

**КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

**Факультет інформаційних технологій та управління**

**Кафедра управління**

*Збірник матеріалів  
IV Всеукраїнської науково-практичної  
інтернет-конференції*

**“ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ  
СИСТЕМ У СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ  
СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА”**

**24 листопада 2020 р.**

**Київ – 2020**

УДК [338.27+338.242]:[304+330]  
ББК 65.05

*Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради  
факультету інформаційних технологій та управління  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
протокол № 10 від 16 грудня 2020 року*

***Рецензенти:***

Ільч Л. М., д.е.н, доцент, завідувач кафедри управління; Акіліна О. В., к.е.н., доцент; Краус К. М., к.е.н., доцент; Гладкова В. М., д.пед.н., професор; Поспелова Т. В., д. н. держ. упр., доцент; Штепа О. В., к.е.н., доцент; Панченко А. Г., к. н. держ. упр., доцент; Кожем'якіна С. М., д.е.н., професор; Тимчик О. А., к.пед.н., доцент; Яковенко І. В., к.е.н., доцент; Рябець К. А., к.ю.н., доцент; Марухленко О. В., к.е.н., доцент.

**Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика** : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 24 листопада 2020 р.. – К.: КУБГ, 2020. – 472 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, проведеної кафедрою управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка, розкривають сутність управління діяльністю підприємств і організацій в умовах сталого розвитку України на регіональному та галузевому рівнях; описують механізми державного управління в Україні в умовах трансформації українського суспільства; пропонують заходи з удосконалення механізмів управління якістю підготовки та перепідготовки фахівців в умовах цифрової економіки; описують організацію процесу управління на засадах лідерства; відображають розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в управлінському процесі; окреслюють проблеми та перспективи розвитку сучасного бізнесу в контексті цифровізації економіки.

*Висловлені авторами у тезах-доповідей думки та пропозиції можуть не збігатися із точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за добір і викладення матеріалів, достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції.*

© КУБГ, 2020

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Роговцева Леся Володимирівна ОСОБЛИВОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ	17
Глушенко Наталія Сергіївна УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ ВПЛИВУ НА ТРУДОМІСТКІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ	20
Кот Марина Василівна ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ	24
Лощман Анна Сергіївна ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВОДНОГО ТУРИЗМУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ	27
Ляховська Олена Василівна НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	30
Павлусів Христина Петрівна ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРЯМИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ, ЕЛЕМЕНТНЕ НАПОВНЕННЯ, ПРОЦЕДУРИ	33
Федяченко Аліна Юріївна УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ЗНИЖЕННЯ ТРУДОМІСТКОСТІ РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТУ	36
Аванесян Евеліна Григоріївна УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	39
Близнюк Владислава Валентинівна ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
Богацька Наталія Миколаївна УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	45
Бовсуновська Вероніка Миколаївна АКТУАЛЬНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	48

Свдокименко Софія-Соломія Борисівна, Миколайчук Ірина Павлівна ЧИННИКИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ КОМПАНІЙ-ЛІДЕРІВ	50
Габрелян Віктор Левонович НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ПРОМІНВЕСТБАНК”)	53
Гужва Катерина Євгенівна УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	59
Горемикіна Юлія Володимирівна ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИКОНАННЯ УКРАЇНОЮ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	62
Гуменюк Роман Петрович АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	65
Isakhanian Sofia VISION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF UKRAINE 2020-2030	69
Кононенко Тетяна Володимирівна ВІДПУСКА В УКРАЇНІ ТА КОРОЛІВСТВІ НІДЕРЛАНДИ: ІННОВАЦІЯ ВІДМІННИХ РИС	71
Христенко Олена Володимирівна УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	64
Костенко Валерія Володимирівна РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ	76
Коваленко Тетяна Володимирівна МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	79
Козак Тетяна Миколаївна СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ	81
Kudria Yaroslav ROLE AND PLACE OF ECONOMIC DEVELOPMENT POLICY IN	

THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE	84
Курочка Сергій Олександрович МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	86
Куцім Олена Русланівна, Ващук Олег Сергійович ПРОЕКТ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	89
Кузьменко Аліна Вікторівна ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	93
Кузьменко Анастасія Максимівна ОЦІНКА “360 ГРАДУСІВ”: ПЕРЕВАГИ ТА НАПЯМИ РОЗВИТКУ	95
Курко Anhelina, Golovko Olena EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE ENTERPRISE	98
Іщук Ілона Русланівна ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	100
Макаренко Сергій Миколайович, Ломака Жанна Михайлівна ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ	103
Мещерякова Марія Валентинівна ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО СПОЖИВАЧА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС	105
Myronovych Yelyzaveta DIRECTIONS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESS REENGINEERING	107
Omelianenko Denys, Golovko Olena ASSET MANAGEMENT: METHODOLOGY OF EFFECTIVE FORMATION	109
Онопрієнко Юлія Володимирівна СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ	111
Пантюх Вікторія Олександрівна СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	114

Петрищенко Крістіна Русланівна РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В КЕМПІНГУ “КАРОЛІНО” В СМТ ЗАТОКА БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	116
Пляс Іван Іванович ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКІВ	119
Погорілко Олексій Юрійович ДИВЕРСИФІКАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	122
Сакаль Оксана Володимирівна, Третяк Наталія Антонівна, Бегаль Іван Іванович УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	126
Samoilenko Anna LEADERSHIP AS THE MAIN CRITERION OF MANAGEMENT IN MANAGEMENT ORGANIZATIONS	128
Шажко Петро Валерійович СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	130
Ткач Юлія Вікторівна УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	133
Ткаченко Аліна Юріївна СУЧАСНІ ЗАХОДИ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ	136
Вашенко Наталія Юріївна ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	140
Вісіцька Діана Олексіївна ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ	142
Боровик Таїса Володимирівна, Вуйченко Марина Анатоліївна МІСЦЕ ЛАНШАФТНОГО ДИЗАЙНУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕЛЕНОГО ГОСПОДАРСТВА	145
Жук Тетяна Миколаївна ОЦІНКА СИСТЕМ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ОСНОВІ ІНДЕКСУ ТА СУБІНДЕКСІВ МЕЛЬБґРНА МЕРСЕРА	147

Бровко Софія Тарасівна  
СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ 149

## **СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Захарченко Анастасія Валеріївна  
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ  
НА ПОСТКОРОНАВІРУСНУ ПЕРСПЕКТИВУ 152

Стретович Олена Леонідівна  
ПРОГНОЗУВАННЯ ПДФО В ПОДАТКОВИХ ДОХОДАХ  
ЗВЕДЕНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ 155

Баранова Анжела Василівна, Харченко Сергій Володимирович  
СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 158

Карась Аліна Ростіслівна  
ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 160

Гасанова Ірина Леонідівна  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОГО ЗАКОНОДАВСТВА 163

Харченко Мар'яна Григорівна  
ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ 166

Ільїч Людмила Миколаївна, Кіров Олександр Федорович  
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ  
РЕЙТИНГУ "DOING BUSINESS" 172

Коляда Богдан Олександрович, Коляда Кирило Олександрович  
СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ  
(ПУБЛІЧНОЇ) ВЛАДИ 177

Kononenko Maria  
DEPENDENCE OF COUNTRY'S ECONOMIC GROWTH ON  
VARIOUS FACTORS OF MANAGEMENT 179

Коцуренко Юлія Валеріївна  
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 182

Кращенко Анатолій Іванович  
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕМІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ВИБОРІВ  
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ 185

Кузьмич Олег Олександрович ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	187
Магдич Наталія Борисівна ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЦІЛІ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	192
Малишівський Тарас Володимирович ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ОЗНАКИ	194
Наумчук Катерина Миколаївна МІСЦЕ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У ВИЯВЛЕННІ КОРУПЦІЙНИХ ЯВИЩ В УКРАЇНІ	198
Носенко Тетяна Петрівна, Антонова Тетяна Степанівна СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	201
Піддубна Людмила Валентинівна УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	203
Пількевич Людмила Володимирівна УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	205
Прокопюк Вікторія Олександрівна МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	208
Рябоконт Яна Євгенівна СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО БОРГУ КРАЇН СВІТУ	211
Савинець Інна Василівна ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	214
Shevchuk Oleksandra MODERN MODELS OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL SECURITY STRATEGY OF UKRAINE	216
Шевела Дана Юріївна КУЛЬТУРНА РІЗНОМАНІТНІСТЬ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ	218
Сорока Катерина Михайлівна, Сорока Ілона Віталіївна ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАВАННЯ	



АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ (ПУБЛІЧНОЇ) ВЛАДИ	221
Троян Вікторія Володимирівна ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ	224
Тростенюк Тетяна Михайлівна, Савчук Ірина Михайлівна МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	227
Трипольська Галина Сергіївна ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ	230
Тихоненко Світлана Володимирівна ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РЕСУРСОМ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	233
Верповський Микола Володимирович ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА КРИВОРІЖЖІ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	238
Басун Олена Олександрівна, Вуйченко Марина Анатоліївна ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОЗЕЛЕНЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ПРИ АДМІНІСТРАТИВНИХ БУДІВЛЯХ НА ЯКІСТЬ РОБОТИ І ВІДПОЧИНКУ ПРАЦЮЮЧИХ	240
Лебедева Діана Олександрівна СТАН СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ	243

### **СЕКЦІЯ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДГОТОВКИ І ПЕРЕПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анненкова Ірина Петрівна НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА ДОРОСЛИХ ЯК СКЛАДНИК ОСВІТИ ВІПРОДОВЖ ЖИТТЯ	247
Панченко Алла Гнатівна, Кравченко Олена Сергіївна ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ВИХОВАТЕЛІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	259
Панченко Алла Гнатівна, Вергун Сергій Іванович СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ	

ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ. ІСТОРИОГРАФІЯ ПИТАННЯ	263
Зайцева Валентина Миколаївна, Крупко Олександр Маратович ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	256
Касьяненко Наталія Анатоліївна ПРОВІДНА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА ЩОДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ	259
Кондрицька Катерина Василівна ПОСЛІДОВНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ БЕНЧМАРКІНГУ В ЗЗСО	262
Ахновський Денис Вікторович ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ СІМЕЙНОЇ ОСВІТИ ЗА ІСТОРИЧНИМИ ПЕРІОДАМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСТВА	265
Bohatyrova Anastasiia KEY COMPETENCES OF PUBLIC CIVIL SERVANTS	268
Іваненко Марія Сергіївна, Іваненко Марта Елеонора Сергіївна ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ МУЗИЧНОГО РОЗВИТКУ ДИТИНИ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ	271
Хозієв Лоліта СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	274
Книш Інна Василівна ВПЛИВ НОМАДИЧНИХ ПРАКТИК “ВАРІЮВАННЯ МЕЖ” ЛЮДИНИ НА ФОРМУВАННЯ МАРГІНАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА	277
Тімонова Ольга Вікторівна РОЗБУДОВА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ	280
Титаренко Олександра Романівна КРЕАТИВНІСТЬ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	284
Боняр Світлана Михайлівна ЗАВДАННЯ І ПРИНЦИПИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АСОЦІАЦІЙ ТА АГЕНЦІЙ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	286

## **СЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА**

Карась Карина Валеріївна ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА РЕАЛІЗАЦІЮ ТА ПІДТРИМКУ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	291
Кольфман Вероніка Юріївна УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА	293
Поліщук Владислава Олександрівна ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	295
Шавурський Роман Вікторович РОЛЬ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ	298
Бойко Олена Олександрівна ПРОГРАМА “НА КРИЛАХ УСПІХУ” ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	299
Федоренко Дарина Ігорівна ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО. ВІДМІННІСТЬ ТА ПОДІБНІСТЬ	302
Федотова Дар’я Володимирівна ДИНАМІКА ТА РОЗПОДІЛ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	305
Грибан Юлія Павлівна ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА	308
Галетій Євдокія Олександрівна ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СПІВБЕСІДИ З КАНДИДАТАМИ НА ПОСАДИ В РІЗНИХ КРАЇНАХ	312
Головко Лілія Василівна, Котенко Тетяна Миколаївна, Головко Таміла Вадимівна НАРОЩУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА	315
Лонська Анастасія Євгенівна ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА	318

Марчук Олена Романівна АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ	321
Новик Ірина Михайлівна ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗДО	324
Петренко Анастасія Владиславівна ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	328
Пивовар Діана Олександрівна ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА	331
Shvestko Nazarii THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT IMPLEMENTING	334
Волобосва Ірина Олександрівна ЛІДЕРСТВО ЖІНОК У БІЗНЕСІ	336
Глушенко Анна Сергіївна ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА	339

## **СЕКЦІЯ 5. РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ**

Гусак Лілія Володимирівна ПРОЕКТ:” ЦИФРОВЕ ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ З ПИТАНЬ ДОНОРСТВА КРОВІ В РЕГІОНІ ТА В УКРАЇНІ”	343
Мучичко Кароліна Юріївна ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	346
Чередніченко Наталія Сергіївна БЮДЖЕТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	349
Chumak Yana MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES	351
Завальна Олена Миколаївна ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ЗА МЕТОДИКОЮ	

ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ 354

Юрченко Денис Вікторович  
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОБОЧОМУ  
ПРОЦЕСІ 356

Присяжний Костянтин Володимирович  
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В  
УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ 360

Скрипка Катерина Сергіївна  
РОЗРОБКА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО СПЕЦКУРСУ  
“УПРАВЛІННЯ ГОТОВНІСТЮ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО  
НАВЧАННЯ” 363

Кислицька Інна Ігорівна  
ВИКОРИСТАННЯ CRM ТА ERP СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ  
ОРГАНІЗАЦІЯМИ 367

Шелега Маріна Миколаївна  
БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 370

Шкіль Лілія Романівна  
ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ 373

## **СЕКЦІЯ 6. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Алдакімова Катерина Олександрівна  
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 376

Войнівська Маріна Ігорівна  
ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ  
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ 378

Войналович Ірина Анатоліївна  
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА  
СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ З  
ПРАЦІВНИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 384

Гасанова Ельміра Імранівна  
ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВИХ ПРИНЦИПІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	387
Павленко Таїсія Олександрівна РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ “РОЗУМНЕ МІСТО” В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	389
Панішева Анастасія Федорівна ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	392
Росохацька Марина Олександрівна ЗМІНИ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В РЕЗУЛЬТАТІ КАРАНТИНУ І COVID-19	395
Семенюк Євген Анатолійович ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	398
Байрак І. Ю. КРИЗА МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ: ПРОБЛЕМА І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	401
Берегой Ангеліна Миколаївна РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	405
Булешна Вікторія Анатоліївна ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА БІЗНЕС	407
Довгань Людмила Володимирівна НЕОБАНКІНГ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	411
Льбич Людмила Миколаївна, Ярмошенко Марина Леонідівна ПАНДЕМІЯ COVID-19 ЯК ПОШТОВХ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	414
Керницька Анна Володимирівна СОЦІАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НОВА ТЕНДЕНЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	419
Колпакова Яна Олексіївна СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОРА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	422
Копилова Ольга Володимирівна РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АНАЛІЗУ ВАЛЮТНИХ РИНКІВ	425

Ковальчук Інна Вікторівна ОБЛІК ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	428
Козлан Ангеліна МІКРОКРЕДИТУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	431
Курочка Сергій Олександрович МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	433
Мюллер Анна Сергіївна ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН ІЗ КРОКІВ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	436
Петрик Анастасія Олексіївна ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС	439
Пренделас Євгенія Андріївна УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ	442
Рострипа Данііл Євгенович ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО БОРОТЬБИ ІЗ ОФШОРНИМ БІЗНЕСОМ	446
Руденко Анастасія Василівна ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГАМАНЦІВ В УКРАЇНІ	449
Руденко Анастасія Анатоліївна РОЗВИТОК БАНКІВСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	451
Рудик Катерина Андріївна, Собченко Аліна Володимирівна, Шеремет Альбіна Олегівна ЗМІНИ МАРКЕТИНГУ В ЕРУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	454
Тростенюк Тетяна Михайлівна, Максимчук Дар'я Олександрівна РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	457
Суходольська Анна Сергіївна ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ПІСЛЯ ЇЇ ЗАКІНЧЕННЯ	460

Верба Анастасія Віталіївна ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА І РЕАЛІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	463
Ямбулатов Марк Едуардович УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	466
Закшевська Ілона Сергіївна ПІДГОТОВКИ ТРУДОВИХ КАДРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	470
Зубко Вікторія Віталіївна ТАКСОНОМІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ	472



# СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Роговцева Леся Володимирівна, студентка  
Національний університет “Запорізька політехніка”  
Науковий керівник – к.е.н., доцент Бут Т.В.

## ОСОБЛИВОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Готельне господарство – це сукупність готельних підприємств різних типів, що приймають та надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Готельна послуга – це дія (операція) підприємства з розміщення споживача через пропозицію номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов’язана з розміщенням і тимчасовим перебуванням.

Послуги підприємств готельного господарства поділяються на декілька видів (рис. 1): основні послуги; супутні послуги; додаткові послуги; послуги в широкому розумінні.



Рис. 1. Види послуг підприємств готельного господарства [2]

Отже, складовими готельних послуг є основні і додаткові послуги. Основні послуги – це обсяг послуг, які включаються в ціну номера або місця (проживання) і надаються споживачу згідно зі складеним договором. Додаткові послуги – це обсяг послуг, які не належать до основних, замовляються і оплачуються споживачем додатково за окремим договором (наприклад, користування побутовими приладами). Перелік додаткових послуг представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

**Класифікація додаткових послуг готелю [2]**

Вид послуг	Характеристика
1	2
Послуги харчування	– замовлення столиків у ресторанах міста; – кава-брейк під час конференцій і семінарів; – харчування в ресторани (кафе) готелю; – Room Service (доставка їжі в номери); – міні-бари в номерах.
Побутові послуги	– послуга «будильник»; – прання, прасування, хімчистка; – обмін валюти.
Медичні послуги	– медичне обслуговування в санаторіях; – надання аптечки; – виклик лікаря.
Інформаційно-довідкові послуги	– довідки про місто, в якому розташований готель та його визначні місця, карта міста; – доставка свіжих газет.
Спортивно-оздоровчі послуги	– фітнес-клуб; – SPA-послуги (сауна, басейн, масаж усіх видів); – тренажерний зал.
Торговельні послуги	– продаж сувенірів; – розміщення магазинів у готелі.
Розважальні послуги	– замовлення білетів (театри, вистави, концерти, вечірки, музеї); – проведення екскурсій.
Ексклюзивні послуги	– особистий порт'є; – особиста охорона; – індивідуальні екскурсії.
Послуги бізнес-центру	– послуги міжнародного та міжміського зв'язку; – замовлення авіа- та залізничних квитків; – оренда офісів; – доступ до Інтернету.

За результатами наукових досліджень, публічної інформації підприємств готельного господарства України (в т.ч. підприємств, розміщених у курортних зонах) запропоновано наступні класифікаційні ознаки готельних послуг та їх відповідні види (табл. 2.) [3]. Особливості готельних послуг, що відрізняють їх від товару:

– нематеріальний характер в основній складовій послуг. Специфіка надання готельних послуг пов'язана з неможливістю клієнтами одразу

в повному обсязі охопити їхні споживчі особливості;

– обмеженість зберігання. Послуга надається тільки тоді, коли надходить замовлення від клієнта. Якщо за поточну добу готельний номер залишився непроданим, його неможливо продати додатково;

– терміновий характер готельних послуг. Послуги повинні надаватись у найкоротший термін;

– періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги. Ринку готельних послуг притаманне сезонне й тижневе коливання попиту на послуги;

– неоднорідність якості обслуговування. Вагома особливість готельних послуг стосується використання праці людей. Людський чинник значно впливає на неоднорідність, мінливість якості, недотримання стандартів готельних послуг.

Таблиця 2

**Класифікаційні ознаки готельних послуг [3]**

Ознака	Вид послуг	Характеристика
1	2	3
За платністю	Оплачувані	Основні або додаткові послуги, ціни на які включаються до рахунків готелю
	Неоплачувані	Послуги, ціни на які у готелі не встановлено та оплата за які не передбачається
За індивідуальністю надання	Індивідуальні	Послуги, які надаються персонально конкретному споживачу
	Загальні	Послуги, які надаються без роботи з окремим споживачем
За частотою користування	Разового користування	Послуги, замовлення яких має разовий або виключний характер
	Постійного користування	Послуги, використання яких має постійний, безперервний та багаторазовий характер
За формою	Стандартні	Послуги, надання яких стандартизовано державними, галузевими та внутрішніми стандартами, визначені як порядок певних процедур, спрямованих на задоволення потреб споживача
	Нестандартні	Послуги, надання яких не стандартизовано державними, галузевими та внутрішніми стандартами, можуть замовлятися клієнтами окремо
За суб'єктом надання	Персоналізовані	Послуги, механізм надання яких передбачає участь (дії) працівника готелю
	Інфраструктурні	Послуги, механізм надання яких не передбачає участь (дії) працівника готелю, а лише окремих інфраструктурних одиниць (басейн, автостоянка, сауна)

Отже, якість послуг залежить від рівня кваліфікації працівників, організації виробничого процесу, колективу та виробничих

комунікацій, контролю за злагодженою роботою персоналу, психофізичними особливостями кожного працівника.

#### Список літературних джерел

1. Мальська М.П., Пандяк І.Г. (2009). *Готельний бізнес: теорія та практика*. К.: Центр учбової літератури. 472 с.
2. Маначинська Ю.А. (2010). Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, Вип. 4. 211-217.
3. Остапенко Я.О. (2014). Класифікація готельних послуг для цілей бухгалтерського обліку та внутрішньогосподарського контролю доходів і витрат підприємств готельного господарства. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, 1. 144-153.

**Глушенко Наталія Сергіївна**, магістр  
Національний університет “Запорізька політехніка”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Цвілий С.М.*

### **УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ ВПЛИВУ НА ТРУДОМІСТКІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

В сучасному туристичному бізнесі, який характеризується безліччю глобальних викликів, кризових явищ, їх наслідків, жорсткі умови конкуренції витримують лише ті компанії, які зберегли “стару” клієнтську базу, а також ведуть постійний пошук раціональних рішень щодо залучення нових споживачів. Персонал таких підприємств є базовим елементом в концепції обслуговування.

Своєчасність дослідження проблем управління персоналом в туризмі пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред’являються до послуг в цьому бізнесі в умовах COVID-19. Беззаперечно, якість надання послуг туристичним підприємством цілком залежить від майстерності та свідомості працівників. Тобто, управління людськими ресурсами є однією з важливих функцій в системі менеджменту персоналу компанії.

Визнаючи здобутки багатьох закордонних та вітчизняних дослідників, слід констатувати, що без достатньої уваги вчених залишилися деякі аспекти вивчення показників трудомісткості туристичного продукту. Зокрема, при визнанні необхідності зниження показників витрат праці невірними є питання пошуку резервів зниження трудомісткості та ефективного їх використання і підтверджує своєчасність постановки проблеми в умовах дії негативних факторів коронавірусної економіки.

Надання туристичних послуг або виробництво кінцевого продукту в туристичній сфері має специфічні риси, які можна охарактеризувати таким чином: 1) часта зміна номенклатури продукції і послуг для споживача; 2) постійний процес освоєння технології надання інноваційних послуг; 3) багаторазова зміна програмного забезпечення та переналагодження устаткування протягом обмеженого проміжку часу з метою випуску нового продукту в туристичному секторі; 4) виробництво комплексного продукту, що перебуває у широкому діапазоні якості; 5) висока частка кваліфікованої праці персоналу, що надає послуги.

Виробництво туристичного продукту є специфічним як з погляду організації, так і з погляду вартості. При цьому, одним з основних завдань є визначення на стадії ухвалення рішення про включення продукту в асортимент, процес рентабельності його виготовлення або надання, що, в свою чергу, вимагає досить точного розрахунку його трудомісткості (норми витрат часу). Визначити фактори впливу на зміну трудомісткості продукту в туризмі доцільно за допомогою проведення комплексного аналізу трудомісткості, об'єктом якого є вся нормативна, планова й звітна документація компанії.

Структура змісту звітної документації підприємства (відомості про трудомісткість продукту) містить показники: 1) нормативна, планова, фактична трудомісткість; 2) виконання завдань зниження трудомісткості; 3) результати і ефективність виконання календарних планів; 4) перегляд та зміни норм часу й виробітку; 5) виконання норм праці на туристичному підприємстві; 6) використання планового фонду робочого часу; 7) непродуктивні витрати робочого часу; 8) обсяг понаднормових робіт у кількісних показниках.

Так, на першому етапі аналізу важливо дати оцінку виконання встановленого завдання з економії трудових витрат у розрахунку на програму виробництва туристичного продукту по компанії, в цілому, й у розрізі підрозділів. Далі, на наступних етапах аналізу зниження трудомісткості в програмі виробництва комплексного туристичного продукту слід вивчити причини зміни норм трудових витрат.

Матеріали аналізу дозволяють зробити висновок про впровадження на підприємстві технічних, технологічних, організаційних, цифрових і інших управлінських заходів, що забезпечують зниження рівня трудових витрат. Аналіз зміни трудомісткості програми виробництва сучасного туристичного продукту доцільно проводити за напрямками:

– по-перше, конструктивні зміни: 1) зміни в технологічній та IT-документації; 2) впровадження інноваційного продукту і видалення технологічної операції, що застосовувалась раніше; 3) зміна складу

кінцевого продукту; 4) уніфікація продукту;

– по-друге, технологічні зміни: 1) інформацізація процесу виробництва туристичного продукту; 2) впровадження нового устаткування; 3) модернізація або новий спосіб використання обладнання; 4) корегування технології; 5) зміна ІТ-маршрутів;

– по-третє, вдосконалення організації виробництва й праці: 1) організація якісних процесів надання комплексної послуги; 2) розвиток командної форми організації праці; 3) оптимізація обслуговування робочих місць; 4) організація потокових ліній обслуговування клієнтів; 5) споріднення професій і ключових компетенцій кадрів; 6) вдосконалення оперативного планування туристичного продукту; 7) впровадження заходів з підвищення коефіцієнту змінності й завантаження устаткування; 8) заміна дослідно-статистичних норм технологічно обґрунтованими;

– по-четверте, зміна системи кооперації: 1) зміна покупних послуг сервісами власного виробництва; 2) зміна власних послуг покупними сервісами (на основі управлінського плану);

– по-п'яте, впровадження технологічно обґрунтованих норм замість дослідно-статистичних чи техніко-технологічних обґрунтованих норм, які раніше діяли всередині компанії;

– по-шосте, перегляд застарілих і помилково встановлених норм по персоналу у результаті несвоєчасного коригування нормативної документації, значного морального старіння норм за рахунок значного росту кваліфікації й навиків виконавців.

З метою виявлення резервів зниження трудомісткості туристичному підприємству доцільно провести моніторинг й глибокий аналіз показників трудомісткості продукту, послуги або сервісу. З цієї позиції має сенс виокремити три групи резервів підвищення продуктивності праці: резерви зниження трудомісткості продукту; резерви використання фонду робочого часу; резерви раціонального використання персоналу (рис. 1).

Додамо, що при вирішенні стратегічного завдання досягнення оптимального рівня продуктивності праці пріоритет слід робити на резервах зниження трудомісткості продукту з тієї причини, що, з одного боку, резерви використання фонду робочого часу згідно сервісної концепції обмежені тривалістю встановленого законодавством робочого дня й числом робочих днів у році, а, з іншого, резерви раціонального використання персоналу в технологічному циклі обмежені рівнем кваліфікації працівників і фізіологічно припустимою інтенсивністю праці. Тобто, резерви останніх двох груп носять допоміжний характер. Однак, за умов їх

ефективного використання продуктивність праці підвищується, але через об'єктивну обмеженість ці джерела не слід розглядати у якості основних для критичного прискорення темпів росту продуктивності праці в перспективі.



Рис. 1. Резерви підвищення продуктивності праці в туристичному підприємстві (запропоновано авторами)

Зрозуміло, що складання організаційно-технологічних заходів компанії повинно ґрунтуватися на виробництві продукту у поточному й наступних періодах часу, тому для їх складання слід визначити прогнозу трудомісткість послуги або сервісу на етапі ухвалення рішення про включення їх до асортименту як елементу комплексного туристичного продукту. Слід визнати, що наведені дані не містять перелік можливих резервів і існують альтернативні та перспективні резерви зниження трудомісткості туристичного продукту. Так, діджиталізація бізнесу підприємств туристичного бізнесу є критично необхідною умовою існування підприємства у відносній безпеці. Вирішення цієї проблеми має стати напрямком подальших наукових досліджень вчених.

#### Список літературних джерел

1. Френкель А.А. (1984). *Производительность труда: проблемы моделирования роста*. Москва: Экономика. 97 с.
2. Зайцева В.М., Бут Т.В., Гурова Д.Д. (2018). *Туристські ресурси України: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Запоріжжя: ТОВ РВА "Просвіта". 312 с.
3. Шелемєтьєва Т.В. (2019). *Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні*: монографія. Запоріжжя: КПУ. 356 с.
4. Gurova D.D. (2019). The modern economic impact of tourism. *Приазовський економічний вісник*, Вип. 6(17). 3-7.
5. Віндоук А. (2019). Туристична освіта: закордонний та вітчизняний досвід. *Перспективи розвитку туризму в Україні: зб. статей до ювілею В. Федорченка*. Тернопіль: Підр. і пос.. 140-150.

**Кот Марина Василівна**, магістр  
Черкаський навчально-науковий інститут ДВНЗ  
“Університет банківської справи”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Хуторна М.Е.*

## **ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ**

В сучасних умовах розвитку економіки та світу, перед підприємствами різних форм власності постає питання ефективного формування фінансового капіталу. Важливим є дослідження всіх доступних ресурсів на ринку та можливості їх максимальної оптимізації, для забезпечення динамічного розвитку бізнес-діяльності.

Поняття “капітал” досліджувалося багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, серед яких О.Г. Біла, І.О. Бланк, О.С. Бородкін, Є.Ф. Брігхем, П.Ю. Буряк, В.М. Івахненко, М.В. Кужельний, С.В. Мних, Л.В. Нападівська, А.М. Поддєрьогін, В.В. Сопко, Г.А. Стасюк та інші. На нашу думку, капітал варто розглядати як матеріальні та грошові ресурси, інтелектуальні надбання та організаторські навички, що постійно використовуються у процесі діяльності та є джерелами і засобами отримання прибутку.

Структура капіталу може бути різною і розгалуженою (рис. 1). Це пов'язано із широким вибором інструментів фінансування підприємства та їх доступністю для різних форм власності.

Основний розподіл капіталу відбувається на дві категорії: власні фінансові ресурси та позичені фінансові ресурси. Кожна з вказаних категорій поділяється на внутрішні та зовнішні джерела, до яких відносяться відповідні фінансові інструменти.

Головним внутрішнім джерелом власних фінансових ресурсів є прибуток підприємства, тобто самофінансування. До зовнішніх джерел відносять державне фінансування, акціонерне, венчурне та інші форми.

Основними джерелами позичених фінансових ресурсів виступають інструменти зовнішнього характеру, а саме банківське, лізингове, державне та інші форми фінансування.

Основним показником розвитку підприємства є його інноваційність. Відповідний процес вимагає значного залучення як інтелектуального, так і фінансового капіталу до бізнес-діяльності.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, власні кошти підприємств та організацій в загальній структурі джерел фінансування інноваційної діяльності з 2015 по 2018



роки постійно зростали. Їх частка становила 67,5-70,8%. У 2019 році частка зменшилася до 65,4%. Підприємства почали активніше користуватися послугами банків та інших фінансових установ.

