, її діяльності і роботи кадрового складу до зовнішнього середовища; підтримка мотивації.

План розвитку кар'єри є інструментом мотивації, і виховання працівників рядового і начальницького складу служб цивільного захисту. Він виступає вихідною умовою кар'єрного розвитку кадрового складу.

Загалом управління кар'єрою включає:

1) планування індивідуальної кар'єри працівників – отримання професійних консультацій, створення робочих груп планування кар'єрного розвитку, надання допомоги співробітникам у плануванні їхнього саморозвитку, виявлення кар'єрного ресурсу;

2) загальне планування кар'єри – аналіз рівня розвитку кадрів, зокрема, за допомогою центрів оцінки потенціалу та розвитку, спільне планування кар'єри;

3) організаційні процеси – призначення на посади, планування наступності та безперервності кар'єри, визначення шляхів можливого розвитку, планування потреби в працівниках, використання спеціальних схем швидкого підвищення по службі для перспективних співробітників [1].

Елементами механізму кар'єрного розвитку працівників рядового і начальницького складу служби цивільного захисту повинні виступати кадрові технології і методи впливу на процес їх професійного зростання.

Кадровими технологіями, які слід використовувати для кар'єрного розвитку працівників рядового і начальницького складу Головного управління ДСНС України у Тернопільській області, є: щорічне оцінювання, навчання, проведення конкурсів,

стажування, мотивація кадрового ресурсу, систематичне вивчення змісту, характеру та умов праці персоналу з метою оперативного вирішення проблем функціонування досліджуваного органу ппуюдичної влади та його розвитку.

У процесі плануванні кар'єрного розвитку кадрового складу досліджуваного органу влади важливу роль відіграє інформація про нього, зокрема, мотиви працівників, спрямованість на кар'єру, їх потенціал і ступінь його реалізованості, оскільки дає можливість виділити тих, хто націлений на професійний розвиток. Це підтвердили результати проведеного нами анкетного опитування. Вони засвідчили, що мотиваційна сфера працівників є дуже важливою, оскільки є передумовою ставлення їх до роботи.

У сфері цивільного захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціально-політичного та військового характеру, техногенної, а також пожежної безпеки темпи кар'єрного розвитку працівників значно нижчі, ніж у підприємницьких структурах. Крім того, чинна практика кар'єрного розвитку, а також посадового підвищення в сфері цивільного захисту свідчить про стихійність кар'єрного зростання працівників рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних тупиків і швидкісних десантних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості отримання необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і на раціональному його використанні в разі невчасного переходу на вищі посади.

Такі кар'єрні аномалії чинять негативний вплив на стимулювання трудової і фахової віддачі від працівників рядового і начальницького складу служб цивільного захисту, погіршують соціально-психологічний клімат в колективах. Неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників іноді не стає головним чинником їх посадового розвитку. Негативним явищем для сфери цивільного захисту є швидкісна кар'єра. Її зміст полягає у стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на посади (часто високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду.

Для практики роботи працівники рядового і начальницького складу служби цивільного захисту це є недопустимим явищем, оскільки перед призначенням на посаду кадри повинні пройти усі шаблі, що їй передують. Ця вимога диктується інтересами держави і суспільства, виходячи з підтримки високого авторитету держави й поваги до її законів.

Головним управлінням ДСНС України у Тернопільській області застосовується практика щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрового складу. Однак, це істотним чином не впливає на призначення й підвищення персоналу по службі. Працівник, отримавши додаткові знання в процесі навчання, не має належної можливості

їх реалізувати у своїй установі. У результаті не використані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку – стимулюючу роль в управлінні кар’єрним розвитком. Крім того, економічна ефективність витрат на підготовку персоналу виявляється дуже низькою. Усе вказане вище дозволяє стверджувати, що логічною є додаткова підготовка кадрового складу сфери цивільного захисту, яка має цільове спрямування, тобто доцільно було б здійснювати додаткову підготовку працівника під конкретне призначення.

Отже, основний зміст планування кар’єрного розвитку кадрового складу Головного управління ДСНС України у Тернопільській області має полягати в тому, щоб усе цінне, чим він володіє та може володіти працівник, – ефективно використувалося як для досягнення цілей організації, так і для задоволення інтересів особистості.

Використані джерела

1. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. URL:www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=533

Урбанська Ольга

Західноукраїнський національний університет

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

СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Переорієнтація стратегії соціального захисту від забезпечення (пасивна складова захисту) до створення для громадян суспільства рівних можливостей, в якому вони зможуть безперешкодно реалізовувати власні життєві потреби, здібності та творчий потенціал (активна складова захисту), висунули вимогу щодо зміни як складових соціального захисту, так і його функцій. За таких умов значно зростає потреба у створенні керованої державою системи соціального захисту із застосуванням різноманітних механізмів державного управління нею [1].

Пандемія коронавірусної хвороби (далі – COVID-19) та карантинні обмеження, пов’язані з нею, загострили системні проблеми як у галузі охорони здоров’я, так і у соціальній, освітній та трудовій політиках. У багатьох суспільствах це призвело до дискусій про міру відповідальності держави за добробут та соціальний захист населення [2].

У загальному вигляді соціальну політику можна визначити як одну із складових загальнодержавної політики, втілену в соціальні програми та соціальну практику із задоволення соціальних потреб, як сукупність різноманітних заходів, форм діяльності суб'єктів соціально-політичного життя, заходів, що відображають інтереси людини і суспільства і є життєво необхідними для їхньої нормальної соціальної діяльності [1].

Соціальний захист є чинником, від ефективності якого залежить цивілізаційний розвиток будь-якого суспільства.

З'ясування сутності соціального захисту, його місця в політиці соціальної держави набуває особливої актуальності у складних умовах сьогодення, адже соціальний захист – це засіб збереження стабільності та злагоди в суспільстві, що трансформується, інструмент, за допомогою якого держава може впливати на життя людей, отримує підтримку урядового курсу [3].

В Україні конституційно закріплено поняття «соціальний захист», яке включає право на забезпечення громадян у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також по старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, здійснюваним за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними (Конституція України, стаття 46) [4].

Згідно з використанням багатьма українськими дослідниками широким визначенням Міжнародної організації праці, соціальний захист – це «захист, який суспільство забезпечує своїм членам за допомогою набору суспільних заходів від економічних і соціальних лих, які зумовлені припиненням або істотним зниженням заробітчанства в результаті хвороби, пологів, виробничих нещасних випадків, безробіття, інвалідності, старості і смерті; забезпечення медичної допомоги, забезпечення субсидій сім'ям з дітьми» [5].

У літературному джерелі вказано, що «Б.Ракитський, часто цитований різними дослідниками соціального захисту, вважає, що соціальний захист реалізується для найманої праці у формі соціальної захищеності, яка визначається як похідне двох чинників: суспільного устрою і режиму управління, тому в широкому значенні соціальна захищеність є тим громадським порядком, в якому суб'єкти можуть спиратися на суспільний устрій при висуненні і відстоюванні своїх інтересів і положення в суспільстві» [1].

У зв'язку з цим можна відзначити, що економісти виділяють кілька підходів до

визначення складу понятійного апарату соціального захисту: політекономічний, методичний (інституційний) і інструментальний [1], додатково можна виділити: функціональний, системний і нормативний. Водночас існує і ще ширше тлумачення міжнародного терміну “соціальний захист”, під яке підпадають не тільки традиційні системи соціального страхування і забезпечення, а й ті галузі соціальної інфраструктури, які сьогодні можна відносити до системи відтворення населення (освіта, охорона здоров’я, суспільний транспорт, муніципальне житло, охорона навколишнього середовища) [6].

У науковій праці [3] виділяється три головні складові системи соціального захисту:

1) пенсійне забезпечення та забезпечення на випадок безробіття;

2) грошова допомога сім'ям;

3) різні форми соціальної допомоги й соціальних послуг (догляд за людьми похилого віку, інвалідами, опіка над сиротами).

Система соціального захисту виконує дві основні функції:

- зменшення негативних наслідків бідності шляхом надання короткотермінової адресної допомоги бідним верствам населення;

- запобігання бідності шляхом створення умов для участі громадян у належно оплачуваній продуктивній праці та соціальному страхуванні в працездатний період [7].

Мета соціального захисту полягає в тому, щоб, забезпечивши людям мінімально необхідний життєвий рівень, надати кожному можливість вільно розвиватися, реалізувати себе, свої здібності, гарантувати дотримання стабільності в суспільстві, соціальної солідарності, загального добробуту населення. Можна сказати, що соціальний захист – це своєрідний інструмент забезпечення трансформаційних процесів, оскільки він захищає окрему людину від втрати доходу, а ціле населення - від негативних наслідків економічних реформ, структурних трансформацій виробництва, стихії ринкової конкуренції. Через систему соціального захисту держава виявляє себе реально відповідальною за долю, добробут, майбутнє кожного громадянина [3].

Важливо вказати на те, що тенденції децентралізації, регіоналізації і муніципалізації соціальної політики знайшли своє відображення в розвитку місцевого самоврядування. Зокрема, згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні до повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня належить забезпечення надання соціальної допомоги через територіальні центри. На базовому рівні надаються інші послуги соціального захисту населення (виплата пенсій, субсидій, компенсацій, забезпечення надання пільг) з метою покращити доступність та якість послуг, збільшити обсяг послуг, що надаються вразливим верствам населення,

розширити можливості органів місцевого самоврядування провадити діяльність у соціальній сфері та забезпечувати зростання стандартів якості життя населення.