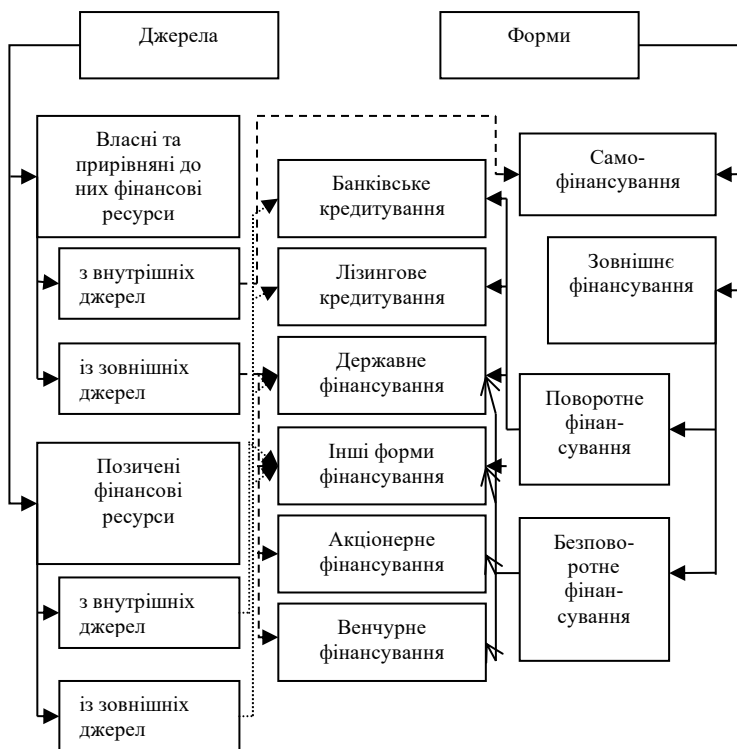


Рис. 1. Джерела та форми фінансування капіталу вітчизняних підприємств [1]

Суттєвого значення набували державні програми підтримки та зменшення відсотків за користування кредитами для бізнесу (рис. 2).

Серед джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України також мають місце кошти іноземних інвесторів. У 2018 році відбулося незначне збільшення притоку іноземних інвестицій, вони склали 1,6% від загальної суми, у 2019 році – зросли до 1,7%.

Варто дослідити, на що витрачалися залучені кошти. Відповідний розподіл представлено на рис. 3. Значна частина освоєного фінансування вітчизняними підприємствами витрачалася на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Останнє є

надзвичайно актуальним, адже відбувається цифровізація виробництва, що підвищує продуктивність та прибутковість бізнесу.



Рис. 2. Динаміка джерел фінансування розвитку діяльності вітчизняних підприємств за 2015-2019 р.р. (%) [2]



Рис. 3. Динаміка структури загального обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності за 2015-2019 рр. (%) [2]

Разом з тим, зменшилися частки витрат на науково-дослідні розробки (НДР), на придбання інших зовнішніх знань. У той же час зросла частка витрат на інші затрати, в т.ч. на маркетинг і рекламу.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що вітчизняні підприємства для розвитку діяльності та ефективного функціонування на ринку використовують переважно власний прибуток. Проте його відволікання може зменшити захист діяльності, призвести до втрати фінансової стійкості, замороження інновацій або навіть банкрутства. Така структура фінансування бізнесу відображається на напрямках використання наявних фінансових ресурсів. Більша їх частина спрямована на придбання техніки, а наукові дослідження та розробки майже не фінансуються. Відповідні

витрати не створюють довгострокового ефекту розвитку підприємницької діяльності, нові продукти не розробляються, розвиток залишається на місці.

Вітчизняним підприємствам варто розглядати варіанти залучення коштів на іноземних ринках капіталів, робити діяльність прозорою та відкритою. Потенційні інвесори матимуть більшу довіру до бізнес та зможуть привнести в його розвиток як фінансові ресурси, так і інтелектуальні надбання, що важливо для створення умов довгострокового розвитку та масштабування бізнес-діяльності.

#### **Список літературних джерел**

1. Чалий І.Г. (2011). Обґрунтування змісту процесу формування капіталу акціонерних товариств: вартісно-орієнтований підхід. *Науково-технічний збірник*, 102. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11331352.pdf> (Дата звернення: 18.11.2020).

2. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. (2020). Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. *УкрІНТЕІ*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/08/za-2019-1-1.pdf> (Дата звернення: 18.11.2020).

**Лоцман Анна Сергіївна**, студентка  
Національний університет “Запорізька політехніка”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Бут Т.В.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВОДНОГО ТУРИЗМУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

В Запорізькій області з кожним роком зростає популярність на водний туризм, який розвивається не лише як активний вид відпочинку, а також як екскурсійно-пізнавальний. Цьому сприяє наявність спокійної та судноплавної р. Дніпро, що робить даний вид туризму доступним для кожного.

Водний туризм – вид туризму, при якому відпочинок здійснюється на воді з використанням байдарок, човнів, катамаранів, теплоходів і інших плавальних засобів [1].

Активний спосіб відпочинку на воді та нескладні фізичні навантаження, вирішують проблеми сучасної людини, що веде малорухомий спосіб життя, та має дефіцит спілкування з природою. Такий відпочинок дає високий оздоровчий ефект, зменшується нервова напруга, поліпшується настрій, підвищується бадьорість, працездатність. У походах народжується почуття колективізму, любов до природи, розширюється кругозір туриста [2].

Частіше за все сплави здійснюються на байдарках, катамаранах і на

надувних човнах. Вони бувають одноденними, дводенними та багатоденними. Перед відправленням проводиться інструктаж по управлінню плаваючих засобів та інструктаж з техніки безпеки на воді. Щоб уникнути можливих травм та інших неприємностей під час заняття водним туризмом, необхідно користуватись додатковим екіпіруванням: гідрокостюмом, каскою і рятувальним жилетом.

Особливостями активного водного туризму є:

- вибір цільових рекреаційних і пізнавальних об'єктів;
- визначення маршруту, його протяжності і тривалості;
- визначення місць організації привалів;
- розробка графіка походу;

– вибір оптимального варіанту матеріально-технічного забезпечення і комплектування груп;

- вибір засобів пересування (човни, байдарки, каное);
- вибір режиму харчування і оптимального раціону харчування;
- розподіл обов'язків кожного члена групи [3].

При організації сплавів треба дотримуватись принципу поступовості накопичення досвіду, збільшення фізичних і психічних навантажень, довжини і тривалості маршруту.

Важливо, щоб враження від побаченого також зростали поступово, разом зі зростанням складності і тривалості, тоді втома і труднощі не зможуть затьмарити радості від побаченого з природою [1].

Даний вид відпочинку користується популярністю в Запорізькій області так як тут знаходиться велика кількість привабливих туристичних ресурсів.

Популярними маршрутами в м. Запоріжжя є :

- сплави вздовж о. Хортиця по старому руслу Дніпра;
- сплави навколо о. Хортиця;
- сплави в Каховській (Кушугумські) плавні.

Водні пам'ятки м. Запоріжжя:

- ДніпроГЕС – візитна картка Запоріжжя;
- мости через р. Дніпро – арочний, і мости Преображенського;
- кам'яні острівці;
- острів Байди;
- ліс у Дніпровських плавнях з лабіринтами проток та озерами.

Даний вид туризму активно розвивається і на узбережжі Азовського моря в таких місцях як м. Бердянськ та селище міського типу Кирилівка. В цих містах популярними є такі види водного туризму як: кайтсерфінг, водні лижі, вейкбординг, віндсерфінг, водні скутери, сплави на катамаранах, байдарках, каяках, каное.

Що стосується екскурсійно-пізнавального виду водного туризму, в

Запорізькій області він представлений прогулянками на теплоході та катаерах-пантонах.

В м. Запоріжжі функціонують підприємства, що спеціалізуються на наданні туристичних послуг споживачами якими є організовані туристичні групи, гості міста та жителі міста Запоріжжя. Прогулянки по р. Дніпро проводяться в теплий період року (з весни по осінь).

На борту теплоходів впродовж всієї подорожі працює екскурсивод. Також на борту знаходиться якісне аудіо обладнання, завдяки якому в кожного туриста є можливість добре чути екскурсію.

Екскурсії та прогулянки на теплоході проходять в межах м. Запоріжжя по р. Дніпро. Таким чином туристи знайомляться з основними туристичними об'єктами міста (культурними, природними, історичними) з борту теплохода та дізнаються про ряд цікавих фактів: будівництво Олександрівської фортеці, розвиток м. Запоріжжя, історію Запорізького козацтва, природу та історію о. Хортиця.

Популярними екскурсіями є:

- екскурсії навколо о.Хортиця;
- екскурсії Новим руслом Дніпра;
- екскурсії через запорізький шлюз;
- екскурсії в Каховські (Кушугумські) плавні.

Водні пам'ятки Запоріжжя які можна побачити з борта теплохода:

- Запорізький однокамерний судноплавний шлюз;
  - Дніпровський трикамерний судноплавний шлюз;
  - о. Сагайдачного;
  - о. Хортиця;
  - о. Байди;
  - мости через р. Дніпро – арочний, і мости Преображенського;-
- Гранітні скелі Хортиці (Чорна скеля, скеля Кара);
- Глиняні балки( балка Музична, Шансова, Башмачка);
  - Дніпровська ГЕС;
  - Історико-культурний комплекс «Запорозька Січ»;
  - Плавні Хортиці;
  - Старе та Нове русло Дніпра;
  - гранітні скелі о. Хортиця;
  - плавневий ліс з лабіринтами проток та озерами.

Перевагами водних видів транспорту у обслуговуванні туристичних перевезень є: значна місткість суден, можливість організації харчування і відпочинку туристів, високий рівень комфорту, можливість реалізації різних видів і цілей туризму (пізнавальний, навчальний, бізнес туризм та ін.). Недоліками водного виду транспорту є висока залежність від сезону, невисока швидкість

пересування, високі тарифи.

Отже, слід зазначити, що водний туризм Запорізької області активно розвивається. Даний вид туризму є сезонним. Він сприяє розвитку екскурсійно-пізнавального, спортивного видам туризму. Організаціями з надання туристичних послуг на воді розроблені екскурсійні маршрути, графіки походів, заходи щодо безпеки для відвідувачів. Даний вид туризму сприяє розвитку культурного рівня населення, тим самим підвищує рівень конкурентоспроможність туристичної галузі в Україні.

#### **Список літературних джерел**

1. Величко В.В. (2013). *Організація рекреаційних послуг*: навчальний посібник. Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова. 202 с.
2. Ходаш І.В. (2017). Організація водних походів вихідного дня, у якості дозвілля трудового колективу. *Основи спортивного туризму в рекреаційній діяльності*, 2. 121–128.
3. Бойчук Ю.Д. (2014). Особенности водного туризма и его оздоровительное влияние на организм человека. *Валеология: сучасний стан, напрямки та перспективи розвитку*: матеріали XII міжн. наук.-практ. конф., 10 квітня – 11 квітня. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 13–14.

**Ляховська Олена Василівна,**

к.е.н., науковий співробітник

ДУ “Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долішнього НАН України”

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Сільськогосподарська продукція – основа харчової безпеки держави, сировинна складова для багатьох виробництв, один із розвинутих напрямів міжнародної торгівлі, що підкреслює вагомість розвитку сільськогосподарського підприємництва в Україні.

У 2019 році в Україні функціонувало 75450 підприємств (сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство) [1] (75,43% – спеціалізувались на рослинництві, 6% – займались тваринництвом (6,0%). З них, 1404 (1,9%) функціонували у Львівській області [2]: 69,7% – підприємств спеціалізувались на рослинництві, 16,4% – на тваринництві [3].

Переважаю в області працювали середні (61 підприємство) та малі (3141) бізнес-структури, водночас, зареєстровано всього 2 великих сільськогосподарських підприємства. Проте, можна спостерігати

зростання кількості підприємств за останні роки (за 2014-2019 роки – на 74 підприємства), а також кількості найманих працівників (на 2101 особу). Це вказує на вагомий вклад сільськогосподарського підприємництва у зростання робочих місць в області (табл. 1).

Водночас, слід відзначити, що більшість підприємств сільського господарства отримали прибуток (більше 80% впродовж 2014-2019 років). Проте рівень рентабельності їх операційної діяльності значно знизився (на 24,2 п.). Загалом, сільськогосподарські підприємства реалізували близько 4,1-5,7% від всієї реалізованої продукції підприємствами області (за аналізований період).

*Таблиця 1*

**Показники, що характеризують розвиток  
сільськогосподарського підприємництва Львівської області**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Кількість підприємств, од.	1330	1332	1148	1394	1435	1404
Кількість зайнятих працівників, ос.	13363	13473	12541	14233	15771	15464
підприємства, що отримали прибуток (% від заг. кіль-сті)	80,5	85,0	80,7	н.д.	85,0	80,5
Частка сільського господарства у обсязі реалізованої продукції підприємствами області, %	4,8	5,0	4,1	4,6	5,7	5,5
Рентабельність операційної діяльності, %	28,5	11,8	20,3	15,7	8,3	4,3

Слід зауважити, що організаційна структура сільськогосподарських виробництв ґрунтовно впливає на їх розвиток та перспективи. Зважаючи на реструктуризацію у сільському господарстві 90-х років та перехід до приватної власності, непевні перспективи ринку землі, проблеми з реалізацією продукції та закупівлею кормів, сьогодні сільське господарство переходить до нових форм співпраці та вдосконалення організаційної структури.

За даними Головного управління статистик у Львівській області [2] та даних бізнес-довідників [3; 4], нами досліджено спеціалізацію та особливості організаційної структури сільськогосподарських підприємств Львівської області, що позиціонують себе, як активні підприємства на ринку сільськогосподарської продукції (близько 10% від кількості усіх сільськогосподарських підприємств області).

Відтак, значна частка підприємств Львівської області диверсифікували напрями виробництва, як з метою розширення асортименту виробленої сільськогосподарської продукції, так і для забезпечення потреб власного господарства (до прикладу, кормами). Дослідження діяльності підприємств показало, що близько 58,5% від

сільськогосподарських підприємств практикують водночас рослинництво і тваринництво. Натомість, виключно рослинництвом займалися близько 14,5% підприємств, тваринництвом – 27,0%. Близько 23,0% від досліджуваних підприємств виготовляють корми та суміші для відгодівлі тварин.

В області функціонують підприємств з різними організаційними структурами. Зокрема, підприємства із повним циклом виробництва. До прикладу, ТзОВ “Барком”, що займається вирощуванням свиней, великої рогатої худоби, виготовленням та реалізацією продуктів громадського харчування, підприємство має свої магазини, що працюють у 11 областях України.

Також, в області функціонують групи компаній (що дозволяє диверсифікувати ризики діяльності). До прикладу, Група компаній “Західний Буг” (до складу входило 4 підприємства), основним напрямком діяльності якої є вирощування зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація. А також, групи з іноземним капіталом, зокрема, Контінентал Фармерз Груп.

Проте, переважна більшість підприємств самостійно функціонують на території Львівської області (до прикладу, ПП “Ротен”, ТзОВ “Галичина-Захід”).

Відповідно до вище сказаного, для зростання ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств львівської області доцільно активно модернізувати та реорганізувати виробництво, зокрема:

- диверсифікувати діяльність, включати промислове виробництво у сфери діяльності підприємств (від сировини до готової продукції);
- створювати агропромислові холдинги, об’єднання, реорганізувати структуру підприємств з метою уникнення ризиків діяльності;
- стимулювати залучення інвестиційних ресурсів для оновлення та модернізації основних засобів, розширення виробництва та інше.

#### Список літературних джерел

1. Державна служба статистики України (2020). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2020).
2. Головне управління статистики у Львівській області (2020). URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).
3. Бізнес-гід (2020). Каталог підприємств і компаній України. URL: <https://business-guide.com.ua/> (дата звернення 20.11.2020).
4. You control (2020). URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).



**Павлусів Христина Петрівна**, магістр  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Плиса З.П.*

## **ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРЯМИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ, ЕЛЕМЕНТНЕ НАПОВНЕННЯ, ПРОЦЕДУРИ**

Сьогодні дедалі більше підприємств приділяють особливу увагу внутрішньому аудиту, оскільки він є найважливішим елементом налагодженого механізму управління. Серед різних видів аудиту особливе місце займає внутрішній аудит. Внутрішній аудиторський контроль глибоко проникає у функції менеджменту, організаційну діяльність підприємства, забезпечує інформацією про якість управлінської діяльності, представляє керівництву дані аналізу, оцінки, рекомендації, поради, а також фінансові прогнози щодо об'єктів, які перевіряються.

Вважаємо, що цілями організації внутрішнього аудиту прямих витрат на підприємстві є: інформаційне забезпечення системи управління прямими витратами для одержання можливості прийняття ефективних рішень; забезпечення ефективного функціонування підприємства, його стійкості й прибутковості в умовах багатопланової конкуренції; забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства; забезпечення збереження майна підприємства й ефективне використання його ресурсів і потенціалу; своєчасна адаптація підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Для підвищення ефективності процесу управління прямими витратами на підприємстві необхідне впровадження контрольних процедур на кожній його стадії. Так наприклад, на стадії планування треба реалізувати такі контрольні функції: оцінка раціональності можливих варіантів запланованих рішень; відповідність запланованих рішень загальній стратегії підприємства. На стадіях організації й регулювання реалізації управлінських рішень вважаємо за необхідне впровадити аудит правильності процесу реалізації прийнятих запланованих рішень для досягнення необхідних результатів. На стадії обліку повинен бути забезпечений аудиторський контроль: за доцільністю прямих витрат; раціональним використанням виробничих ресурсів відповідно до затверджених норм та нормативів; стану

виданих й отриманих зобов'язань; доцільності законності господарських операцій підприємства тощо. На стадії аналітичних оцінок треба провести оцінку інформації про результати виконання управлінських рішень на основі її групування на різні складові.

Внутрішній аудит прямих витрат включає в себе певний набір елементів, які визначаються характером управління і об'єднані з механізмом функціонування підприємства в єдине ціле. Зазвичай виділяють у структурі внутрішнього аудиту прямих витрат три складові елементи: контрольне середовище; систему бухгалтерського обліку підприємства; процедури аудиту. Вважаємо, що можна додати ще два елементи: інформаційне забезпечення й техніку аудиту.

Основними елементами внутрішнього аудиту прямих витрат є: середовище аудиту (сукупність принципів і стандартів діяльності економічного суб'єкта, які визначають загальне розуміння внутрішнього аудиту й вимоги до внутрішнього аудиту на рівні економічного суб'єкта загалом); оцінка ризиків (процес виявлення й аналізу поєднання ймовірності та наслідків недосягнення економічним суб'єктом цілей діяльності); процедури внутрішнього аудиту прямих витрати (дії, спрямовані на мінімізацію ризиків, що впливають на досягнення цілей економічного суб'єкта); інформація, що забезпечує функціонування внутрішнього аудиту прямих витрат й можливість досягнення ним поставлених цілей; комунікація (поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень і здійснення внутрішнього аудиту прямих витрат); оцінка внутрішнього аудиту прямих витрат, щодо елементів внутрішнього аудиту, з метою визначення їх ефективності й результативності, та необхідності зміни.

Ефективність діяльності підприємства залежить від організації внутрішнього аудиту прямих витрат (як фінансового, так і технічного), здійснюваного на усіх рівнях управління. У світовій господарській практиці існує аксіома: “Внутрішній аудит прямих витрат витратами повинен існувати на всіх рівнях підприємства, тому що неможливо делегувати вниз відповідальність за аудит”. Система внутрішнього аудиту прямих витрат організовується керівництвом підприємства – це основна відмінність внутрішнього аудиту від інших видів аудиту.

Внутрішній аудит прямих витрат – це складна діяльність, яка вимагає певної координації. Різноманіття об'єктів і предметів аудиту, їх функціональні розходження визначають необхідність пошуку універсальної структури й організації аудиторської діяльності. В економічній літературі сьогодні немає загальноприйнятого визначення поняття форми внутрішнього аудиту й загальновизнаної класифікації його форм, у порівнянні, наприклад, з формами бухгалтерського

обліку. Вважають, що внутрішній аудит прямих витрат може здійснюватися у двох організаційних формах: аудит прямих витрат, здійснюваний безпосередньо на кожному робочому місці.

Прикладом такої форми організації внутрішнього аудиту можуть бути: аудит при виконанні операцій бухгалтерського обліку, здійснюваний паралельно з обліковою діяльністю й органічно з нею пов'язаний; самоаудит або сумісний аудит на виробничих ділянках; аудит у функціональних відділах; аудит реалізації управлінських рішень; аудит прямих витрат, здійснюваний спеціально створеним підрозділом внутрішніх аудиторів. Прикладом такої форми організації внутрішнього аудиту можна назвати: аудит облікових документів, виконуваний спеціально створеними методичними центрами аудиту; проведення внутрішніх ревізій спеціально створеним на підприємстві підрозділом внутрішніх аудиторів.

Зазвичай виділяють такі форми внутрішнього аудиту прямих витрат: внутрішній аудит і структурно-функціональний внутрішній аудит. Вибір форми внутрішнього аудиту залежить від складності управлінської структури, організаційно-правової форми, видів і масштабів діяльності, доцільності охоплення аудиторським контролем різних сторін діяльності, ставлення керівництва підприємства до аудиту. На нашу думку, створити ефективну систему внутрішнього аудиту прямих витрат вкрай складно. Це пов'язано, по-перше, з організаційними труднощами; по-друге, з високими професійними вимогами, що пред'являються до працівників підрозділів внутрішнього аудиту, які повинні мати кваліфікацію принаймні не нижче кваліфікації осіб, діяльність яких перевіряється.

Найоптимальнішим способом уникнути “звичності” і сформувати ефективно діючу систему внутрішнього аудиту є косорсинг, який припускає розподіл функцій між відповідальними особами підприємства й зовнішньою спеціалізованою організацією, що залучається на стадії постановки системи внутрішнього аудиту, а також для вирішення окремих завдань у процесі її функціонування. Косорсинг дозволяє забезпечити якісне вирішення завдання при раціональних витратах.

Підсумовуючи зазначене вище, можемо стверджувати те, що на кожному підприємстві повинна бути створена й функціонувати система внутрішнього аудиту прямих витрат, спроможна виявляти та попереджати недоліки у стані безпеки, надійності й ефективності роботи підприємства, підвищувати якість діяльності на всіх етапах виробничого циклу економічного суб'єкта, ефективно забезпечувати процес виробництва продукції (товарів, робіт, послуг).

### Список літературних джерел

1. Плиса В.Й., Плиса З.П. (2020). *Бухгалтерський облік*: підручник 2-ге вид., випр. і доп. Львів: Видавництво ННВК “АТБ”. 420 с.
2. Плиса В.Й., Плиса З.П. (2020). *Облік і аудит*: навчальний посібник, 3-тє вид., випр. і доп. Львів: Видавництво ННВК “АТБ”. 688 с.
3. Плиса В.Й., Ріль З.П. (2009). *Бухгалтерський облік: довідник*. Львів: Видавництво ННВК “АТБ”. 200 с.

**Федяченко Аліна Юрїївна**, магістр  
Національний університет “Запорізька політехніка”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Цвілий С.М.*

## УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ЗНИЖЕННЯ ТРУДОМІСТКОСТІ РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТУ

В управлінні основним джерелом створення перспектив та резервів зниження трудомісткості ресторанного продукту має бути науково-технологічний прогрес, розвиток технологічного укладу галузі, діджиталізація бізнес-процесів, що є результатом взаємодії наукових, проектно-конструкторських, технологічних, збутових фірм, технологічних парків та бізнес-інкубаторів, ІТ-компаній, просторових структур організації бізнесу, віртуальних агенцій, колективів ресторанних підприємств та інших компаній сфери обслуговування і сервісу. Темпи НТП, ефективність використання новітніх й інноваційних досягнень у виробництві продукту ресторанів багато в чому визначаються рівнем технологічності виробництва ресторанного продукту в галузі, якістю управління, дієвістю матеріальних і моральних стимулів в системі менеджменту персоналу фірм [1].

Виокремлено сучасні фактори впливу на формування резервів зниження трудомісткості ресторанного продукту:

– зростання технологічного рівня продукту: підвищення технологічності, підвищення якісних характеристик, уніфікація чи стандартизація елементів продукту (технологічних операцій), скорочення часу на обслуговування, зниження матеріалоємності ресторанного продукту, заміна традиційних матеріалів новими й більш економічними та економними в ресторанному продукті;

– комплексна автоматизація виробництва ресторанного продукту: механізація робіт, підвищення рівня автоматизації технологічно-транспортного устаткування, техніки й засобів ІТ-управління, вимірювальних приладів, заміна розрізнених одиниць технологічного устаткування системами інтегрованих машин і апаратів, які діють в потоковому online-режимі, застосування роботів, автоматичних

маніпуляторів, конвеєрів, smart-техніки, ручного бездротового інструменту, автоматизація операцій з обробки інформації;

– вдосконалення технологічних процесів: створення гнучких технологічних систем на базі smart-обладнання з сучасним ПЗ та можливостями управління технікою в режимах on- та offline; використання надійних smart-інструментів, мобільних пристроїв та периферійних приладів, впровадження швидкісних режимів обробки персональних даних та digital-технологій безпечного зберігання інформації; застосування продуктивних екологічних способів виробництва ресторанного продукту; використання практик та ініціатив в бізнес-процесах;

– вдосконалення організації праці: розвиток командної форми; сполучення професій, паралельні взаємодоповнюючі процеси обслуговування; впровадження регламентованого превентивного попереджувального обслуговування робочих місць; комплексна раціоналізація робочих місць; вдосконалення систем нормування й оплати праці, мотивації та стимулів;

– вдосконалення управління і організації виробництва ресторанного продукту: створення організованих віртуально-інформаційних та активних науково-технологічних об'єднань; вдосконалення планування, синхронізація збалансованості завдань з потенціалом трудових ресурсів, розвиток спеціалізації, підвищення рівня потоковості й безперервності процесів.

Резерви зниження трудомісткості ресторанного продукту об'єктивно існують і безперервно відтворюються на кожному підприємстві. Завдання керівництва полягає в тому, щоб своєчасно виявляти ці резерви й використовувати з метою подальшого неухильного підвищення продуктивності праці, для досягнення якої слід здійснювати безперервний моніторинг та розробляти управлінські організаційно-технологічні заходи, спрямовані на виконання планових раціональних завдань зниження трудомісткості продукції. Має рацію визнання факту, що при чіткій взаємодії технологічних, економічних, маркетингових підрозділів, вмілій комбінації адміністративного впливу, матеріально-моральних стимулів для персоналу резерви зниження трудомісткості продукту ресторану перетворюються в реальну оптимізацію і економію витрат людської праці [2; 3].

Управління резервами зниження трудомісткості продукту ресторанів за умов COVID-19, як глобального галузевого фактора зниження рівня конкурентоспроможності, мають бути кількісно обчислені можливості витрат живої та уречевленої праці, які слід виявляти на ранніх стадіях життєвого циклу кожної позиції в

комплексному асортименті продукції та послуг, а також у процесі обслуговування споживачів за допомогою функціонально-вартісного аналізу, програмного забезпечення, економіко-математичного моделювання, digital-методів, тощо.

Пріоритетним для компанії є впровадження інноваційного продукту ресторану, для аналізу структури витрат на розробку і впровадження якого слід використовувати адекватні та сучасні методи збору, обробки, використання маркетингової інформації. За таких умов, результатом проведення економічного аналізу завжди повинне бути зниження витрат на одиницю корисного ефекту, а саме: 1) зростання якостей та користі для клієнтів від придбання ресторанного продукту при одночасному зниженні витрат; 2) зростання якостей при “економному” збільшенні витрат; 3) скорочення витрат при одночасному збереженні або обґрунтованому зниженні функціональних параметрів продукту до заданого рівня, який визначено менеджментом [4; 5].

Резерви зниження трудомісткості, які мають бути виявлені під час управлінського аналізу, знаходяться шляхом усунення надмірних витрат, які були закладені в недосконалість продукту ресторану, в цілому, або окремих його складових, застарілості технології та організації процесу обслуговування.

Основна увага має приділятися пошуку неекономічних технологічних рішень, взагалі непотрібних, надлишкових, нерационально використаних функціональних ресурсів (надмірна якість послуги, вартісне устаткування), відхилень від базових умов, які передбачені процесами виробництва комплексного ресторанного продукту. Зниження надмірних трудових витрат або їх повне усунення має виконуватися в межах фундаментальної технології виробництва ресторанного продукту при допущеннях змін тільки окремих елементів та збереженні їх взаємозв'язків, а також їх взаємодії з іншими складовими в межах технологічного процесу.

Передусім, детальний аналіз трудомісткості ресторанного продукту слід проводити з метою зниження собівартості, в першу чергу, тих послуг, які займають найбільшу питому вагу в загальному комплексному продукті ресторанної компанії за умов збереження його пропозиції для споживачів в перспективі.

Після відбору об'єктів управлінського аналізу доцільно скласти план проведення, який обов'язково має включати такі етапи: 1) аналіз зібраної інформації; 2) аналіз технологічного процесу, специфіки надання послуг з обслуговування клієнтів, що дозволяє визначити завдання зі зниження витрат у структурі їх собівартості; 3) пошук

інноваційних ідей з вирішення пріоритетних завдань; 4) відбір оптимальної з альтернативних ідей, експертиза, вибір раціональних рекомендацій і підготовка до реалізації; 5) прийняття управлінських рішень й забезпечення їх впровадження.

Слід мати на увазі, що виявленню шляхів зниження трудомісткості сприяє проведення аналізу структури собівартості продукту ресторану на основі групування витрат за різними класифікаційними ознаками в залежності від системних цілей в менеджменті. Так, найбільшу питому вагу у собівартості продукту ресторану займають витрати людських ресурсів, тому методиці їх аналізу слід приділити особливу увагу. При цьому, результати ретроспективного аналізу собівартості є основою для визначення планової собівартості продукту в управлінні ним.

Взагалі, запровадження резервів зниження трудомісткості ресторанного продукту і підходів до обліку управлінських витрат повинно дати можливість ще на ранніх стадіях розробки конкурентоспроможних послуг здійснювати вплив на зниження їх собівартості, що дозволить збільшити загальний прибуток. Оптимальне задіяння людських ресурсів має на меті отримання максимальної віддачі від інвестування в людський капітал.

#### Список літературних джерел

1. *Менеджмент продуктивності* (2010): навч. посіб. / Бабенко А.Г., Болдуєва О.В., Василичев Д.В., Трифонов Г.Ф. Запоріжжя: ЗНТУ. 162 с.
2. Борщевский И., Трухов В. (1988). *Производительность труда: методы анализа и прогнозирования*. Минск: Наука. 141 с.
3. Галена А.П. (1987). *Пути достижения проектной трудоемкости промышленной продукции*. Киев: Техніка, 1987. 128 с.
4. *Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку* (2017): кол. монографія за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта. 240 с.
5. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації (2018): кол. монографія за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: ЗНТУ. 120 с.

**Аванесян Евеліна Григоріївна**, магістр  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна  
*Науковий керівник – к.е.н., доц. Данько Н.І.*

## УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах.

Нині для розвитку світової готельної індустрії характерна глобалізація та інтеграція бізнесу, тобто перспективність розвитку підприємств, що функціонують у сфері надання готельних послуг, які підтверджуються сьогодишнім станом індустрії туризму і відпочинку, в цілому, а також рівнем конкуренції в цій сфері.