Використані джерела

1. Лаврухин В.В. Соціальний захист населення: понятійно-категорійний аналіз. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej19/PDF/9.pdf>
2. Коронавірус і соціальний захист: між реформою і кризою. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-sotsialnyi-zakhyst-mizh-reformoiu-i-kryzoiu/>
3. Москаленко В.В. Сутність соціального захисту та його місце в політиці соціальної держави. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8399/Moskalenko_Sutnist.pdf
4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. К.:Просвіта, 1996. 80 с.
5. Fahje A. Wirtschaftsverfassungsrecht in Japan. Koln; Berlin; Munchen : Carl Heymanns Verl. GmbH, 2007. 124 p.
6. Усиление социальной защиты и уменьшение уязвимости в условиях глобализации в мире: Доклад генерального секретаря ООН. Экономический и Социальный Совет. Февраль 2001г. URL: http://www.rcicd.org/pub/entity/RC_Section/4033/img/multilateral_international_institutions_toolkit.pdf
7. Чиркіна І. Д. Сучасні напрямки соціального захисту різних верств населення України. Наукові праці. Миколаїв: Вид-во МФ НаУКМА. 2001.Т. 12.Серія: Політичні науки. С. 86

Фалатович Яна

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри маркетингу ЗУНУ Іванечко Н.)

НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

В умовах сучасної економіки, новим вектором в традиційному маркетингу став цифровий маркетинг, оскільки більшість компаній орієнтовані на задоволення потреб та бажань споживачів, впроваджуючи для цього сучасні технології у бізнес процеси підприємства.

Все більшої популярності набирає цифрова трансформація компаній абсолютно різних галузей. Важливим у цьому є не лише зміна техніки чи програмного забезпечення, а й зміни у підході управління, культури організації, цінностей, внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Як наслідок, компанія отримує сучасну репутацію, залучених працівників та споживачів, мотивованих здійснювати покупки.

Щоб отримати лояльність споживача, компанії потрібно запропонувати йому якісний сервіс, зручні та прості способи здійснення покупок як в онлайн так і оф-лайн бізнесі, швидко та безпечно користуватись цифровими платежами, відстежувати улюблені товари чи послуги в Інтернеті.

При трансформації підприємства чи впровадженні цифровізації у торгівлю, власники бізнесу зіткнуться з низкою перешкод, оскільки повинні мати чітке уявлення, що саме потрібно змінити, які стратегії задіяти, які ресурси та інвестиції необхідні для досягнення бажаного результату. Технології займають важливу роль у бізнесі, проте наскільки ефективно вони будуть використані - залежить від самого бізнесу.

Перед підприємцями стоїть безліч складних завдань, оскільки їм необхідно змінити вектор з традиційного та звичного на щось абсолютно нове й поки що їм не відоме. Одними з таких завдань є: змінити бізнес- модель; налаштувати усі робочі процеси в середині компанії; автоматизувати продажі, виробництво, документи, фінансові потоки; синхронізувати роботу співробітників та їхню взаємодію із компанією; визначити власні проблеми, слабкі місця та ліквідувати їх; врахувати власний досвід та досвід клієнта.

Однією з переваг цифрового маркетингу є те, що бізнес має можливість ближче познайомитись із клієнтом, вивчати його звички та потреби, досягати лояльності та переймати його досвід. Щодня клієнти бачать, як технології роблять процеси швидшими та простішими, тому очікують на зміни інших підприємств. Штучний інтелект, автоматизація, чат-боти створюють персоналізований підхід, якому надають перевагу більшість клієнтів.

Ще однією перевагою сучасного маркетингу виступають інноваційні можливості розвитку бізнесу, оскільки перед компанією відкриваються нові горизонти для розвитку власної справи. Цифрова економіка дозволяє швидко обробляти потік інформації, ефективно використовувати ресурси компанії, заощаджувати час, чітко аналізувати інформацію та приймати на основі цього рішення. Різноманітні програми, пристрої оптимізують роботу бізнесу та значно полегшують її. Важливим для підприємства є використання цих технологій, адаптація до нових особливостей праці, навчання та націлення на споживача.

Не менш важливою складовою росту, є розширення співпраці та масштабування бізнесу. В умовах цифрової трансформації відстань більше не становить перешкод компаніям взаємодіяти між собою, знаходити нових партнерів та вести роботу дистанційно. Сучасний бізнес не можливий без партнерства. Провідні компанії втілюють стратегії цифровізації і бажають співпрацювати лише з тими, хто також знаходиться на рівні та продовжує розвиватись в заданому напрямі.

Спортивна компанія “Nike” створила мобільний додаток, в якому людина може реєструватись на будь яке тренування та виконувати його у спортзалі або ж вдома. У додатку є можливість замовлення програми тренувань складеної особисто для клієнта. Підбір рекомендацій дає можливість дізнатись про різноманітні напрями у спорті та

пробувати щось нове. Також, програма дозволяє відслідковувати новинки “Nike”, ексклюзивні товари, спеціальні акції, отримувати корисні поради, заряджатися енергією тренерів, слухати підкасти та дізнаватись більше про комплексний підхід здорового життя. По справжньому персоналізований підхід компанії “Nike” робить її успішною та значно виділяє серед інших конкурентів ринку.

В компанії “L'Oréal” є спеціальні працівники з цифрової трансформації, які допомагають їй активно розвиватися в цьому напрямі. “L'Oréal” розробили додаток для макіяжу, де через відеокамеру телефону, клієнт міг порівняти різні продукти та обрати власний, відобразившись з ними у доповненій реальності. Додаток скачали близько 20 мільйонів користувачів. Схожі алгоритми також використовувались для додатку з манікюру, зачісок.

“Макдональдс” зробили власний сервіс ще швидшим. З допомогою інновацій та впровадження новітнього обладнання, яке вираховує та прогнозує навантаження на кожному з етапів виробництва, час приготування та видачі страв значно скоротився. Термінали самообслуговування зменшили черги в касах, а послуга “макдрайв” дозволила охопити більшу кількість покупців.

Компанія-лідер з виробництва напоїв “Coca cola” також запровадила в роботі digital-трансформацію в декілька етапів. До прикладу, лімітована колекція банок із QR-кодом, відсканувавши який зображення пам’яток різних міст оживали. Таким чином бренд формує зацікавленість, стимулює продажі та формує лояльність до “свого” продукту, а сканування коду телефоном вказує на сучасний підхід до маркетингу в умовах цифрового світу.

Отже, новий вектор розвитку маркетингу в Україні та світі – це безперервний рух вперед, де компанія змінюється, переходить на новий рівень, навчається та вдосконалюється.

Цифровізація бізнесу допоможе йому бути успішним, гнучким, розвиватись, бути сучасним та конкурентоспроможним, створювати переваги для споживача, мотивувати та впливати на нього.

Сучасні технології та велика кількість інструментів значно полегшить роботу діючих галузей та підприємств, а також допоможе запустити та розвивати тільки що створений бізнес.

СИСТЕМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Компанії, якщо вони бажають залишатися на ринку, повинні неухильно дотримуватися основних принципів концепції тотального управління якістю (TQM). Невід'ємною складовою частиною даної концепції є спрямованість підприємства на високі стандарти якості з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції. Якість не виходить сама по собі, вона вимагає кропіткої роботи. Впровадження міжнародних стандартів дозволяє виробникові не лише підвищити якість своїх товарів до рівня міжнародних вимог, але й забезпечує перебудову виробництва, його організацію, технологію, систему управління до рівня розвинених країн. Адже якість неможливо додати після виготовлення товару, вона повинна бути так би мовити, вбудованою.

Сучасна практика управління визначає такі групи чинників, що дозволяють управляти якістю продукції, їх доцільно використати в системі управління якістю підприємствами[1]:

1. Стратегія організації передбачає підвищення якості продукції, що є найголовнішою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності продукції та стійкого становища організації у ринковому середовищі.
2. В одному з розділів бізнес-плану «Плани науково-дослідних робіт», організація планує створити нові товари, або удосконалити існуючі, щоб вони відповідали найвищим вимогам якості.
3. Обладнання – відповідність до вимог НТП.
4. Персонал – особиста відповідальність за високу якість продукції.
5. Матеріально – технічне забезпечення передбачає своєчасність, якість і надійність системи постачання.

Якість харчової продукції в Україні регламентується багатьма законодавчими актами та нормами, а саме:

- Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини»;
- Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення»;

- Державні стандарти України (ДСТУ).

Вирішуючи проблеми якості та конкурентоспроможності, варто завжди пам'ятати що за цим поняттям стоїть споживач. Саме він вибирає найбільш привабливі властивості продукції. Якість є завданням номер один в умовах ринкової економіки і саме за допомогою сучасних методів менеджменту якості передові зарубіжні фірми досягнули позицій лідера на різноманітних ринках[2].

Розглянувши на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар», стабільний рівень якості підтверджується:

- відсутністю рекламаций з боку споживачів;
- позитивними відгуками споживачів і стабільністю портфеля замовлень продукції через оптимальне співвідношення «ціна-якість»;
- сертифікацією продукції;
- нагородами за якість — диплом «Кращі товари Тернопільщини», золоті та срібні нагороди «Кращий товар року».