У теперішній час готельний бізнес як економічне явище:

- має індустріальну форму; предстає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися;
- готує нові робочі місця і стає першопрохідцем освоєння новітніх районів і сприяє ефективному розвитку національної економіки;
- виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі;
- є мультиплікатором росту НД, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення;
- характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій;
- є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини;
- поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини [1].

Новою тенденцією у світовій готельній індустрії стала поява окремого споживчого сегмента мандрівників – мілленіалів (покоління Y), які активно впливають на готельну галузь і в 2017 році сформувався новий сегмент, який отримав назву “Digital Natives” (“Цифрові споживачі”).

У кожній галузі є свої тенденції та інновації, сфера готельного бізнесу не є винятком, вона також стикається з викликами глобальної невизначеності. Серед основних трендів виділяють наступні:

– Персоналізація: з розвитком реклами в соціальних мережах – розширилися можливості брендів для створення персоналізованих оголошень, які потім “наздоганяють” вас на просторах інтернету.

– Bleisure-подорожі: це, напевно, одна з найдавніших концепцій подорожей – поєднання відпочинку і туризму з мандрівками для бізнесу. Bleisure туризм може приймати різні форми. Іноді клієнт, який їде працювати за кордон, вирішує зайнятися туризмом.

– Штучний інтелект: штучний інтелект стає важливим інструментом для готельної індустрії. Штучний інтелект також стає все більш цінним в таких контекстах, як розумні готельні номери, визначення ймовірних потреб гостей і точна настройка умов і послуг відповідно до потреб і переваг гостей.

– Роботи, чат-боти і автоматизація.

– Місцевий досвід: сучасні туристи хочуть бути залучені в культуру



країни, яку вони відвідують. Від місцевої кухні до святкування національних фестивалів і свят. Такі враження стануть одним з головних трендів в туризмі в 2020 році.

– Доповнена реальність: з віртуальною реальністю в наше життя щільно увійшла і доповнена реальність (AR). Вона поєднує в собі віртуальні елементи з реальним досвідом. Тенденції AR-подорожі включають в себе музейні експонати, де відвідувачі можуть побачити об'єкти і споруди в реальному світі, а потім побачити їх з накладенням реконструкції первісного вигляду.

– Еко-тревел: у міру того, як покоління Z дорослішає і стає платоспроможним, розвиваються нові туристичні тенденції. Еко-подорожі – один із прикладів туристичної тенденції для покоління Z.

Завдяки новим технологіям та постійного розширення спектру можливостей для туристів, підвищення якості обслуговування клієнтів ніколи не було настільки актуальним. В кінцевому рахунку, досвід клієнтів при взаємодії з вашою компанією – це те, що створить або зруйнує ваш бізнес. Точне розуміння потреб клієнта може мати значення при створенні лояльної клієнтської бази, яка розширить ваш бізнес через сарафанне радіо. Все, починаючи від позиціонування, веб-інтерфейсу, де ваші клієнти бронюють поїздки до самого останнього дня своєї подорожі, має бути більш приємним і зрозумілим [2].

Обмеження на подорожі, запроваджені у відповідь на пандемію COVID-19, продовжують сильно вражати світовий туризм, причому останні дані Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) свідчать про 70% падіння міжнародних прибутків за перші 8 місяців 2020 року.

Усі регіони світу за перші вісім місяців року зафіксували значне зниження кількості прибулих. В Азії та Тихоокеанському регіоні, першому регіоні, який постраждав від впливу COVID-19, кількість прибулих зменшилася на 79%, а потім Африка та Близький Схід (обидва -69%), Європа (-68%) та Америка (-65%). Усі регіони світу за перші вісім місяців року зафіксували значне зниження кількості прибулих. Після поступового відкриття міжнародних кордонів Європа зафіксувала порівняно менші падіння у липні та серпні (-72% та -69% відповідно). Однак відновлення було нетривалим, оскільки обмеження на поїздки та рекомендації були відновлені на тлі збільшення кількості заражень. З іншого боку спектру, Азія та Тихий океан зафіксували найбільші падіння – -96% за обидва місяці, що відображає закриття кордонів у Китаї та інших основних напрямках у регіоні.

Попит на подорожі та на послуги готельного бізнесу залишається в основному приглушеним через триваючу невизначеність щодо пандемії та низький рівень довіри. Виходячи з останніх тенденцій,

UNWTO очікує загального падіння близько 70% протягом 2020 р..

Експертна група ЮНВТО передбачає поживлення міжнародного туризму в 2021 році, здебільшого в третьому кварталі 2021 року. Однак близько 20% експертів вважають, що відскок може відбутися лише в 2022 році. Відсутність скоординованої реакції між країнами для забезпечення узгоджених протоколів та скоординованих обмежень, а також погіршення економічного середовища також були визначені експертами як важливі перешкоди для відновлення.

Оцінки відновлення міжнародних подорожей є більш позитивними в Африці та на Близькому Сході, і більшість експертів передбачають відновлення до 2020 року. Експерти в Америці найменш оптимістичні та найменш вірять у відновлення у 2020 році, тоді як в Європі та Азії прогноз неоднозначний, і половина експертів очікує одужання протягом цього року [3]. Для управління готельним підприємством, організації функціонального і технологічного процесів необхідно запропонувати систему критеріїв та показників, які дають можливість порівнювати роботу готельних підприємств, оскільки існуюча статистика функціонування готелів є надто загальною і потребує суттєвого розширення для вирішення як стратегічних, так і оперативних завдань управління.

#### Список літературних джерел

1. Єрмаченко В.Є., Журавльова С.М. (2015). Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*, 5 (20). Ч. 1. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/31.pdf> (дата звернення 10.10.2020 р.).
2. Тренди в туризмі 2020 (2020). *ТОП-7 можливостей для бізнесу*. URL: <https://www.archiblog.com.ua/trends/trendy-v-turizme-2020/> (дата звернення 10.10.2020 р.).
3. Barometr UNWTO (2020). URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> (дата звернення 10.10.2020 р.).

**Близнюк Владислава Валентинівна**, студентка  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Терлецька Ю.О.*

## **ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасній економічній ситуації в Україні властиві динамічні та важко прогнозовані зміни зовнішнього середовища. Ринкові зміни, що характеризуються інтеграційними та глобалізаційними процесами істотним чином впливають на процес взаємодії підприємства із

зовнішнім середовищем. При цьому вплив з боку останнього постійно посилюється. В умовах невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності та значущості набувають проблеми адаптації підприємства до нових умов шляхом внесення необхідних змін до системи управління, яка є основою ефективної діяльності підприємства і без якої неможливе не тільки функціонування й розвиток, але й існування самого суб'єкта господарювання.

Зовнішнє середовище – це, насамперед, сукупність чинників, які здійснюють вплив на підприємство ззовні. Взаємодія організації із зовнішнім оточенням є вкрай важливою, адже вона забезпечує можливість існування та життєдіяльності фірми, а також стабільність її діяльності. Вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування організації досліджували такі вчені, як М. Альберт, І. Ансофф, В. Афанасьєва, М. Мескон, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі, Д. Томсон, Н. Парахіна, Р. Холл, Л. Ушвицький, Е. Уткін та ін. [2].

Проте, кожен науковець по-своєму трактує категорію “зовнішнє середовище”. Так, наприклад, А. Градова вважає, що “зовнішнє середовище – це сукупність факторів, що характеризують оточення, в якому відбувається діяльність підприємства”. М. Клименко у своїх дослідженнях розглядає дане поняття так: “зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їхні дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації”.

Л. Пан розглядає згадане твердження наступним чином: “зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників”. О. Капліна зазначає: “зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх факторів, з якими суб'єкти економічної діяльності взаємодіють та які повинні враховувати в своїй діяльності” [1]. Отже, можна стверджувати про те, що зовнішнє оточення характеризується факторами середовища, які знаходяться поза його межами, однак, здійснюють вагомий вплив на процес функціонування суб'єкта господарювання.

Зовнішнє середовище формує довгострокову прибутковість (збитковість) суб'єкта господарювання. Оскільки організація – це відкрита система, її розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії. Середовище прямого

впливу на організацію утворюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти. Середовище непрямої дії охоплює стан економіки, науково-технічний прогрес, матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації.

Фактори непрямого впливу можуть не мати безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Цим чинникам властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності, тому підприємство повинно уважно стежити й правильно оцінювати пов'язані з ними загрози чи вигоди під час вироблення підприємницької стратегії.

Для того, щоб отримати чітке уявлення про можливість організації, необхідно здійснювати моніторинг поточного стану та майбутніх перспектив розвитку суб'єкта господарювання, а також проводити аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на процес функціонування організації. Завдяки проведенню такого аналізу та оцінюванні отриманих результатів керівництво фірми чітко розуміє реальний стан справ та спроможність підприємства адаптуватись до нових умов або частково мінімізувати їхній несприятливий вплив. Також аналіз дозволяє виявити, які внутрішні труднощі та майбутні проблеми можуть виникнути в організації, якщо адекватно не реагувати на тенденції зміни чинників зовнішнього середовища.

З метою дослідження зовнішнього оточення організації застосовують різні інструменти, серед яких, насамперед, слід виокремити SWOT-аналіз. Він передбачає розподіл факторів впливу на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Даний вид аналізу дає змогу зрозуміти, у якому напрямку підприємство повинно розвиватись та на яких ключових аспектах доцільно зосереджувати увагу.

Розробка подальшої стратегії розвитку є результатом зазначеного аналізу. Також доцільним є використання PEST-аналізу, який передбачає моніторинг змін у макросередовищі шляхом дослідження впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників середовища зовнішнього впливу.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що проводячи оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства, необхідно враховувати наступні характеристики: складність та динамічність зовнішнього середовища, його невизначеність та рухомість, а також взаємозалежність чинників

внутрішнього та зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, слід постійно удосконалюються вимоги щодо забезпечення гнучкості суб'єктів господарювання на засадах застосування широкого спектра адаптаційних механізмів з метою реалізації конкурентоспроможного розвитку та створення максимальної доданої вартості.

#### Список літературних джерел

1. Малихіна Я.А. (2013). *Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ*. URL: file:///C:/Users/ira/Downloads/pspo\_2013\_39(3)\_37.pdf.
2. Орлов Д.І. (2013). *Проблема аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації*. URL: file:///C:/Users/ira/Downloads/ekmk\_2013\_1\_16.pdf.
3. Орлова К.Є. (2015). Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, аналізу і контролю*, 2. 238–250.
4. Шатілова О.В. (2014). Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 4 (154). 82–87.

**Богацька Наталія Миколаївна**, викладач  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут КНТЕУ

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективи розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій істотно відрізняються, що зумовлено, насамперед, існуючими ресурсними обмеженнями. Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого – з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства.

Питанням інноваційного розвитку економіки присвячена чимала кількість фундаментальних досліджень. Перш за все варто виокремити праці таких вчених: В. Александрової, Л. Антонока, Ю. Бажала, В. Базилевича, В. Гейця, В. Гриньової, С. Ільєнкової, С. Ілляшенка, Н. Краснокутської, Т. Лелейко, Ю. Морозова, А. Пилипенка, В. Савчука, Л. Федулової та ін.. Разом з тим, не зменшуючи значення здійснених досліджень у заданому напрямку, варто відзначити, що чимало питань удосконалення організаційно-економічного механізму

активізації інноваційної діяльності й досі залишаються невисвітленими і потребують теоретичного, методичного та практичного вирішення.

На сьогодні інноваційна діяльність перетворилася на один із найважливіших чинників ефективного функціонування та розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Цю діяльність необхідно постійно удосконалювати. Відповідно до об'єктивних вимог ринку вона повинна базуватися на чітко окресленій політиці, досконалій методиці запровадження нововведень та оцінюванні їх результативності. Саме тому оновлення в ринковому середовищі є нормою, а не винятком із правил, а інновації для підприємства повинні стати не лише неперервним, а й ефективно керованим процесом [2].

Розроблення, освоєння, підготовка, контроль та обґрунтування інновацій відбувається в процесі інноваційної діяльності. У Законі України “Про інноваційну діяльність” знаходимо таке визначення поняття “інноваційна діяльність” – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [3]. Слід зазначити, що інноваційна діяльність у повному обсязі має комплексний, системний характер і включає такі види роботи, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організацію дослідницької роботи, інженерно-технічну діяльність, яка об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність [4].

Інновація не обов'язково повинна бути технічною чи матеріальною. Нею може бути і нова цінність продукту для споживача, яка відповідає його потребам і інтересам. Неодмінними властивостями інновації повинні бути новизна, виробнича доцільність, раціональність (економічна обґрунтованість) і обов'язково – відповідність запитам споживача [5]. Особливість поняття «інновація цінності» полягає в тому, що воно відображає однаковий акцент на обох складових, як на цінності, так і на інновації.

Цінність без інновації, як правило, зводиться до створення додаткової цінності по зростаючій тенденції, наприклад, коли продукт підвищує свою якість, але це не дозволяє виробнику виділитися з-поміж конкурентів, або коли інновації стосуються нових технологій. Тому важливо відрізнити технологічну інновацію від інновації цінності як “ринкового першопрохідництва”. Інновація цінності – це результат нового способу мислення та втілення стратегії, що приводить до створення нового продукту, який отримує нову ринкову нішу і виходить із простору конкуренції. Особливістю даної стратегії є можливість одночасно забезпечити підвищення цінності і зниження

витрат. Саме так досягається стрибок цінності продукту як для компанії, так і для покупців. Цінність для покупців заснована на корисності і ціні продукту (послуги), пропонованих компанією, ціна для компанії генерується із ціни і структури витрат. Інновація цінності потребує координації діяльності компанії в сфері корисності, ціни і витрат. Такий системний підхід робить створення нових ринкових ніш стійкою стратегією.

Досить важливе значення в системі базових цінностей інноваційного ринкового світогляду має саме соціально відповідальне підприємництво. Адже, саме усвідомлення своєї місії в ринковій трансформації економіки дозволяє посилити потенціал підприємницького сектора, довести його суспільну значущість. Творчий, ініціативний, морально-відповідальний підхід до справи викликає необхідність вирішення цілої низки проблем, пов'язаних з управлінням фінансами, маркетинговими дослідженнями, інноваційним пошуком ринкових можливостей, використанням ресурсів, залученням інвестицій та веденням соціально відповідального бізнесу [6].

Орієнтація держави на інноваційний розвиток економіки ставить перед вітчизняними компаніями нові завдання, пов'язані саме із соціальною відповідальністю, тобто, на державному рівні – відповідальність перед суспільством, на підприємницькому рівні – відповідальність перед самою державою, своїм колективом та споживчим сектором економіки. Підприємець несе соціальну відповідальність за свою діяльність не тільки перед собою, а й перед людьми, з якими він веде свій бізнес, та перед суспільством у цілому.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі висновки:

1) інновація як цінність – це результат нового способу мислення та втілення стратегії, що приводить до створення нового продукту, який отримує нову ринкову нішу і виходу з простору конкуренції.

2) інновація як інструмент стратегічного управління підприємством сприяє динамічному саморозвитку підприємства та забезпечує конкурентоспроможність на всіх ієрархічних рівнях економіки.

3) інновація як специфічний принцип соціальної відповідальності пов'язаний із пошуком ринкових можливостей, маркетинговими дослідженнями, управлінням фінансами, використанням ресурсів, залучення інвестицій та ведення соціально відповідального бізнесу.

#### Список літературних джерел:

1. Теленчук В.С. (2020). *Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю*. URL: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynouyudiyalnistyupidpriemstva/> (дата звернення 09.11.2020).
2. Фецович Т. (2010). Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку

підприємства. *Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє*, 14-15. 296-303.

3. Про інноваційну діяльність (Закон України), № 36 (2020). *Відомості Верховної Ради України*.

4. Чернобай Л. (2019). Інноваційна діяльність підприємств: сутнісна характеристика та проблеми її активізування. *Демократичне врядування*, 10, 27-34.

5. Богацька Н.М., Обушак Ю.О. (2011). Інноваційний потенціал підприємства та фактори впливу на нього. *Руснаука*. URL: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2011/Economics/10\\_94479.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2011/Economics/10_94479.doc.htm). (дата звернення 09.11.2020).

6. Волошковець Н.Ю. (2010). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Наукові праці КНТУ*, 17. 125–131.

**Бовсуновська Вероніка Миколаївна**, магістр  
Київський економічний університет  
університет імені Вадима Гетьмана  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Червінська Л.П.*

## **АКТУАЛЬНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Концепція корпоративної соціальної відповідальності є предметом численних дискусій серед вчених, представників бізнесу та пересічних споживачів. Прихильники концепції стверджують про її економічну ефективність, а противники засвідчують, що вона вводить в оману бізнес і споживачів, підміняючи роль бізнесу та основні цілі економічного зростання, отримання прибутку.

Інші висувають тезу про те, що корпоративна соціальна відповідальність – всього лише спроба підміни ролі державних органів в якості громадського контролю великих корпорацій. В процесі всесвітньої глобалізації бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала одним із пріоритетів корпоративних стратегій найбільш розвинутих світових компаній. Тому, актуальною є необхідність подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності українських компаній у зв'язку з поглибленням глобалізаційних процесів та загострення конкуренції на національному ринку, та формуванням і включенням цієї концепції у господарську підприємницьку діяльність середнього та малого бізнесу України.

Метою цієї публікації є дослідження актуальності концепції корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах, оскільки функціонування бізнесу передбачає не тільки отримання прибутку, але і дотримання базових етичних правил і норм, а також обліку соціальних домагань.

Слід підкреслити, що корпоративна соціальна відповідальність



відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Зміни ступеня конкурентоспроможності визначаються конкурентними перевагами, в тому числі процесами і явищами, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. При цьому найпоширенішими чинниками, які забезпечують конкурентні переваги, виступають використання інноваційної складової, продуктивність праці, людський капітал і корпоративна соціальна відповідальність [1].

Сучасне суспільство висуває нові вимоги, відповідно до яких господарюючі суб'єкти повинні здійснювати свою функціональну діяльність з метою задоволення запитів населення, які регулярно виникають. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) – це концепція, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь в поліпшенні суспільства і захисту навколишнього середовища. Корпоративна соціальна відповідальність базується на взаємодії із зацікавленими сторонами: службовцями, акціонерами, інвесторами, споживачами, органами влади та недержавними організаціям. Таким чином, одне з найважливіших завдань корпоративної соціальної відповідальності – комунікаційна, з'ясування думок та інтересів усіх зацікавлених сторін з тим, щоб максимально врахувати їх у своїй подальшій діяльності з метою підвищення позитивного впливу на суспільство, зміцнення репутації та зниження негативного впливу нефінансових ризиків. В кінцевому підсумку це дозволить збільшити отриманий прибуток [2].

Слід зазначити, що сучасні тенденції соціально-економічного розвитку впливають на розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності в таких аспектах:

- соціальні функції підприємництва в більшій мірі обумовлюють економічну функцію, яка полягає в отримання прибутку і її розподіл між засновниками;

- широко застосовуються норми міжнародних неурядових організацій про соціальну відповідальність бізнесу;

- з розвитком законодавства про трудові відносини посилюється соціальна відповідальність ділового співтовариства і профспілок [3].

Можна виділити наступні основні принципи корпоративної соціальної відповідальності: вмотивованість ринковими інструментами; прозорість функціональної діяльності; ретельність вироблених розрахунків в частині списання вартості готової продукції і послуг на соціальні витрати; суспільство диктує напрями розвитку, а держава створює необхідні умови для реалізації соціальної відповідальності бізнесу [4].

В якості узагальнення зазначимо, що орієнтація на корпоративну

соціальну відповідальність означає реалізацію таких напрямків, як: вдосконалення нефінансової звітності; підвищення ефективності управління ризиками; вдосконалення інструментів взаємодії та партнерства між секторами і PR-комунікацій тощо. Іншими словами, інтеграція принципів даної концепції в практичну діяльність передбачає тісний взаємозв'язок зі стейкхолдерами, облік зростаючих очікувань які сприяють стійкому розвитку фірми. В таких умовах оцінка корпоративної соціальної відповідальності стає важливим інструментом управління бізнесом і суспільним розвитком. Отже, означена проблематика на сьогодні є досить актуальною і своєчасною.

#### **Список літературних джерел**

1. Іонін Є.С. (2018). Корпоративна соціальна відповідальність як запорука стабільного розвитку: аналіз підприємств нафтогазової галузі. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка". 145-154.
2. Червінська Л.П., Базилук Б.Г. (2018). *Управління персоналом в контексті соціальної відповідальності бізнесу*: монографія. КНЕУ. 220 с.
3. Білан О.С. (2017). Дослідження особливостей формування програми корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та управління підприємствами*. 49–52.
4. Бочарова Н.А., Щепиліна А.К. (2018). Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 44–61.

**Євдокименко Софія-Соломія Борисівна**, бакалавр  
**Миколайчук Ірина Павлівна**, к.е.н., доцент  
Київський національний торговельно-  
економічний університет

### **ЧИННИКИ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ КОМПАНІЙ-ЛІДЕРІВ**

У глобальному світі постійно відбуваються зміни, що зумовлює в свою чергу зміни в середовищі функціонування підприємств, до складових якого належить й організаційна культура. Вона є особливим та вагомим економічним явищем, що стосується як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, а її формування по суті розпочинається з моменту виникнення підприємницької ідеї [1]. Підприємство неможливе без організаційної системи, оскільки вона з'являється саме тоді, коли людина приймає рішення створити бізнес, коли нею на її поведінку впливають певні мотиви та цілі.

Численні дослідження явища організаційної культури підтверджують закордонними спеціалістами показують, що у часи

великої конкуренції на світових ринках та невинного зростання масштабів нововведень конкурентні переваги отримують ті підприємства, працівники яких володіють здатністю до критичного аналізу подій та подолання застарілих стереотипів, розроблення стратегії змін, створення нових напрямів роботи та самовдосконалення.

Мета дослідження – обґрунтувати зміст та чинники, що призводять до змін в організаційній культурі сучасних компаній-лідерів на ринку.

Останнім часом підприємствам з традиційною організаційною культурою важко конкурувати на ринку, оскільки їй важливо постійно модернізувати – на рівні з фінансовими та матеріальними секторами. Завдяки створенню нового типу організаційної культури будь-яка компанія визначає власні цінності, традиції та методи управління.

Дослідження показало, що у сучасних науковців відсутній спільний погляд на визначення змісту поняття “організаційна культура”. Вперше його використав в 1990 р. Луї Герстнер – генеральний директор ІВМ та запропонував розуміти організаційну культуру як сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі [2].

Аналіз теоретичного концепту організаційної культури триває в наукових колах і донині. Узагальнюючи численні визначення, доцільно зазначити, що організаційна культура – це система цінностей, моральних установок і моделей поведінки, що створює унікальне соціально-психологічне робоче середовище в організації та позначається на створенні репутації підприємства, внутрішній роботі персоналу і способах його взаємодії із зовнішнім середовищем [3].

На зміни в організаційній культурі впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники підприємств. До зовнішніх чинників належать: особливості етнічної і національної культури (система вірувань, основні принципи формування сім’ї та поведінки у шлюбі, система освіти, економічна система, політична система); динаміка зовнішнього середовища (розвиток виробничих, організаційних та маркетингових інновацій); зміна організаційно-правових засад ведення бізнесу.

В свою чергу, внутрішніми чинниками змін є такі: етапи розвитку підприємства (традиції, корпоративні історії, ритуали); поточні та стратегічні завдання підприємства; особливості використання технологічного оснащення; робота з персоналом (система винагород та покарань, розподіл обов’язків, специфіка комунікацій тощо) [1].

Протягом життєвого циклу підприємства ці чинники постійно зазнають змін та впливають свою чергу на зміни в організаційній

культури, тому важливо проводити їх моніторинг, щоб поліпшувати результати роботи підприємств. На початку або в процесі роботи з впровадження змін в організаційній культурі необхідно проводити порівняння з іншими підприємствами, які вже здійснювали подібні зміни – доцільно використати технологію бенчмаркінгу.

Значна кількість досліджень показують, що компанії-лідери на світовому ринку відзначаються високим рівнем організаційної культури, що формується за допомогою сил, направлених на зміцнення духу компанії. Це одна з причин, чому головні цінності компаній протягом певного часу не застать змін (рис. 1).

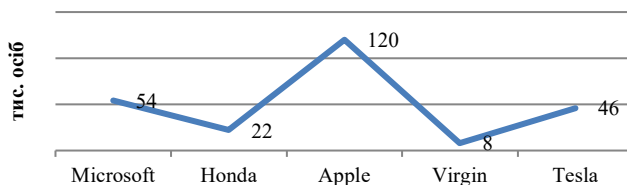


Рис. 1. Компанії-лідери зі стійким типом організаційної культури

*Джерело: побудовано автором за [2]*

Сильна організаційна культура є одним із основних факторів успіху компанії, особливо в умовах економічної і політичної “турбулентності”. Дослідники факторів успіху компанії “Microsoft” показали, що її головний секрет – будівництво успішної “погоди” у внутрішньому середовищі, що наповнена одним духом, еластичною філософією управління та вектором на роботу в команді. Усе це забезпечується позитивним впливом корпоративної культури. Та ж сама практика спостерігається у “Honda”, “Apple”, “Virgin”, “Tesla” тощо. Їх успіх значною мірою забезпечується духом компанії, орієнтирами на якості людей, а не місця у рейтингу.

Можна зазначити, що основним вектором роботи є особистість, якій відводиться вся увага, що покращує створення високого рівня корпоративної культури. Таким компаніям притаманний постійний зв'язок між успішною роботою та рівнем розвиненості організаційної культури. Її високий рівень надає змогу успішно працювати та виживати компаніям в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Нині організаційна культура зазнає суттєвих змін у своїх складниках внаслідок поширення пандемії Covid-19. Саме тому компанії мають стати більш сімейними і комунікабельними, щоб підтримувати один одного в умовах віддаленої та дистанційної роботи, здійснювати керівництво з невеликим горизонтом планування, зменшувати витрати, призупиняти або заморожувати проекти

інвестування, зменшувати боргові зобов'язання і навпаки, збільшувати готівкові грошові запаси, намагатися втримати кращих працівників і статус компанії в галузі.

Стратегічними завданнями компаній-лідерів є: невпинний аналіз подій на світовому ринку та вироблення адекватної реакції на них, здатності реагувати на нетипові ситуації клієнтів в умовах економіки вражень і емоцій, реалізувати більш комфортне середовище для роботи з клієнтами, надавати їм підтримку, впроваджувати цікаві інтерактиви, що допоможе покращити ситуацію. Потрібно постійно аналізувати роботу зі споживачами та робити висновки, де є недоліки та як їх виправити, а також постійно турбуватися про команду змін. Всі члени команди мають знати, що у них є однодумці, які можуть надати підтримку та взаємодопомогу, що зможе підвищити рівень стресостійкості працівників [4].

Отже, організаційна культура є невід'ємною частиною внутрішнього середовища та успішного функціонування підприємства. Зміни у ній залежать від цілого спектру зовнішніх та внутрішніх чинників, що постійно відбуваються на підприємстві, однак по-різному впливають на стереотипи поведінки працівників в різних компаніях.

#### Список літературних джерел

1. Гевко В.Л. (2018). Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*, 16, 9–12. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6238&i=1> (дата звернення: 10.11.2020).
2. Миколайчук І.П. (2019). Управління змінами в організаційній культурі підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Т.4. Вип. 71. 161-167.
3. *Culture Clash* (2011): When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University.
4. Устьян О. (2020). *Маркетинг у кризу. Вживання вимагає змін*. URL: <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-krizu-vizhivannya-vimagaje-zmin> (дата звернення: 10.11.2020).

**Габрелян Віктор Левонович**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Штепа О.В.*

### **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ПРОМІНВЕСТБАНК”)**

В сучасних умовах розбудови економіки України та проведенні чисельної кількості реформ у банківській системі, дедалі більшого

значення набувають проблеми управління персоналом – проблеми кадрової політики. Створення системи і оновлення методів такого управління пов'язані з безперервним пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально – політичних питань, радикального оновлення всіх сфер управління. Ефективна діяльність підприємств банківського сектору України залежить від ефективності застосування сучасних управлінських підходів. Керівники банківських установ повинні володіти основами управління, вміти застосовувати теоретичні знання у практичній діяльності. Саме від цього залежить результативна діяльність організації і якісна підготовка персоналу.

Одним із чинників, що впливає на якість роботи працівників банківської системи є система розвитку персоналу, яка забезпечує трудовому колективу розуміння власних професійних перспектив і кар'єрного зростання. З огляду на це, пошук напрямів вдосконалення кадрової політики з метою забезпечення високого рівня залученості у банках України представляється актуальною темою для дослідження.

Поняття «кадрова політика» означає організацію управління персоналом. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом з метою підвищення його ефективності [1, с. 70]. Це визначення найкраще формулює основні положення системи управління кадрами, проте не звертає увагу на взаємовідносини співробітників у процесі розвитку кадрової системи.

Для подальшого успішного функціонування в сучасних умовах загострення ринкових відносин, постає питання у розробці стратегії удосконалення кадрової політики банківської установи – якісного та ефективного розвитку персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Для аналізу було досліджена наявна у ПАТ “Промінвестбанк” система управління розвитком персоналу, яка є достатньо ефективною.

Так, в системі організації планування персоналу ПАТ “Промінвестбанк” спостерігається недостатня узгодженість дій між різними структурними підрозділами, що займаються розробкою планових завдань. Плани іноді не відповідають реальним потребам банку в персоналі. Виявлено недоліки в функціонуванні власне кадрової політики, а саме – в системі управління розвитком персоналу. Наприклад, час, який відводиться на проведення загальних і спеціальних курсів професійної підготовки нових співробітників у ПАТ “Промінвестбанк” не задовольняє умовам організації навчання [4, с. 31]. Основні оптимальні напрями стратегії формування та реалізації кадрової політики у ПАТ “Промінвестбанк” з метою підвищення ефективності організації персоналу, що носить рекомендаційний

характер представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Напрями поліпшення ефективності організації розвитку персоналу у ПАТ “Промінвестбанк” [3, с. 190]**

Найменування напрямку	Характеристика	Зміни
1	2	3
Визначення етапів розвитку персоналу	Передбачає стисле та чітке проектування етапів організації розвитку персоналу та їх регламентацію на діловому рівні	Зміна наявної організації розвитку персоналу та розширення етапів
Впровадження нової вакансії	Введення нової посади – спеціаліст з розвитку персоналу	Розширення структури апарату управління

Важливим елементом системи розвитку персоналу є інструменти планування і побудови кар'єри. Вона необхідна для утримання найбільш здібних до управлінської роботи і професійно підготовлених фахівців. Дієвою є система кадрового резерву і ротації. Переміщення персоналу як по вертикалі (підвищення на посаді), так і по горизонталі (переміщення в інший функціональний відділ) дозволить підвищити рівень мотивації працівника і дозволить йому розширити професійні знання і навички. Робота в організації системи розвитку персоналу спрямована на вирішення ряду великих завдань:

- доведення знань і умінь співробітників до стандартів, що діють в цілому по банку;
- підвищення ефективності праці;
- зниження плинності кадрів;
- підготовка необхідних керівних кадрів;
- виховання лояльних співробітників, розвиток корпоративної культури;
- досягнення більшої незалежності від ситуації на ринку праці;
- адаптація співробітників до нових технологій.