Конкурентоспроможність – характеристика продукції, яка показує її відмінність від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і за затратами на її задоволення. Методика аналізу конкурентоспроможності продукції насамперед містить такі важливі фактори як [3]:

- Дослідження ринку
- Збір даних про конкурентів
- Дослідження запитів покупців

Варто зазначити, що вище зазначені фактори формують складову потреб до виробу і визначення переліку показників оцінки конкурентоспроможності які включають в себе економічні, технічні та нормативні параметри.

Оцінка рівня конкурентоспроможності товару вимагає участі двох груп факторів: якісних та кількісних. При їх виборі будемо враховувати смакові характеристики пива, як напою, привабливість конкретної марки (у нашому випадку ТОВ «Микулинецький Бровар») у споживачів та місцеспоживання продукції. Дослідження конкурентоспроможності пивоварної продукції ускладнене тим, що не всі показники піддаються кількісному виміру, а отже, є незіставними.

Таким чином, розуміємо, що якість виготовленої продукції не є для організації панацеєю. Вона є засобом забезпечення ефективного функціонування та стійкого становища. Тому, якщо організація ставить собі за мету довго залишатися у ринковому середовищі, вона повинна приділяти першочергове значення якості готової продукції. Якість, на думку як вчених, так і виробників та споживачів забезпечує

конкурентоспроможність товару. Цей показник складається з технічного рівня продукції і корисності товару для споживача через функціональні, соціальні, естетичні, ергономічні та екологічні властивості.

Використані джерела

1. Зіміна Г.К. Стандартизація системи управління якістю, згідно стандартів серії ISO 9000:2000 (у схемах): навч.–практ. посіб. К. Школа Адм. Управління Зіміної, 2018. 256 с.
2. Что такое входящий маркетинг или inboundmarketing? SeoProfy. URL: <http://seoprofy.ua/blog/wiki/chto-takoe-inbound-marketing> (дата звернення: 23.10.2021)
3. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка України*. 2017. №2. С. 45–66.

Фрицька Олеся

Західноукраїнський національний університет

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

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПИТАННЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОЗВІЛЛЯ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ

Дієва демократія потребує активної участі молодих громадян у житті суспільства та в процесах творення рішень, а також умов, які забезпечують таку участь.

В Україні 20% суспільства – це діти, 27% – молодь. Діти та молоді люди проживають у міських, сільських, селищних або новостворених територіальних громадах. Усі вони мають права, визначені в Конвенції ООН про права дитини й переглянутій Європейській хартії про участь молоді в місцевому та регіональному житті. Однак, не всі з них мають рівні можливості (бідність, нерівність у доступі до основних послуг, нерівність у праві на рівень життя, необхідний для фізичного, розумового, духовного, морального і соціального розвитку тощо). Тому, важливо, щоб рішення органів державної влади, органів місцевого самоврядування й суспільства захищали їх інтереси, відповідали їх потребам та враховували голоси дітей та молоді у процесі забезпечення місцевого розвитку.

У середині 90-х років минулого століття Рада Європи прийняла Європейську Хартію участі молоді в місцевому та регіональному житті, яка лягла в основу розробки відповідних законодавчих актів цілого ряду країн Європи. Хартія визначає принципи та шляхи участі молоді в житті суспільства (громади) та спонукає владу забезпечити необхідні умови для розвитку повноцінної участі та інтеграції молоді в сучасне життя та її

участь у розбудові майбутнього їх громади та регіону [2].

Створення належних умов для участі молоді має враховувати такі основні принципи: участь молоді в житті громади уможлиблює самостійний вибір; завдяки участі молоді політика загалом краще враховує її потреби; якщо проблеми молоді громада сприймає серйозно, то й молодь усвідомлює свою частку відповідальності в житті громади; молоді люди мають самі визначити, яку саме участь у житті громади вони можуть брати, а не виконувати вказівки дорослих [2].

Розкриваючи питання дозвіллевої діяльності, вкажемо на те, що «найзагальнішими вихідними положеннями педагогіки дозвілля є: принципи інтересу, єдності рекреації (відпочинку і відновлення сил) і пізнання, спільності діяльності [3].

Найважливіший принцип педагогіки дозвілля - принцип інтересу. Це зумовлено тим, що дозвіллева діяльність диктується особистими потребами людини, а інтерес виступає як її домінуючий мотив. Дозвіллева активність або пасивність людини повною мірою визначається лише наявністю або відсутністю інтересу до неї. Тому спонукання людини до певного виду дозвіллевої діяльності, як і включення в неї, повинно виходити з урахування її інтересів, оскільки неврахований інтерес - це незадоволена потреба.

Принцип єдності рекреації і пізнання. Пізнання - це залучення людини до культури. Особистість живе і діє в умовах культури, культура наповнює собою особистість. Культура як творча й освітня діяльність звільняє людину від монотонного слідування біологічним інстинктам, багаторазово збагачує набір видів поведінки та діяльності, духовний світ людини. Засвоєння культури вимагає від людини активних зусиль, напруги, спроможності до самоосвіти, саморозвитку.

Принцип спільності діяльності. Дозвіллева діяльність як і будь-який інший вид діяльності може здійснюватися людиною як індивідуально, так і разом з іншими людьми. Але «разом» не означає «спільно». Спільність діяльності така взаємодія, у процесі якої люди знаходяться у певних стосунках взаємної залежності і взаємної відповідальності. Така залежність виникає тоді, коли успіх одного з учасників дозвіллевого заходу визначає успішність дозвіллевої діяльності інших, а невдача одного впливає на результат іншого. Ці умови повною мірою виявляють себе в педагогічно організованій дозвіллевій діяльності.

В сучасному суспільстві формування особистості є справою не лише педагогічних закладів. Активну роль у такій діяльності повинні відігравати органи місцевого самоврядування. Значимим також є розвиток дозвіллевих центрів, що охоплюють різні вікові категорії населення, різні суспільні структури (сім'ю, вулицю, любительські об'єднання, підліткові групи).

Важливим напрямом соціальної роботи органів місцевого самоврядування є організація дозвілля дітей та молоді. Дозвілля є діяльністю у вільний час поза сферою суспільної і побутової праці, завдяки якій індивід відновлює свою здібність до праці і розвиває в собі в основному ті уміння і здібності, які неможливо удосконалити у сфері трудової діяльності. Вільний час є одним з важливих засобів формування особи молодої людини, оскільки в умовах вільного часу найсприятливіше відбуваються відновні процеси, що «знімають» інтенсивні фізичні і психічні навантаження. Використання вільного часу дітьми та молоддю є індикатором їх культури, кола духовних потреб і інтересів. З огляду на це, органи місцевого самоврядування повинні вирішувати питання організації дозвілля дітей та молоді.

Спілкування молоді в умовах дозвіллевої діяльності задовольняє наступні її потреби: у емоційному контакті, співпереживанні; у інформації; у об'єднанні зусиль для сумісних дій. Все різноманіття форм спілкування молоді в умовах дозвіллевої діяльності можна класифікувати за наступними основними ознаками: за змістом (пізнавальні, розважальні); за часом (короткочасні, періодичні, систематичні); за характером (пасивні, активні); за спрямованістю контактів (безпосередні і опосередковані).

Стосовно організації дитячого дозвілля, треба врахувати те, що діти поділяються на різні вікові групи: молодші школярі; підлітки; старшокласники. Важливо, щоб організація виховної діяльності та дозвілля відповідала сучасним потребам і запитам дітей.

Основними завданнями організації дозвілля є: забезпечення всебічного розвитку дитини; формування суспільно-громадського досвіду особистості; розвиток, стимулювання та реалізація її духовного і творчого потенціалу; створення системи пошуку, розвитку й підтримки юних талантів, обдарувань; залучення до соціокультурних цінностей; задоволення потреб у професійному самовизначенні; виховання вольових якостей, формування активної життєвої позиції, здорового способу життя засобами фізичної культури, спорту та просвітницької роботи [4].

Для молодших школярів (6-10 років) характерне бажання вчитися, щоб більше пізнати світ. Саме в цьому віці формується наполегливість, працьовитість, відповідальність. Діти цього віку опановують моральними нормами та правилами поведінки, у них формується самостійність [4].

Для підлітків (10-15 років) характерна потреба пізнати себе, показати себе, знайти однодумців, проходить активний процес професійної орієнтації. В цьому віці діти особливо чутливі, вони вперше закохуються, у них починається статеве формування; формуються такт, почуття як порядність, доброзичливість, милосердя, гідність, совість...

Тому індивідуальні, групові бесіди найбільш ефективні у роботі з цією віковою групою [4].

Старшокласники (15-17 років) хочуть реалізувати навички, які одержали і вдома, і в школі, в роботі різноманітних гуртків та об'єднань. У цьому віці формуються погляди про природу суспільства, вони висловлюють свої думки з приводу економічного та політичного життя в державі, готуються вийти у «велике життя». Для цієї вікової групи характерні такі форми організації дозвілля як диспути, ток-шоу, лекції, вечори відпочинку, диско-програми, конкурси, консультації тематичні вечори, дні інформації, дні фахівця, виставки художників, виставки рукоділля. Для підлітків і старшокласників велике значення має інформаційнопізнавальне направлення роботи [4].

Для молоді нинішнього часу характерна широта кругозору, різносторонність знань, що є результатом підвищення інформатизації. Молодь сьогодення не завжди замислюється над «високими духовними проблемами». Її більше турбують труднощі повсякденного життя. Вона перебуває під значним впливом не кращих зразків західної масової культури. Молодіжна аудиторія настільки різнопланова і її відношення до життя неординарне, що перед працівниками органів місцевого самоврядування виникає складне запитання: «Як організувати дозвілля молоді?».

Питаннями організації дозвілля дітей та молоді повинні займатися відділи культури виконавчих комітетів міської (селищної, сільської) ради. До завдань щодо організації дозвілля дітей та молоді мають бути віднесені: реалізація пріоритетів державної політики та повноважень органу місцевого самоврядування у сфері культури; формування конкурентноспроможного мистецького середовища шляхом створення власного мистецького продукту; здійснення заходів щодо створення умов для відродження розвитку культури української нації, всіх видів мистецтва, самодіяльної творчості тощо.

Використані джерела

1. Навчальний посібник для реалізації ініціативи на місцевому рівні в Україні. Київ, 2018. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/2361/file/CCF_manual_ukr.pdf
2. Участь молоді в управлінні громадами / авт.-уклад. О.В. Кулініч, Д.С. Барінова, В.В. Нестеренко. Х. : Харківський відокремлений підрозділ Центру розвитку місцевого самоврядування, 2018. 48 с.
3. Методика організації дозвілля дітей та молоді. URL: <http://www.virtual.ks.ua/students/4760-methods-of-recreation-for-children-and-youth.html>
4. Методика організації дозвілля різних вікових груп населення. Ужгород, 2015. URL: http://zakfolkcenter.at.ua/doc/Metodychka_dozvillya_vikovyh_katehoriy.pdf

СУЧАСНИЙ АРТ-РИНОК: СВІТОВИЙ І УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Сучасний арт-ринок активно розвивається і є однією з візитівок самобутнього і професійного розвитку мистецтва кожної країни. Поняття арт-ринку має два значення – це твори образотворчого і декоративно-прикладного мистецтва, які мають художню цінність. Зовсім недавно цей термін стали використовувати для означення виконавських мистецтв та інших культурних послуг, зокрема музейних та галерейних. Сукупність обох значень можна називати як ринок художній [1].

Арт-ринок являє собою соціально-економічний і культурно-історичний механізм, який в основі базується на системі товарного обігнутворів мистецтва. Дослідження констатують, що за рівнем прибутковості світовий ринок предметів мистецтва є третім після зброї та наркотиків - «За останні 50 років мистецтво дорожчало в середньому на 12,6% на рік» [2]. Світовий оборот культурних цінностей, за різними підрахунками, становить від 120 мільярдів до 1 трильйона доларів. За останні 20 років кількість аукціонних домів, які беруть участь в торгах збільшилася вдвоє, кількість проведених сесій – втричі, а кількість проданих лотів у шість разів. У порівнянні зі скромними українськими показниками в цьому плані, цифри просто вражають. Особливо, якщо взяти до уваги ці гроші, які пропонуються на споживання по суті нематеріальних речей.

Пандемія 2020 року порушила ритм розвитку арт-ринку, тож в цей період можна провести аналіз метаморфоз сучасного мистецького ринку та визначити великі можливості та ризики у цій галузі. Цьому сприяє велика кількість пропозицій в соцмережах і відсутність придбати бажану роботу в офлайн. І з часом ця статистика набуватиме все більших масштабів. Тож карантинні обмеження все більше зорієнтовують арт-ринок на не лише технічні підходи до продажів, а на характер взаємодії з колекціонерами та художниками [3].

Але ще до пандемії он-лайн ринок почав активно розвиватися. Карантин, зрештою стане поворотним моментом для неминучої онлайнізації чи не останнього великого світового сегменту рітейлу. Згідно звіту онлайн-платформи Artsy за 2019 рік, доля онлайн продажів останні роки неквапливо, проте впевнено зростає [4].

Арт-ринок у сучасному світі має демократичне спрямування і націлений на пошук нових форм, методів та нових орієнтирів. Колекціонери більше зацікавлені роботами художників молодого покоління [5]. Прогресивним та революційним стало визнання

жінок-художниць та митців з Африки. Це мистецтво відзначається різноманіттям у особливих проявах, у яких завжди можна знайти нові ідеї, інші погляди на звичайні речі - від сюрреалістичних зображень тварин та людей до відображення жорстокої політики апартеїду. Та й зображення чорношкірих людей і висвітлення їх мистецького самовираження ще до середини ХХ століття вважалося неприпустимим [6].

Український арт-ринок не очолює рейтингові списки, але він не стоїть осторонь від світових культурно-мистецьких процесів. Хоч і повільно, діяльність галерей, аукціонів, виставок прогресує і зростає попит на національне мистецтво, у тому числі на міжнародному рівні. Цьому сприяли як певні економічні чинники, у певній мірі і державна політика, спрямована на підтримку професійної творчості вітчизняних митців у галузі скульптури, живопису, графіки, декоративного мистецтва. Верховна Рада України прийняла кілька законів, що стосуються законів, які порушують проблеми і арт-ринку [7; 8]. Сучасне українське мистецтво як за ціною так і за попитом залишається в середньому сегменті, хоча в усьому світі ця ніша арт-ринку динамічно розвивається. Також можемо спостерігати, що наш арт-ринок відображає спосіб мислення постмайданної генерації в українському мистецтві. Основні теми – це цінність праці у постіндустріальну епоху; медіаманіпуляції та їхній вплив на політичну діяльність як в Україні, так і по всьому світу; повага до гендерної різноманітності на протигагу фізичному насиллю. Тож сучасний арт-ринок відповідає вимогам часу.

Ситуація на українському ринку формується людьми, які безпосередньо беруть участь у процесі, зокрема, засновниця відомого мистецького фонду "StedleyArtFoundation" (SAF) Стелла Бенджамінова. Арт-фонд Stedley був заснований у 2011 році з приватної ініціативи. Завданням фонду є підтримка та подальший розвиток культурного процесу в Україні, українських митців та їхніх проєктів, а також сприяння відродженню міжнародного культурного обміну та створенню позитивного іміджу національного мистецтва на світовій сцені. Серед видів діяльності САФ - формування нового культурного середовища; розробка та реалізація освітніх програм та проєктів; сприяння розвитку нових форм у сфері візуального мистецтва (мультимедіа, публічне мистецтво, вуличне мистецтво).

Використані джерела

1. Арт-ринок / Інф. // <http://ukrrefs.com>
2. Проблема грошової вартості витворів мистецтва. URL: <http://estetica.etica.in.ua/problema-groshovoyi-vartosti-vitvorivmistetstva/>
3. Арт-рейтинг та арт-ринок в Україні (оглядова довідка за матеріалами преси) URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/185242;jsessionid=08DBC10986491A48F18286545557E238>

4. Герман Лісавета. Колонка про арт-ринок. 7.05 2020. URL: <https://supportyourart.com/columns/art-market/>
5. Гурова Ольга. Ринок сучасного мистецтва 2000–2020: обзор Artprice в разгар пандемії. 23.12.2020. URL: <https://artguide.com/posts/2147>
6. Африканське мистецтво показали в Нью-Йорку. ArtUkraine. 18.02.2015. URL: <https://artukraine.com.ua/n/afrikanske-mistectvo-pokazali-v-nyu-yorku/#.YW14BRpVzIU>
7. . Реалізація державної політики у сфері культури і туризму: пріоритети, здобутки, перспективи: Аналітичний звіт МКТ України за 2008 рік. К.: Міністерство культури і туризму України, 2009. 256 с.
8. Реалізація державної політики у галузі культури: Аналітичний звіт Міністерства культури України за 2011 рік. К.: Міністерство культури і туризму України, 2012. 80 с.
9. Павліченко Н. Інтерв'ю з Стеллою Беньяміною. Сучасний український арт-ринок: проблеми і рішення. URL: <http://blog.i.ua/user/7427693/>

Хома Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е.н., доцент, доцент
кафедри маркетингу ЗУНУ Іванечко Н.Р.)

СУЧАСНІ ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ

Маркетинговий комплекс – це комбінація збалансованих та контрольованих елементів маркетингу, які підприємство застосовує для досягнення своєї маркетингової мети на цільовому ринку [1].

У наукових та публіцистичних статтях замість поняття «комплекс маркетингу» також використовують інші словосполучення, які на практиці ідентичні класичному інструментарію маркетингової діяльності, а саме:

- маркетинг-мікс
- комплекс «4 Р»
- класифікація «4 Р»
- маркетинговий комплекс
- маркетингова суміш
- маркетингова композиція
- інструменти маркетингу
- комплекс маркетингових засобів
- контрольовані чинники маркетингу
- керовані чинники маркетингу [1, 2, 3].

Проте всі ці назви мають на увазі одне і теж. Якщо проаналізувати їх опис та застосування, то усі вони включають продукт та його властивості, вартість продукції чи послуг, питання збуту та комунікаційну складову. Загалом кожен елемент комплексу має певне значення та відіграє значну роль, виконує певну функцію в цьому комплексі.

Є чотири основних елементи, а саме :

1. Елемент «товар» - інструмент маркетингу, який формує якості та функціональні властивості товарів підприємства, що відповідають вимогам цільового ринку і сприяють задоволенню його потреб.

2. Елемент «ціна» - інструмент маркетингу, який визначає розмір ціни продажу на товари підприємства, форми та способи її виплати споживачем.

3. Елемент «продаж» - інструмент маркетингу, який охоплює сферу обігу вироблених підприємством товарів, формує способи їх доведення від виробника до кінцевого споживача.

4. Елемент «просування» - інструмент маркетингу, який узагальнює стимулюючу функцію маркетингу і призначений формувати попит цільового ринку в потрібному для підприємства напрямку.