Особливості побудови системи розвитку персоналу в банку залежать: по-перше від специфіки банківської діяльності в цілому (висока конкуренція, необхідність масової роботи з клієнтами, впровадження нових банківських продуктів, високі ризики бізнесу, вимоги закону й інші), а по-друге від особливостей конкретного банку (стратегічні цілі, масштаби, фінансові можливості банку, що проводяться банком операції).

Перша група чинників обумовлює необхідні напрямки роботи, друга – масштаб реалізації заданих напрямів. Слід зазначити, що побудова та підтримка систем розвитку персоналу вимагає від банку систематичних фінансових вкладень. При цьому результати від

проведення конкретних заходів дуже складно оцінити в грошовому вираженні. На рисунку 1 розроблені для ПАТ “Промінвестбанк” етапи організації професійного розвитку персоналу.

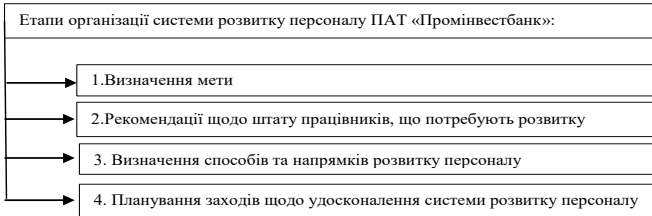


Рис. 1. Етапи організації системи управління розвитком персоналу у ПАТ “Промінвестбанк”

На першому етапі ПАТ “Промінвестбанк” визначає мету даного процесу: збільшити реалізацію банківських послуг, збільшити прибутковість за рахунок підвищення продуктивності праці тощо.

На другому етапі ПАТ “Промінвестбанк” формулює свої потреби щодо кількості співробітників, яких необхідно навчити аби досягти поставленої мети. На цьому етапі також передбачається підвищення кваліфікації наявного персоналу з метою підтримання (а можливо і збільшення) конкурентоспроможності банку в мінливому середовищі функціонування сфери банківських послуг.

На третьому етапі ПАТ “Промінвестбанк” визначає способи і напрями розвитку свого персоналу. Аналізуючи рівень конкурентоспроможності інших підприємств банківського сектору, можна сказати, що наявні в ПАТ “Промінвестбанк” методи управління професійним розвитком персоналу досить ефективні, найбільш поширеним видом яких є навчання. Система управління розвитком персоналу в контексті розробки стратегії удосконалення кадрової політики ПАТ “Промінвестбанк” повинна передбачати наступні форми навчання [5, с. 30]:

- систематичне та самостійне (самоосвіта);
- різні семінари і тренінги з ведення ділових переговорів, мистецтва продажу, корпоративної етики тощо;
- отримання досвіду від інших працівників банківських організацій;
- атестація нових співробітників після закінчення випробувального терміну;
- кваліфікаційна перепідготовка – отримання нової спеціальності або кваліфікації.



Діяльність ПАТ “Промінвестбанк” стане більш ефективною тоді, коли будуть повністю реалізовані наведені рекомендації. З усього комплексу наданих пропозицій керівництву ПАТ “Промінвестбанк” при формуванні стратегії розвитку кадрової політики необхідно реалізувати, перш за все, два основних заходи щодо вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу: обмін досвідом з працівниками інших підприємств банківського сектору, а також провести тренінги щодо поліпшення навичок комунікацій, консультування споживачів банківських послуг [7, с. 209].

На четвертому етапі ПАТ “Промінвестбанк” потрібно скласти план заходів щодо реалізації удосконалень в кадровій політиці.

Керівництву ПАТ “Промінвестбанк” також рекомендовано ввести нову посаду – спеціаліста з розвитку персоналу, що матиме наступні функціональні обов’язки [6, с. 49]:

- згідно з програмою розвитку персоналу та заявками керівників структурних підрозділів щодо залучення нових працівників буде відповідати за організацію різних форм навчання працівників ПАТ “Промінвестбанк”: початкова професійна підготовка претендентів на вакансію; перепідготовка; навчання іншим або суміжним професіям; курси підвищення кваліфікації, внутрішньоорганізаційна підготовка керівників, фахівців і службовців; професійна підготовка працівників в період проходження ними стажування. По результатам навчання спеціаліст з розвитку персоналом повинен складати щомісячні звіти;

- розробляти інструктивні та нормативні документи (положення, інструкції, правила) з професійного розвитку персоналу ПАТ “Промінвестбанк” в межах своєї компетенції.

- взаємодіяти з профільними початковими, середніми та вищими професійними навчальними закладами (особливо сфери економіки та адміністративного менеджменту) з питань подальшого кадрового підбору персоналу, відповідати за організацію виробничої практики для учнів профільних навчальних закладів;

- встановлювати ділові контакти з навчальними закладами, оформлювати договори на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників;

- формувати навчально-методичну базу для виробничої підготовки та перепідготовки (розробляти навчальні посібники і навчальні програми, складати екзаменаційні квитки);

- організувати роботу з професійної орієнтації молоді, розробляти навчально-методичну документацію (складати навчально-тематичні плани рекомендації, планувати заняття навчальних груп);

- організувати і здійснювати заходи з підбору і управління

професійним розвитком кадрів (атестація, ротація, стажування, конкурсні відбори тощо) в межах своєї компетенції;

– розробляти робочий матеріал (складати різні анкети і тести) і формувати методологічну базу для проведення соціологічних досліджень щодо питань розвитку сфери банківських послуг та діяльності ПАТ “Промінвестбанк” в цілому;

– складати ділові характеристики усього персоналу з рекомендаціями найбільш оптимального використання професійних вмінь та навичок кожного працівника, з урахуванням перспективи його подальшого професійного розвитку;

– брати участь у заходах щодо виробничої адаптації нових працівників;

– аналізувати усі можливі причини плинності кадрів тощо.

У перспективі також можливо створення окремого відділу управління професійним розвитком персоналу у ПАТ “Промінвестбанк” в розрізі системи кадрового менеджменту, який би здійснював свої функції не тільки у визначених структурах, але і у всіх підрозділах даної організації, враховуючи зростання кількості працівників та розширення діяльності даного банку.

Таким чином, можна сформулювати та реалізувати не тільки стратегію розвитку кадрової політики у ПАТ “Промінвестбанк”, але і полегшити процес адаптації нових працівників, зміцнити корпоративний дух, що, передусім, повинно підвищити продуктивність праці в організації. Варто пам’ятати, що із зростанням мотивації і лояльності персоналу, зростає зацікавленість останнього у досягненні більших результатів у кар’єрі шляхом вдосконалення своїх професійних вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових.

#### Список літературних джерел

1. Дрозач М.І. (2015). Розвиток професійного навчання кадрів в контексті зарубіжного досвіду. *Наука та інновації*. 88.
2. Збрицька Г.О. (2013). *Управління розвитком персоналу*: унавчальний посібник. Одеса: Атлант. 427 с.
3. Кириллов А.В. (2014). Технології управління персоналом на підприємствах банківського сектору. *Соціальна політика і соціологія*, 4 (105). 173-184.
4. Сайт ПАТ “Промінвестбанк”. URL: <https://www.pib.ua/ru/>.
5. *Тайм-менеджмент – переваги в сучасних умовах*. URL: <http://faculty6.khai.edu/ru/site/menedzhment-1.html>.
6. Чуланова О.Л. (2016). Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. *Наукоедение*, 8. 34-40. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
7. Шендеровський К. (2016). *Соціальна робота та методи до удосконалення діяльності працівника*. К.: Главник. 340 с.

**Гужва Катерина Євгенівна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Вонберг Т.В.*

## **УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

В умовах сучасності, більшість компаній переживають часи зниження конкурентоспроможності та все частіше починають залучати нові підходи управління підприємством для ефективного розвитку, визначення основних перспектив та можливостей розширення власного потенціалу. Одним із найефективніших інноваційних методів управління, який постійно застосовується в іноземних організаціях, є метод управління за цілями.

На сьогоднішній день, він застосовується значною кількістю розвинутих компаній, включаючи Hewlett-Packard, Intel, Райффайзен Банк Аваль та іншими. Незважаючи на певну кількість недоліків, переваги даної концепції є досить актуальними для українських підприємств, адже орієнтація здійснюється на підвищення показників ефективності.

Як зазначається в науковій літературі, управління за цілями ( з англ. Management by Objectives, скорочено МВО) як концепція вперше з'явилася в книзі 1954 року “Практика управління”. З того часу, автор, Пітер Друкер, став відомим як один із найвпливовіших світових бізнес-експертів. Очевидно, що всі організації створюються та функціонують з певною метою, а для досягнення цієї мети - вищим керівництвом встановлюються цілі та завдання, загальні для всієї організації. В організаціях, що не використовують підхід МВО, більшість процесів планування досягнення цих загальних організаційних цілей спрямовані донизу [1].

МВО є моделлю управління, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності організації шляхом чіткого визначення цілей, які узгоджуються як з керівництвом, так і з підлеглими. Вона спрямована на досягнення поставленої мети організації, використовуючи внутрішній потенціал співробітників. Метою даного методу є створення більш гармонійних відносин між керівництвом та працівниками, а також підвищення операційної ефективності компанії. Крім того, МВО Друкера базується на кількох основних принципах, включаючи складні, але досяжні цілі; щоденний фідбек про досягнення цілей; зосередження на винагороді хорошої роботи, а не на покаранні за невдачу та акцент на особистісному зростанні та розвитку.

Треба наголосити, що метод управління за цілями базується на тому, що на початку звітнього періоду (року, місяця, кварталу або декади) всьому підприємству, відділам, підрозділам та робітникам встановлюються чіткі завдання, які мають бути виконані за певний період часу. Від ефективного виконання цих завдання залежатиме їхнє матеріальне заохочення.

При цьому, вищезгадані цілі встановлюються за принципом SMART: Specific – вони є специфічними для підприємства і повністю зрозумілі як працівникам так і керівництву, Measurable – мають носити кількісний характер, Achievable – реалістичні, їх можливо досягти, Relevant – доцільна, чи дійсно її виконання дозволить досягти бажаних результатів, Time-bound – встановлюються чіткі часові рамки [2, с. 34-36]. Обов'язковою умовою є те, що цілей не повинно бути багато, достатньо лише 3-5 основних цілей, від яких залежатиме преміальна частина. Особливою рисою методу управління за цілями є зв'язок між ефективністю роботи підприємства в цілому і мотивацією працівників.

Варто зазначити, що процес управління за цілями є комплексним і складається з чотирьох взаємозалежних етапів [3, с. 4]:

1) розроблення чітких, коротких формулювань цілей (передбачає визначення чітких цілей організації, їх донесення та узгодження з керівництвом нижчих ланок та визначення стратегічних цілей);

2) розроблення реалістичних планів їх досягнення (досягнення запланованих заходів за допомогою навчання персоналу, його мотивації);

3) систематичний контроль, вимірювання та оцінювання роботи і результатів (розробка методів оцінювання персоналу, контролю та визначення ступеня досягнення цілей);

4) порівняння отриманих результатів з поставленими цілями, коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Очевидно, перед вибором будь-якого методу управління, кожна організація повинна його дослідити, тобто ретельно зважити усі плюси та мінуси його застосування, а також доцільність його функціонування для певного підприємства. Так, основними перевагами методу управління за цілями є:

- цілеспрямовані заохочення та мотивація всіх робітників;
- підвищення ефективності роботи працівників;
- чітко встановлені терміни для виконання проекту та цілей, можливість довгострокового планування;
- розвинена техніка встановлення бюджету та ресурсів;
- можливість створення системи оцінювання;

– гнучкість, можливість корегування цілей відповідно до потреб та обмежень;

– максимізація використання людського капіталу за допомогою координації та використання внутрішнього потенціалу робітників;

– підвищення довіри та впевненості в колективі [4].

З іншого боку, дана концепція має певні недоліки, що можуть спричинити труднощі для її застосування:

– значна кількість рутинної роботи та бюрократичних процедур;

– середовище, в якому наявні недовірливі відносини між керівництвом та підлеглими негативно впливає на загальний процес МВО;

– стратегічні цілі можуть бути замінені оперативними;

– МВО занадто часто сприймається як панацея від всіх організаційних проблем;

– займає багато часу та зусиль і потребує паперової роботи [5].

Отже, концепція управління за цілями є насправді ефективним та інноваційним методом управління. Вона не лише сприяє виконанню усіх поставлених цілей організації, а й являє собою цілеспрямовану мотивацію співробітників, що підвищує продуктивність та рентабельність самого підприємства. Переваги даної концепції є очевидними, однак МВО підходить не для всіх підприємств, на деяких вона може спричинити значні втрати. Тому для того, щоб її застосовувати якомога ефективніше, необхідно провести дослідження компанії та продумати доречну систему управління.

#### Список літературних джерел

1. Pfeiffer J.B. (1998). Management by objectives by Thomas M. Thomson. *The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. Copyright.* URL: <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>.

2. Акбарова С.А. (2018). Постановка цілей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников. *Cjllloquim journal*, 2 (26). 34-36.

3. Музиченко-Козловський А.В. (2011). *Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства.* URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12869/1/019\\_Upravl%D1%96nnja%20za%20c%D1%96ljam\\_109\\_113\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12869/1/019_Upravl%20%D1%96nnja%20za%20c%D1%96ljam_109_113_714.pdf).

4. St. Ntanos A. (2019). The management by objectives in modern organisations and enterprises. *International Journal of Strategic Change Management.* URL: [https://www.researchgate.net/publication/264816922\\_The\\_management\\_by\\_objectives\\_in\\_modern\\_organisations\\_and\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/264816922_The_management_by_objectives_in_modern_organisations_and_enterprises).

5. Hoffmann-Burdzińska K. (2018). Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness. *Journal of Positive Management.* URL: [https://www.researchgate.net/publication/301597505\\_management\\_by\\_objectives\\_as\\_a\\_method\\_of\\_measuring\\_teams\\_effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/301597505_management_by_objectives_as_a_method_of_measuring_teams_effectiveness).

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИКОНАННЯ УКРАЇНОЮ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Цілі сталого розвитку (ЦСР) представляють собою загальний заклик до дій з метою ліквідації бідності, захисту планети і забезпечення миру та процвітання для всі людей у світі. Розроблені ООН 17 Цілей є розвитком успіху Цілей розвитку тисячоліття. В межах даних цілей запропоновано цільові індикатори та загальні орієнтири, які повинні бути запроваджені країнами згідно з власними пріоритетами та світовими проблемами загалом. ЦСР покликані усунути причини бідності та об'єднати зусилля людства навколо досягнення позитивних змін на планеті. Водночас вони охоплюють і такі пріоритети як кліматичні зміни, економічна нерівність, інновації, стале споживання, мир і справедливість [3]. Україна теж приєдналася до виконання ЦСР і має встановлені на період 2015-2020 рр. національні цілі, завдання та відповідні їм індикатори.

Інноваційні практики у сфері соціального обслуговування такі як впровадження методу кейс-менеджменту та інтегрованих соціальних служб можуть стати ефективним інструментом досягнення Україною успіху у виконанні ЦСР. Вказані інновації на сьогодні вже почали використовуватись державою, успішно реалізуючись у щоденній практиці діяльності соціальних служб, однак поки що не набули достатнього розповсюдження для формування позитивного ефекту на національному рівні. Разом з цим, їх роль у забезпеченні сталого розвитку держави може виявитись помітнішою, ніж початкові очікування.

У соціальній роботі кейс-менеджмент визначається як метод соціальної роботи, який передбачає оцінку ситуації та потреб клієнта, визначення цілей та планування заходів задля їх досягнення, моніторинг та оцінювання результатів роботи. Метод кейс-менеджменту забезпечує можливість соціальним працівникам та іншим фахівцям, які працюють в одній чи декількох організаціях координувати свої зусилля у роботі з конкретним випадком. В межах цього випадку послуги можуть надаватися клієнту в одній або кількох організаціях, що впроваджують різні програми [1, с. 7-8].