Кожний елемент комплексу маркетингу включає до свого складу інші елементи, які деталізують і конкретизують його зміст у межах основної виконуваної цим елементом функції. Зазвичай, підприємство може швидко змінити ціни на товари, обсяги продажу й рекламні витрати, але розробка нових товарів і трансформація каналів розподілу потребують значного обсягу ресурсів.

Використані джерела

1. Балабанова Л.В. Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту. - К.: Професіонал 2004.

2 . Близнюк О.В. Маркетинг в Україні, проблеми становлення та розвитку. - 2-ге вид., випр. і допов. -К.:ІВЦ "Політехніка" 2004- 400с.

3. Гінгстон П. Найкраща книга про збут та маркетинг. - Львів: Каравели, 2003.

Чебоненко Вадим

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Шиманська О.П.)

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

Сьогодні на ринку цінних паперів представлено практично усі типи цінних паперів – акції, облигації, векселі, ф'ючерси, опціони, які випускають різні емітенти: державні і муніципальні органи влади, акціонерні товариства. Одним з найважливіших напрямків роботи на ринку цінних паперів є портфельні інвестиції. Портфелі цінних паперів формують великі інвестори (банки, інвестиційні компанії) та інвестори з невеликими

обсягами вкладень (юридичні та фізичні особи), які бажають розмістити свої тимчасово вільні грошові кошти в інвестиційні інструменти з метою отримання прибутку.

Вітчизняні та зарубіжні економісти виокремлюють два методи управління портфелями цінних паперів – пасивний та активний. Пасивної стратегії дотримуються менеджери, які вважають, що ринок є ефективним. Дотримуючись пасивної стратегії, формується так званий пасивний портфель, який складається з безризикових цінних паперів з метою володіння ними протягом тривалого періоду часу. Суть пасивної стратегії полягає у формуванні диверсифікованих портфелів з наперед визначеним граничним рівнем ризику і довготривалим утриманням їх у незмінному стані. Активну стратегію використовують ті менеджери, які вважають, що ринок не завжди є ефективним. Тому склад портфеля потрібно постійно переглядати, щоб регулярно отримувати високі доходи за прийнятної для інвестора рівня ризику та ліквідності у період неефективного стану ринку. Основним завданням активного управління є прогнозування розміру можливих доходів від інвестованих засобів.

У процесі управління портфелем цінних паперів одну з найважливіших ролей відіграє аналіз фондового ринку. Спостереження за поведінкою ринкових курсів, аналіз реального капіталу, вартість цінних паперів і, на цій основі, прогнозування їх вартості на майбутній період – це основи портфельного інвестування. Особливе значення в цьому процесі надається фундаментальному і технічному аналізу фондового ринку.

За характером здійснення інвестиційного процесу інвестори поділяються на агресивних, консервативних і поміркованих [1]. Агресивний інвестор схильний як до довгострокових, так і до короткострокових інвестицій, не вимагаючи високих поточних доходів у вигляді відсотків або дивідендів. Суть консервативної стратегії полягає у створенні добре диверсифікованих портфелів із заздалегідь визначеним рівнем ризику і тривалим утриманням портфеля в незмінному стані. Консервативному портфелю властивий низький оборот і незначні накладні видаткові витрати, пов'язані з управлінням. Прибутковість вкладів є основною метою багатьох банків, інвестиційних компаній, пайових фондів. Об'єктом інвестування у цьому випадку є цінні папери середньої якості; корпоративні облігації, привілейовані акції, акції монополій і великих, добре відомих компаній.

Отже, управління інвестиційним портфелем цінних паперів має на меті перерозподіл інвестицій між набором фінансових активів. Опишемо чотири схеми можливого управління портфелем цінних паперів [2].

Перша схема полягає в інвестуванні у цінні папери фіксованої суми коштів через визначені інтервали часу. Оскільки курси на фондовому ринку мають властивість

постійно коливатися, то при їхньому зниженні купується більша кількість цінних паперів, а при підвищенні – менша. Використовуючи таку стратегію, інвестор отримує прибуток за рахунок приросту курсової вартості у результаті циклічних коливань курсів. Це пасивна схема управління портфелем. Однак вона дозволяє заощадити засоби на проведення фундаментального аналізу фондових цінностей.

За другою схемою, портфель поділяється на дві частини: спекулятивну і консервативну. Спекулятивна – формується з високо ризикових корпоративних цінних паперів, що обіцяють зростання курсової вартості і, відповідно, високі доходи. Консервативна буде складатися з державних цінних паперів, яким властивий незначний ступінь ризику. Спекулятивна частина портфеля постійно підтримується на одному рівні. Якщо її вартість зросте на певне значення, яке встановлює інвестор, то на отриману різницю (прибуток) купуються папери для консервативної частини. При падінні вартості спекулятивних паперів її відновлюють за рахунок реалізації паперів, які складають другу частину.

Третьою схемою управління інвестиційним портфелем також передбачений поділ портфеля на дві частини: спекулятивну і консервативну. Однак, на відміну від другої схеми, тут уже встановлюється не фіксована частка, а задається деяка пропорція, при досягненні якої здійснюються операції з відновлення початкового співвідношення між спекулятивними і консервативними частинами портфеля. Важливо відзначити, що пропорція фіксується у визначеному співвідношенні і тому дану схему іноді називають «схема фіксованої пропорції».

Четверта схема називається «схемою пропорцій, що плавають». За цією схемою інвестор встановлює взаємозалежні співвідношення для регулювання вартості спекулятивної і консервативної частини. Дана схема вимагає проведення ґрунтовного аналізу циклічних коливань курсів. Управління інвестиційним портфелем із використанням цієї схеми полягає у встановленні пропорцій, що плавають.

Перераховані вище моделі управління інвестиційним портфелем використовують операції як з акціями, так і з облігаціями, однак не завжди інвестор бажає формувати свій портфель з акцій. Це пов'язано з ризиком одержання нижчої фактичної прибутковості, в порівнянні з розрахунковою. З метою захисту від ризику й одержання стабільного доходу, а також з погляду ліквідності цінних паперів, інвестор може сформувати свій інвестиційний портфель з державних облігацій.

Завдання керівника, що відповідає за інвестиційну політику, полягає у здійсненні повного аналізу вартості ресурсів, а також виробленні механізмів оптимізації розміщення тимчасово вільних засобів для одержання максимального доходу при мінімальному

зниженні ліквідності. Правильна організація управління засобами є однією з важливих складових частин процесу оптимізації як внутрішньої структури, так і діяльності підприємства загалом, особливо на тлі глобальної фінансової кризи в країні, що і обумовило необхідність розгляду цієї теми.

Використані джерела

1. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2017. 472 с.
2. Музиченко А.С. Інвестиційна діяльність в Україні: навч. посібник. К.: Кондор, 2018. 406 с.

Василь Шевчук, Юрій Шевчук
західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Качан Є. П.)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА І ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах глобалізації забезпечення національної економіки компетентними кадрами буде здійснюватись в умовах масштабної цифровізації підготовки кадрів починаючи з професійної орієнтації школярів, пошуку здібних абітурієнтів, цифровізації галузевих освітніх стандартів, навчальних планів і програм використання зарубіжного досвіду цифровізації навчального процесу.

Для підвищення ефективності управління персоналом сьогодні назвичайно важливим є використання інноваційних методів його формування. Для цього необхідно здійснити цифровізацію інформації про трудовий потенціал держави, регіонів, міст та об'єднаних територіальних громад, яка сьогодні є не завжди достовірною, що пояснюється значними обсягами не облікованої внутрішньої і зовнішньої міграції.

У зв'язку з тим, що перепис населення в Україні вже не проводився більше 20 років, певну інформацію отримано від органів державної служби статистики, звітів про обстеження домогосподарств, звітів органів місцевого самоврядування. Тому масова цифровізація суспільних процесів, особливо демографічних і міграційних дасть можливість отримувати об'єктивні дані про динаміку чисельності та структуру економічно активного населення особливо про його просторовий розподіл. Такі дані є надзвичайно важливими для вироблення стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, окремих організацій і підприємств в контексті їх оптимального забезпечення персоналом.

В умовах погіршення демографічної ситуації, кризових явищ в економіці звужуються можливості розширеного відтворення робочої сили. Все менше випускників середньої школи стають студентами вишів, профтехучилищ. Багато молодих людей прагнуть отримати освіту в зарубіжних навчальних закладах і намагаються там працевлаштуватися.

Незважаючи на те, що в Україні є близько 1,5 млн. осіб безробітних багато організацій і підприємств звітують про наявність вакантних робочих місць тобто вже сьогодні спостерігається локальний дефіцит кваліфікованих кадрів. Актуальною є цифровізація якісного і кількісного складу безробітних, а також реальна цифровізація економічно неактивного населення. Цифровізація трудового потенціалу країни, регіону в умовах наростання дефіциту професіоналів, фахівців, кваліфікованих робітників дасть можливість органам державної влади і місцевого самоврядування своєчасно реагувати на трудонадлишкову чи трудодефіцитну ситуацію в регіоні чи на підприємстві. Володіючи детальною інформацією, щодо пропозиції і попиту на ринку праці можна оперативно маневрувати ресурсами живої праці та особливо кваліфікованою робочою силою.

Важливим напрямом цифровізації персоналу є його класифікація за компетенціями і за рівнем компетентності. Такий напрям цифровізації вимагає вироблення відповідних програм і алгоритмів, їх впровадження, оцінки їх ефективності. Така цифрова інформація мала б допомогти визначити рівень конкурентно спроможності персоналу конкретної організації чи підприємства.

Цифрові дані що характеризують рівень компетентності кожного працівника мали б служити інформацією для адміністрації щодо формування кадрового резерву на керівні посади. Цифровізація компетенцій кожного працівника підприємства дозволить оперативно характеризувати рівень конкурентоспроможності не тільки персоналу, але всієї організації чи підприємства.

Підсумовуючи вище сказане необхідно відзначити, що першочерговим завданням в процесі цифрової трансформації суспільства є досягнення цифрової грамотності населення, оскільки дослідження проведені в Україні свідчать, що 53% мешканців мають цифрові навички нижче базового рівня, а цифрову грамотність населення ЄС визнає однією з 8 ключових компетенцій для повноцінної життєдіяльності.

Використанні джерела

1. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження

КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105–112.

Шкодик Юлія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувачкафедри

економіки та економічної теорії ЗУНУ Козюк В.В.)

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Як відомо, сучасний період розвитку суспільства є періодом швидкого впровадження новітніх технологій у виробництво. Розвиток економіки сьогодні і в майбутньому вимагатиме збільшення інвестицій в людський капітал, особливо в освіту на всіх її рівнях. Освіта вважається найкращою інвестицією, яка активується людиною і цілою нацією. Зауважимо, що ці постулати окреслені в ученнях економістів минулого і сучасних економічних шкіл. Важливо інвестувати в людський капітал, який в економічному сенсі є джерелом економічного зростання.

Внесок у розвиток сучасної теорії людського капіталу зробили Т. Шульц, Г. Беккер, Е. Денісон, Р. Солоу, Дж. Кендрік, С. Кузнець, С. Фабрикант, І. Фішер, Р. Лукас, Х. Боуен. Серед українських учених дане питання досліджували О. Грішнова, І. Каленюк, А. Чухно, О. Бородіна, Н. Голікова, В. Мандибура та інші.

Вивчення наукової літератури щодо сутності людського капіталу дозволило встановити, що існують різні форми вкладень у людський капітал, але основною і найбільш вагомою формою інвестицій є освіта, від якої досягається найбільша ефективність. У більшості випадків економічна ефективність порівнюється із заробітною платою та кваліфікацією працівника. Інвестиції сприяють формуванню висококваліфікованих працівників та завдяки їх використанню забезпечуються більш високі темпи економічного розвитку країни [2].

Необхідно зазначити, що на рівень розвитку людського капіталу значний вплив має саме зацікавленість держави у його збільшенні шляхом фінансування з державного бюджету освіти, охорони здоров'я і духовного та фізичного розвитку населення. У розвинених країнах світу держава бере на себе все більшу частку витрат на людський розвиток. Це обумовлено надзвичайно важливим стратегічним значенням таких

інвестицій і тим, що вони мають значний позитивний зовнішній ефект для соціального та інноваційного розвитку.

Формування людського капіталу – це процес творення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій у конкретні процеси її життєдіяльності. При цьому інвестування здійснюється двояко: як вкладення коштів та ресурсів, і як витрати часу та зусиль. Окрім цього, варто виділити двоїстий характер витрат: конкретні витрати на формування людського капіталу (матеріальні та нематеріальні) та абстрактні витрати (сил, енергії, нервів, часу) [1].

Інвестиції у формування та розвиток людського капіталу мають не лише високий рівень ефективності у порівнянні з фізичним капіталом, але й високий ступінь ризику та невизначеності, який є набагато більшим, ніж для фізичного капіталу. Людський капітал не тільки схильний до фізичного та морального зношування, але й здатний накопичуватися в процесі свого використання, що потребує великих матеріальних та інших витрат від суб'єктів інвестування. Віддача від таких інвестицій залежить безпосередньо від терміну його використання, тобто визначається часом, що залишився до закінчення працездатного періоду життя людини.

Інвестиції в людський капітал зорієнтовані на розвиток знань та навичок працівників. Економічні суб'єкти інвестують в людський капітал, коли вони очікують майбутніх переваг. Такі інвестиції реалізуються як інвестиції в особистісний розвиток працівників. Навчання вважається одним з основних факторів, що сприяє економічному зростанню, підвищенню добробуту окремих осіб та виводить підприємства на високий рівень конкурентоспроможності [3].

На сьогоднішній день підприємства функціонують у нових глобальних економічних умовах, в яких реалізуються великі промислові зміни. Ефективне використання знань та навичок є основою нової економіки. Організаціям та суспільству потрібні висококомпетентні працівники, тому зростання якості людського капіталу є дуже вагомим.

Отже, перевагами інвестицій в людський капітал є зростання обсягів виробництва, послуг, якості, продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, інші інновації, висока якість відносин з клієнтами, зростання конкурентоспроможності на ринку тощо. З іншого боку, інвестиції в людський капітал сприяють інтенсивному економічному зростанню.

Використані джерела

1. Захарова О.В. Інвестування у людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 56. С. 70-80.

2. Копил О.В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. *Фінансовий простір*. 2020. № 3(39). С. 53-64.

3. Ортіна Г.В. Інновації як основа креативного розвитку особистості та формування людського капіталу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2(42). С. 143-150.

Шкредметко Михайло

Західноукраїнський національний університет

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

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Функціональний підхід до управління організацією передбачає покладення в основу такого управління розпоряджень, наказів, дозволів, заборон та інших регламентів. Їх використовують окремі суб'єкти вертикальної ієрархічної організаційної структури, виокремлені за ознакою виконання ними функцій (управлінських, виробничих, організаційних, інформаційно-комунікаційних, маркетингових та ін.).

Особливістю функціонального підходу до управління організацією є те, що на кожному організаційному рівні виконуються певні функції щодо управління організацією і приймаються відповідні управлінські рішення. Причому, важливість виконуваних функцій та прийнятих управлінських рішень зростають по висхідній. В цілому, за функціонального підходу кожна організаційна підсистема діє відносно відокремлено, а особливості взаємодії між організаційними підрозділами обумовлюються поділом праці.

Функціональний підхід є переважаючим у роботі вітчизняних організацій. Це пов'язано тим, що його застосування має ряд переваг, а саме: простота організаційної структури; «висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат, а автономність підрозділів дозволяє уникнути дублювання управлінських функцій, сприяє спеціалізації як посадових осіб, так і окремих фахівців, та відповідно підвищенню їх компетенції, удосконаленню професійних навичок» [1]; ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей організації [2].

В якості доповнення вказаному вище, наведемо тезу авторки наукової праці [3], яка

зазначає, що «функціональний підхід до управління підприємством є історично обумовленим, оскільки з розвитком людства виникла необхідність забезпечувати його зростаючі потреби. Здійснення управління, відповідно із функціональним підходом, дає змогу керівникам мати реальну можливість активно впливати на майбутній розвиток підприємства та систему управління цього підприємства з урахуванням потреб, оскільки з метою ефективного управління підприємством діяльність апарату управління поділяється на відокремлені, але взаємопов'язані між собою функції, що зумовлює метод ефективного управління підприємством. Диференціація функцій управління дозволяє виділити окремі завдання і види управлінської діяльності та регламентувати раціональні правила та процедури їх здійснення».

Переважну більшість сучасних компаній створено за функціональним або ієрархічним принципом. Це є свідченням досконалості та стійкості функціонального підходу, адже майже століття він існує, удосконалюється та дозволяє підприємствам працювати в таких умовах зовнішнього середовища, що швидко, часто кардинально, змінюються. Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам – керівникам підрозділів тощо [4].

С.Ткачова відмічає, що «на сьогодні саме функціональний підхід є максимально забезпечений науково-методичними розробками (положеннями, інструкціями, методиками оцінки ефективності тощо), системою підготовки кадрів у вищих навчальних закладах усіх рівнів акредитації тощо, а головне – сприйняттям та розумінням працівниками підприємств» [5].

У той же час, застосування функціонального підходу до управління в умовах мінливості зовнішнього середовища та високої конкуренції має суттєві недоліки. Так, відносна автономність кожної структурної одиниці підприємства обмежує їх здатність формувати горизонтальні зв'язки та ефективно взаємодіяти між собою для вирішення комплексних і складних завдань [6]. Інший недолік пов'язаний із неможливістю забезпечити достатню гнучкість підприємства та його адаптивність до зміни умов господарювання. Кожна структурна одиниця підприємства, орієнтуючись на максимально ефективне виконання покладеної на неї функції, фактично залишає поза увагою формування кінцевого результату діяльності в цілому. При цьому часткова оптимізація, що здійснюється в межах окремого структурного підрозділу, не завжди призводить до такого ж зростання фінансового

результату підприємства [7]. Серед інших недоліків функціонального підходу можна виділити відсутність цілісного опису технологій, її розбиття на окремі непов'язані фрагменти; відсутність особи, відповідальної за контроль технології в цілому та за кінцевий результат [8].

Функціональному підходу часто протиставляється інший – процесний підхід, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції та спрямовані на реалізацію взаємопов'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів(на вході) за відповідною технологією у кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача [9].

Активним використанням функціонального підходу характеризується робота вітчизняних органів державної влади. Це пояснюється тим, що органи державної влади, передусім, є «носіями» функцій і завдань держави у певній сфері діяльності.

Також функціональний підхід до управління уможлиблює ідентифікацію сильних і слабких сторін: роботи органів влади, виконання ними функцій, організації їх діяльності. Як вказує В.Діденко [10] «функціональний підхід розглядає діяльність як сукупність функцій, які необхідно виконувати. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотного – від потреб, внаслідок чого іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.» [11].

Використані джерела

1. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. Б.Й.Семон, В.Л.Шевченко, І.В.Подобедов, Я.О.Радченко. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf.
2. What Is Process-Based Management?URL:<http://www.wisegeek.com/what-is-process-basedmanagement.htm>
3. Стеблянко-Авраменко М.С.Функціональний підхід до управління підприємством в умовах трансформації економіки України. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1500/>
4. Расторгуева И.В. Бизнес-процессы в менеджменте. И.В.Расторгуева, М.А.По-номарев. Управление человеческим потенциалом. 2010. № 04 (24). С.310-325.
5. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. URL: <http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/29840/1/Tkachova.pdf>
6. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія. Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін.; за ред. д.військ.н., проф. І.С. Руснака. К.: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.
7. Калиниченко М.П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2013. № 3 (63). С. 119-128.
8. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». 2011. № 714. С. 348-357.

9. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/46115/42779

10. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584с.

11. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством.
URL: journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/635/588

Шпитко Наталія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій ЗУНУ Ляхович Л.А.)

HR В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

В епоху глобалізації економіки і бізнесу, для того, щоб вижити і зберегти конкурентоспроможність на ринку, будь-якій організації необхідно змінюватися і розвиватися, освоюючи при цьому як сучасні передові технології виробництва та маркетингу, так і нові ефективні методи управління організацією. Тобто, потреба внутрішніх змін викликана зовнішніми змінами, які можна визначити як:

– фундаментальні зміни у технологіях, формах і способах людської діяльності, що спричиняють зміни інтелектуального капіталу;

– стратегічні зміни, які характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, передбачають перегляд бізнес-стратегії (створення цифрової стратегії), бізнес-моделей, операцій, продуктів, цілей тощо шляхом прийняття цифрових технологій. На відміну від операційних змін, стратегічні перетворення відбуваються під впливом зовнішнього технологічного, економічного і соціального середовища, але з урахуванням внутрішніх організаційних ресурсів, культури, структури і системи організації.

Ці зміни ведуть до істотних змін у характері праці (зростання ролі інтелектуальної творчої праці), трудових відносинах і формах зайнятості (створюються умови для віддаленої роботи за допомогою ІКТ), професійній і соціальній структурі суспільства. Тобто, можемо констатувати, що змінюються вимоги до ключових компетентностей персоналу, професійна структура цього персоналу [2].

В цьому контексті управління персоналом повинно спрямовуватись на розвиток креативності та ініціативи співробітників, а їх здатність до інтегрованості направляється на створення синергетичного ефекту, що в майбутньому сприятиме зростанню нематеріальних і матеріальних активів організацій, а також певних преференцій.

Враховуючи зазначене, вже сьогодні HR-процеси з категорії допоміжних

трансформуються в повноцінну кадрову стратегію. Остання, в свою чергу, базується на трьох основних параметрах: правильний підбір і розміщення кадрів, інвестиції в розвиток співробітників і ефективна система матеріальної і нематеріальної мотивації.

При розробці кадрової стратегії важливим є дотримання принципів HR-менеджменту, серед яких основними є:

- системність (управління персоналом в організації повинно: охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу; на постійній основі вирішувати довгострокові завдання, а не постійно виникаючі проблеми в діяльності працівника: від його прийому на роботу, в період просування по службі і до його останнього дня роботи в організації; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення);

- демократизація (демократичність в методах управління і стилі керівництва; участь в оцінці кожного працівника колективу, в якому він працює; регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності організації та врахування цієї думки при розробці заходів щодо вирішення даних проблем; партисипативне управління, тобто залучення до процесу управління організацією рядових співробітників через їх участь в гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.; підвищення інформованості працівників про результати і перспективи виробничо-господарської діяльності організації);

- індивідуалізація (реалізується в індивідуальному плануванні професійного і кар'єрного росту працівників; індивідуальному підході до мотивації праці виконавців; персональному підборі складу робітників з урахуванням здібностей і індивідуальних особливостей особистості);

- інформатизація (передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень);

- орієнтація на досягнення мети;

- делегування (складається в передачі керівником частини покладених на нього повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним працівникам).

Варто зазначити, що крім стандартних функцій повноцінна ефективна HR-стратегія сучасної організації повинна включати і додаткові дії зі стратегічного планування, а саме: розвиток корпоративної культури; підвищення ефективності співробітників і впровадження інновацій; формування командних структур; масштабування системи управління персоналом, реінжиніринг.

Підсумовуючи зазначимо, що для ефективного реагування на зміни в зовнішньому оточенні організації важливим є не лише дотримання принципів HR-менеджменту, наявність HR-стратегії, налагодження ефективних основних HR-процесів щодо регулярної оцінки персоналу чи надання йому можливостей навчитися для розвитку своїх навичок, а й постійна модернізація так званих керуючих процесів. Останні є процесами «верхнього рівня управління», які створюються у великих або диверсифікованих компаніях. До них відноситься [1]:

– Talent Management (управління талантами). Тут мова йде про підбір управлінських або ключових позицій. HR займається внутрішньою ротацією, оцінкою компетенцій, програмами розвитку.

– Управління винагородами. Ці HR-процеси передбачають наявність у HR високої експертності ринку. Вони повинні знати не просто середню заробітну плату за посадами, а причину, чому їм так платять, в якій структурі знаходяться такі позиції. Винагорода стає «сукупним пакетом», в якому може бути менше заробітної плати, але більше певних пільг.

– Організаційний розвиток. До цього процесу відноситься організаційний дизайн і динамічний дизайн робіт. HR-менеджмент повинен оперативно реагувати на мінливе середовище, стратегії, об'єднувати функції. Дуже важливо приділяти увагу організаційній структурі та переглядати її частіше, ніж раз на рік. Від дизайну мислення залежить те, як буде побудована ієрархія організаційних структур, наскільки логічно буде об'єднаний функціонал різних напрямків.

– Аналітика та прогнозування. HR-менеджер повинен мати повну картину того, що відбувається в командах, аналізувати ефективність співробітників і спрогнозувати подальший розвиток компанії.

– Підтримуючі процеси, такі як кадровий облік, розрахунки виплат співробітникам можна автоматизувати або ж віддати на аутсорсинг. Оскільки HR-менеджер повинен займатися роботою з людьми, а не приділяти 80% свого часу ведення документації.

Використані джерела

1. Perezavantazheniya HR-proczesiv: novi roli novogo chasu. URL: <https://hurma.work/blog/perezavantazheniya-hr-proczesiv-novi-roli-novogo-chasu/>
2. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів // Економічна теорія та право. № 4 (43) 2020. С. 30-31

ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ В СИСТЕМІ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

На сьогодні триває реформування освітньої галузі в Україні, мета якого – створити розвинену європейську державу, нарощувати свій науково-освітній потенціал. Освіта – це цілеспрямована пізнавальна діяльність людей з отримання знань, умінь та навичок. Водночас освітня послуга передбачає систему знань, інформації, вмінь, навичок, які використовуються з метою задоволення потреб людини і суспільства. Це продукт, який в процесі реалізації трансформується в робочу силу, якість якої залежить не тільки від сукупності отриманих послуг, а й від якості та кількості власної праці, витраченої в процесі споживання [1].

Відтак фінансове забезпечення освіти повинно ґрунтуватися на пріоритетності витрат з державного та місцевих бюджетів, використанні залучених коштів державних і приватних підприємств, громадських організацій та батьків, громадян, міжнародних освітніх фондів, програм і благодійних організацій, коштів, одержаних за надання додаткових освітніх послуг, виконання науково-дослідних робіт, доходів від виробничої та комерційної діяльності, кредитів і банківських позичок тощо.

Субвенції як елемент міжбюджетних трансфертів дають змогу вилучити фіксовану суму коштів із бюджету вищого рівня для збалансування бюджету нижчого рівня у разі перевищення видатків над доходами. Більшість із них є соціальними та спрямованими на забезпечення приблизно однакового рівня суспільних благ і послуг у різних регіонах. З 2015 р. запроваджено нову модель міжбюджетних відносин, яка кардинально змінює механізм нарахування дотацій та субвенцій місцевим бюджетам.

Надання освітньої субвенції розраховуються відповідно до формули, затвердженої Кабінетом Міністрів України. Показники, які враховуються у формулі при розрахунку освітньої субвенції між місцевими бюджетами наведено на рис. 1.

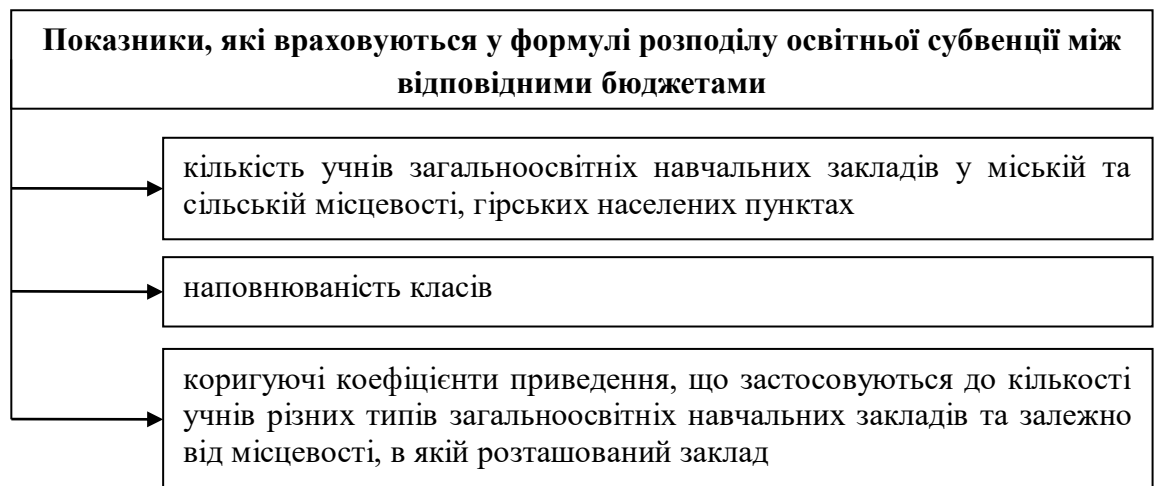


Рис. 1. Показники, які враховуються у формулі розрахунку освітньої субвенції для місцевих бюджетів [2]

Освітня субвенція спрямовується на оплату праці з нарахуваннями педагогічних працівників у навчальних закладах. Залишки коштів за освітньою субвенцією на кінець бюджетного періоду зберігаються на рахунках відповідних місцевих бюджетів і використовуються у наступному бюджетному періоді з урахуванням цільового призначення субвенції та на оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів [3].

Основне призначення освітньої субвенції полягає у забезпеченні в повному обсязі видатків на оплату праці педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів усіх ступенів, шкільних відділень навчально-виховних комплексів, спеціалізованих шкіл, ліцеїв, гімназій, колегіумів, вечірніх шкіл, загальноосвітніх навчальних закладів для громадян, які потребують соціальної допомоги та реабілітації, професійно-технічних навчальних закладів у частині забезпечення видатків на здобуття повної загальної середньої освіти.

За період 2017-2020 рр. обсяг освітньої субвенції зріс на 16,3 млрд. грн. (з 44,1 млрд. грн. до 60,4 млрд. грн.). Окрім того, у 2019 -2020 рр. урядом передбачено додаткову дотацію у сумі майже 15 млрд. грн. на освіту, медицину і культуру для виконання повноважень місцевих органів влади у сфері освіти; збільшення інвестицій дало змогу підняти соціальний статус учителів, підтримати професійну освіту [3]. Збільшення видатків значною мірою продиктовано потребами реформ, основою для яких є новий Закон «Про освіту» та старт «Нової української школи», що передбачає забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти (для таких цілей місцевим бюджетам виділяється субвенція з держбюджету в розмірі 1,37 млрд. грн.).

Окремі фахівці модель освітньої субвенції називали виправданою, адже вона «створює можливості для того, щоби районний чи міський бюджети отримали певну суму грошей і самі розподілили їх між школами» [4].

З внесенням змін до Бюджетного кодексу України місцеві бюджети отримали освітню субвенцію, основне призначення якої полягало у забезпеченні видатків на оплату праці. Такий підхід не дає змоги здійснити капітальні видатки закладів освіти, оновити їх матеріально-технічну базу. Зміна механізму фінансування видатків цієї галузі практично не враховує регіональних особливостей окремих територій. У зв'язку з впровадженням в Україні освітньої реформи потребує усунення практика кошторисного фінансування, що ґрунтується на бюджетному утриманні, а покриття витрат має здійснюватися відповідно до обсягів реально наданих освітніх послуг.

Механізми реалізації принципу «кошти ходять за дитиною» [4]:

- пряме фінансування на рахунок школи за формулою: норматив бюджетної забезпеченості 1 учня помножений на кількість учнів;
- за ваучером, що надається родині на кожного школяра з розрахунку нормативу бюджетної забезпеченості, який вона повинна використати за власним вибором у будь-якому навчальному закладі, що має дозвіл на здійснення відповідної освітньої діяльності, або у формі сімейної освіти з подальшим незалежним оцінюванням освітніх результатів учнів на відповідність сформованим державним вимогам.

Наукові дослідження показують, що використання ваучерів сприяло покращенню якості освіти (Нідерланди, Швеція, Данія, Італія).

У Грузії наслідком запровадження ваучерного принципу стали: мінімальний рівень корупції по всій системі (практична її відсутність); зрозумілість для всієї системи формування шкільного бюджету; підвищення якості освіти внаслідок посилення конкуренції шкіл.

Таким чином, фінансування закладів освіти має надзвичайно важливе значення, адже сприяє розвитку сфери освіти та наданню якісних освітніх послуг у кожній адміністративно-територіальній одиниці.

Використані джерела

1. Нова українська школа. Уряд змінив розподіл освітньої субвенції. URL: <https://nus.org.ua/news/uryad-zminyv-rozpodil-osvitnoyi-subventsiyi/> (дата звернення: 10.05.2021)
2. Деякі питання стабілізаційної дотації з державного бюджету місцевим бюджетам. Постанова Кабінету міністрів України від 16.09.15 р. № 727 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/6-2015-%D0%BF#n18> (дата звернення 13.05.2021)
3. Звіт Рахункової палати України про результати аналізу формування та використання міжбюджетних трансфертів з Державного бюджету України місцевим бюджетам у 2017–2020 роках. Київ: 2021. URL: <http://www.ac->

rada.gov.ua/doccatalog/document/16756589/Zvit_11-1_2020.pdf?subportal=main(дата звернення: 13.05.2021)

4. Трусова Н. В., Сидор І. П. Освітня субвенція в контексті регулювання міжбюджетних відносин в Україні. Соціальні, економіко-правові та фінансові виклики в умовах глобальних трансформацій: Монографія / За ред. Л. Гур'янової, В. Цибакової; Братислава – Харків: ВШЕМ – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 188 с. (С. 86-96).

Яцишин Руслана

Західноукраїнський національний університет

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

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У літературному джерелі [1] вказується, що «сучасний стан кадрової ситуації в регіоні залежить від багатьох факторів, а саме: наявності людських, інтелектуальних ресурсів з управлінським потенціалом та механізмів їх виявлення, оцінювання, працевлаштування та використання в регіонах України; розвитку регіональної освіти та науки, її впливу на формування кадрового потенціалу; забезпечення впливу соціальних факторів (норм, цінностей, запитів) на розвиток кадрового потенціалу; наявності регіональних лідерів, компетентних, із стратегічним мисленням та їх залучення до кадрової політики регіону; кадрового потенціалу службовців державного управління та місцевого самоврядування в регіонах».

Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на процеси формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування, передусім, зазначимо, що на цей процес впливає державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування та зокрема у виконавчих органах місцевих рад. Сьогодні ця державна політика здійснюється за декількома напрямками:

- законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;

- організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування;

- правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;

- методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування

[2].

Під час розробки напрямів покращення державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування України доцільно виділити три основні напрями:

1) визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функцій, повноваження і відповідальність, причому як по вертикалі (співвідношення функцій і прав у вирішенні кадрових питань центральних, регіональних і місцевих органів), так і по горизонталі (між органами різних гілок влади, по відношенню до недержавних структур);

2) визначення поточних і найближчих завдань, цілей та пріоритетів;

3) вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності [1].

У системі органів місцевого самоврядування, зокрема, й досліджуваному, склалася кадрова ситуація, на яку негативно впливають багато факторів. Першим і одним із основних, на нашу думку, є слабка професійна підготовка, дефіцит компетентності значної частини службовців на всіх рівнях муніципального управління, слабка інтелектуальна складова керівного персоналу виконавчих органів місцевих рад. Тому важливим завданням у формуванні кадрів на сьогодні є закладення, розвиток та закріплення інтелектуального ядра, яке б було готовим до нових вимог.

Ми погоджуємося із дослідженнями автора наукової праці [3], де вказується, що «сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає, насамперед, реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі. В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів (формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій) система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування».

Фактором, який впливає на формування та реалізацію кадрової політики в органі місцевого самоврядування, є необхідність підвищення іміджу і покращення репутації цього органу. Приміром, доцільним є регулярне проведення професійного оцінювання персоналу Бережанської міської ради з метою контролю за його професійною діяльністю, надання допомоги спеціалістам (корекції професійного розвитку) з наступним

обговоренням та відповідними висновками щодо їх подальшої кар'єри. Це повинно здійснюватися системно для підвищення іміджу і престижу служби в досліджуваному органі місцевого самоврядування, удосконалення роботи з кадрами шляхом додаткових стимулювань та мотивацій, реформування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, поєднуючи перспективне планування потреби в кадрах, розробку професійних стандартів посадових осіб, інструментарію їх професійного оцінювання.

Наслідками: неврахування чи недостатнього врахування впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію кадрової політики в органах місцевого самоврядування, в тому числі, й досліджуваного; «невваженої та недосконалої кадрової політики на місцевому рівні стало руйнування кадрового потенціалу служби в органах місцевого самоврядування, де статус державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не відповідають рівню покладеної на них відповідальності та низький рівень організаційно-кадрової роботи в органах місцевого самоврядування» [2].

Тому, в процесі вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинні бути враховані усі фактори впливу на цей процес. Це посилить не тільки кадровий, а й професійний потенціал службовців (він включає морально-психологічний, інтелектуальний, творчий, комунікативний, лідерський, управлінський, кваліфікаційний та психофізіологічний потенціали).

Використані джерела

1. Незяць В. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf)
2. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г.Вагонова, О.В.Горпинич, С.М.Ісіков, Л.В.Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 59с.
3. Покотило Т. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2015-1/doc/2/10.pdf>