Його особливостями є: наявність особистісно орієнтованих послуг,

пріоритетність відносин соціального працівника з клієнтом, застосування підходу “людина в оточенні”, орієнтація на сильні сторони, спільна робота у команді, втручання на – мікро, мезо та макро рівнях. В Україні кейс-менеджмент використовується у роботі з сім’ями у складних життєвих обставинах, його також доцільно використовувати у роботі з внутрішньо переміщеними особами.

Інтегровані соціальні служби є комплексом спеціалізованих соціальних служб, які створюються відповідно до потреб членів громади і реалізують певні напрями соціальної роботи, орієнтовані на надання адресної допомоги особам (часто сім’ям і дітям) у подоланні складних життєвих обставин, на основі інтегрованого підходу (тобто такого способу ставлення до індивіда та ведення справ стосовно нього, при застосуванні котрого не тільки індивід адаптується до громади, але й громада робить необхідні кроки, докладає певних зусиль, аби пристосуватися до нього) [2, с. 70-71].

У діяльності інтегрованої соціальної служби усі установи, що входять до її складу, зберігають свою автономність, оскільки ідея інтегрованого підходу базується не на злитті служб, а на пошуку оптимального шляху для партнерства у забезпеченні покращення становища вразливих груп у громаді, країні.

У контексті національних ЦСР України кейс-менеджмент сприятиме виконанню Цілі 1 – “Подолання бідності”. Слід наголосити на реалізації Завдання 1.2. – “Збільшити охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки” та Завдання 1.3 – “Підвищити життєстійкість соціально вразливих верств населення”. Кейс-менеджмент завдяки своїй орієнтації на індивідуалізованість може стати одним з основних інструментів впровадження адресних програм соціальної підтримки, що теж тяжіють до індивідуального підходу у роботі з вразливими групами. До вразливих груп належать і ВПО. Кейс-менеджмент допомагає їм не лише долати побутові труднощі, а й знаходити роботу – джерело доходу.

Зусилля кейс-менеджерів зосереджуються також на інформуванні вразливих груп про програми соціальної підтримки, забезпеченні їхнього доступу до цих програм, контакті з відповідальними особами програм. Це сприяє виконанню Завдання 1.2. Із розширенням сфер використання кейс-менеджменту безпосередньо пов’язане зростання значення Індикатора 1.2.1. – “Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, в загальній чисельності бідного населення, %”.

Кейс-менеджмент позитивно впливає і на життєстійкість вразливих груп шляхом формування та виконання індивідуальних планів.

Вразливі особи та родини навчаються самостійно долати свої проблеми (у тому числі фінансові) і отримують доступ до важливих ресурсів. Велике значення кейс-менеджмент має для роботи з сім'ями з дітьми у складних життєвих обставинах. Батьки, що звернулись до кейс-менеджерів з множинними проблемами, такими як відсутність доходів, безробіття, потреба у гуманітарній та медичній допомозі і т.д., отримують підтримку і у вихованні дітей.

Зростання рівня охоплення вразливих верств послугами кейс-менеджерів позитивно вплине на Індикатор 1.3.1. “Співвідношення рівнів бідності домогосподарств з дітьми та домогосподарств без дітей, рази”. Кейс-менеджмент може відобразитись на досягненні Україною Цілі 16 – “Мир, справедливість та сильні інститути”. Йдеться про скорочення чисельності “дітей вулиці”, підвищення рівня обізнаності громадян щодо права на безоплатну правову допомогу, збільшення частки населення, задоволеного останнім досвідом користування державними послугами і частки населення, задоволеного досвідом користування інфраструктурними об'єктами та рівнем надання соціальних послуг у ключових сферах у Донецькій та Луганській областях (Індикатори 16.2.2., 16.3.2., 16.7.1, 16.8.1). У вирішенні подібних питань кейс-менеджмент зарекомендував себе як ефективний та надійний практичний метод.

Завдяки роботі інтегрованих соціальних служб, яка забезпечує ширший доступ громадян до системи надання соціальних послуг, може зрости частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, що передбачає Ціль 1 – “Подолання бідності” (Завдання 1.2. – “Збільшити охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки”, Індикатор 1.2.1. – “Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою в загальній чисельності бідного населення, %”.

Оскільки інтегровані соціальні служби в Україні зорієнтовані на підтримку сімей з дітьми та дітей, які опинились у складних життєвих обставинах, то завдяки їх функціонуванню можна очікувати покращення значень індикаторів ЦСР, пов'язаних з цими категоріями населення, а саме: зменшення співвідношення рівнів бідності домогосподарств з дітьми та домогосподарств без дітей (Індикатор 1.3.1. – “Співвідношення рівнів бідності домогосподарств з дітьми та домогосподарств без дітей, рази”, Ціль 1 – “Подолання бідності”), збільшення чистого показника охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком до 5 років (Індикатор 4.2.1. – “Чистий показник охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком до 5 років, %”, Ціль 4 – “Якісна освіта”), зменшення чисельності “дітей



вулиці” (Індикатор 16.2.2. – “Чисельності “дітей вулиці”, тис. осіб”. Ціль 16 – “Мир, справедливість та сильні інститути”.

Необхідно окремо наголосити і на ролі інтегрованих соціальних служб у досягненні державою Цілі 16 – “Мир, справедливість та сильні інститути”. Робота інтегрованих соціальних служб сприятиме підвищенню рівня обізнаності громадян щодо права на безоплатну правову допомогу (Індикатор 16.3.2. – “Рівень обізнаності громадян щодо права на безоплатну правову допомогу”), рівня задоволення населення останнім досвідом користування державними послугами (Індикатор 16.7.1. – “Частка населення, задоволеного останнім досвідом користування державними послугами, %”.

#### Список літературних джерел

1. Гусак Н.Є. (2015). *Кейс-менеджмент внутрішньо-переміщених осіб*: методичні рекомендації. К.: 62 с.
2. *Інтегровані соціальні служби: теорія, практика, інновації* (2007): уавч.-метод. комплекс. За заг. ред.: І.Д. Звереві, Ж.В. Петрович. К.: Фенікс. 528 с.
3. *UNDA Україна. Цілі сталого розвитку* (2020). URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення: 18.11.2020).

**Гуменюк Роман Петрович**, аспірант  
Донецького національного університету  
імені Василя Стуса

### **АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Методи розвитку управлінського потенціалу входять в загальну методологію управління та включають в себе такі як:

- діагностики стану управлінського потенціалу [24];
- виявлення прихованих можливостей підприємства в управлінні [25];
- прогнозування розвитку управлінського потенціалу [26];
- планування змін для розвитку управлінського потенціалу [35];
- організації та запровадження змін для розвитку управлінського потенціалу [67];
- мотивації персоналу для розвитку індивідуальних та командних здатностей та їх реалізації відповідно до цілей розвитку підприємства та особистості [76];
- запровадження інновацій в управлінні шляхом використання методів проектного менеджменту [81];

– підтримки ресурсного забезпечення управління підприємством [67];

– контролю рівня розвитку управлінського потенціалу і досягнення відповідних стратегічних цілей розвитку підприємства [78].

В табл. 1 представлені основні методи та інструментарій їх реалізації для розвитку управлінського потенціалу.

*Таблиця 1*

**Методи та інструментарій розвитку управлінського потенціалу підприємства**

Методи розвитку управлінського потенціалу	Інструментарій
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Діагностики	Вимірювання та оцінювання показників за проєкціями; опитування, спостереження, аналітичні інструменти обробки даних
2. Виявлення прихованих можливостей	SWOT, PERT аналіз, опитування, спостереження, порівняльний аналіз, тестування.
3. Прогнозування	Спеціальні програмні комплекси прогнозування показників розвитку
4. Планування	Спеціальні програмні комплекси планування, моніторингу та контролю
5. Організації запровадження змін	Механізми запровадження змін, створення команд сприяння запровадженню змін, спеціальні програми та проєкти, інформаційні системи управління проєктами
6. Мотивації персоналу	Механізм та показники мотивації персоналу. Інструменти оцінювання діяльності персоналу.
7. Запровадження інновацій	Інструментарій управління інноваційними проєктами
8. Підтримки ресурсного забезпечення	Моніторинг та контроль показників стану та потреб в ресурсному забезпеченні
9. Контролю показників розвитку	Інструментарій управлінського обліку, моніторингу та контролю показників за допомогою спеціальних програмних комплексів

Розглянемо більш детально кожен з методів та інструменти, що можуть бути використані для їх реалізації. Процеси розвитку управлінського потенціалу підприємства можуть бути реалізовані відповідно до функцій управління, що зокрема включають в себе аналіз стану управлінського потенціалу, відповідність визначеним цілям розвитку підприємства та його потенціалу; прогнозування, та класичні функції менеджменту – планування, мотивація, координація, моніторинг результатів та контроль.

Інструментами реалізації методу діагностики рівня управлінського потенціалу є засоби управлінського планування, обліку та контролю, який призначений для виробництва інформації для управління і

зокрема інформації для оцінювання, аналізу та прогнозування розвитку управлінського потенціалу. Такий облік орієнтується в першу чергу на стратегічні цілі підприємства, а для їх ефективного досягнення необхідно найбільш повно використовувати управлінський потенціал підприємства.

Оцінювання стану управлінського потенціалу підприємства можна здійснити за модифікованою моделлю С-цикла, яка включає в себе оцінювання управлінського потенціалу на основі аналізу результатів моніторингу та контролю, виявлення альтернативних можливостей для прийняття рішення та оцінювання стану ресурсного потенціалу. Для виявлення прихованих можливостей управління підприємством необхідно врахувати особливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для цього використовують PERT, SWOT та інші методи аналізу, орієнтуючись, в першу чергу на складові управлінського потенціалу. Крім того, приховані можливості управлінського потенціалу виявляють шляхом опитування персоналу, аналізу даних спостереження, порівняння з кращими практиками ефективного використання управлінського потенціалу на підприємстві [23].

Цілісна система управління розвитком управлінського потенціалу складається з таких проєкцій як фінансове, інформаційне, організаційне, забезпечення, стан управлінського потенціалу персоналу, запровадження інноваційних проєктів для зміни технологій управління. Така система може бути представлена аналогічно системі збалансованих показників Нортон-Каплана та деталізована для використання інструментів оцінювання кожної проєкції і формування інтегрального показника рівня управлінського потенціалу підприємства. Взаємозв'язок складових свідчить щодо потреби фінансової підтримки кожної зі складових та пріоритетної ролі розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, що представляє собою синергетичну систему, яка використовує знання, уміння, навички, компетенції та інтелектуальні ресурси підприємства з метою досягнення високих кінцевих результатів його діяльності [12]. Кожна з проєкцій має свої показники та методи оцінювання стану розвитку.

Під інтелектуальним потенціалом організації розуміється сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навиків тощо і можливостей їх розкриття, розвитку і використання. Проєкція розвитку інтелектуального потенціалу підприємства може бути представлена як синергетична система поєднання проєкцій потенціалу персоналу та інформаційного, організаційного забезпечення, інноваційних проєктів.

Розвиток управлінського потенціалу персоналу, як вже було

відмічено базується на розвитку професійного та творчого потенціалу, які можуть бути оцінені регламентованими показниками освітнього рівня, кваліфікації, результатів діяльності кожного фахівця (професійний), рівня ініціативи, раціоналізаторських пропозицій, використання сучасних методологій управління, кількості ліцензій, винаходів, зразків тощо.

Показники розвитку управлінського потенціалу підприємства повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними цілями підприємства та свідчити про відповідність розвитку потенціалу персоналу на рівні індивідууму та стратегічного розвитку підприємства.

Постійне відстежування динаміки і своєчасне проведення коректуючих заходів щодо розвитку управлінського потенціалу дозволить ефективніше його використовувати для покращення показників виробничо-господарської діяльності, створення корпоративної культури та сприятливого для розвитку соціального клімату на підприємстві. Оцінювання управлінського потенціалу підприємства дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, рівень концентрації ресурсів, ключові компетенції підприємства в цілому та його персоналу. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу персоналу може бути здійснено за різними методами одночасно з процедурами оцінки діяльності персоналу або окремо для виявлення прихованих можливостей.

#### Список літературних джерел

1. Турило А.М., Богачевсько К.В. (2014). Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*, 2. 259–263.
2. Никонова Я.И. (2010). *Инновационная политика в системе государственного регулирования устойчивого развития национальной экономики*. Новосибирск: Изд-во НГТУ. 260 с.
3. Кириленко О.П. (2002). *Фінанси (теорія та вітчизняна практика)*: навч. посіб. Тернопіль: Астон. 212 с.
4. *Фінанси* (2008): підручник. За ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. К.: Знання. 611 с.
5. Кравчук Н.Я. (2008). *Фінанси*. Тернопіль: Економічна думка. 432 с.
6. Зущина Г.М. (1996). *Трудовые ресурсы и трудовой потенциал*: учеб. пособ.. Москва: МИК. 416 с.
7. Дікань Л.В. (2007). Фінансове забезпечення діяльності підприємства: сутність та джерела. *Економіка розвитку*, 3 (43). 65-68.
8. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Савченко В.А., Гемма М.Д. (2016). Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*, 1. 42–51.
10. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. (2018). Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*, 7. 498–502.

**Isakhanian Sofiia**, student  
University of Customs and Finance  
*Scientific adviser – Ass. Professor Rozhdestvenska I.*

## **VISION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF UKRAINE 2020-2030**

The decentralization processes taking place in Ukraine require the formation of a new philosophy of development of regions in general and cities in particular. The main content of the new philosophy is the concept of sustainable development, which contains economic, social and environmental components.

This concept is based on a new systematic and strategic approach to sustainable development and it is an alternative to the paradigm of economic growth that has ignored the environmental component. A retrospective analysis of the development of industrial regions and industrial cities showed that they were built and functioned on the basis of an extensive model, which is characterized by the imbalance between the economy and the environment.

As a result, society today is dealing with complex and threatening problems: extreme economic difficulties, growing poverty, unemployment and inequality, underdeveloped infrastructure; lacking in people's sense of security and regional inequality, loss of self-esteem and social exclusion; threat to biodiversity; soil degradation, air pollution, unsatisfactory means of solid, hazardous and toxic waste disposal, increased noise level, water pollution; limited access to safe energy sources, etc. Most of these problems and challenges are closely linked, which reinforce the necessity for a sustainable urban development strategy. The need for strategy is also confirmed by a modern management systems.

The Sustainable Development Strategy in Ukraine establishes a comprehensive system of strategic and operational goals for the transition to integrated economic, social and environmental development of the country by 2030. It also defines the institutional principles for the implementation of the Strategy, the directions of intersectoral cooperation, the main driving forces and tools for its implementation.

The transition to sustainable development is a process of changing the valuable orientations of many people. Freedom, equality, solidarity, tolerance, respect for nature, shared responsibility are recognized as international fundamental values of development. National goals of sustainable development are based on political, economic, social, environmental, moral and cultural values which are inherent in Ukrainian

society. They determine the strategy's focus on the concern for the common good and the protection of Ukraine's national interests.

Radical changes related to the Revolution of Dignity and the course of European integration stipulate an opportunity to build a new Ukraine on the principles of sustainable development, Rule of Law, protection of human rights, democracy, solidarity, and appropriate governance. In 2030, Ukraine is seen as a country that has healed the wounds caused by military actions on the East of Ukraine, and which is developing on the principles of sustainable development.

The strategic vision of Ukraine's sustainable development is based on ensuring national interests and fulfilment of Ukraine's international commitments on the transition to sustainable development.

Sustainable development is focused primarily on human and improving of the quality of human's life in a favourable socio-economic environment and environmentally friendly, healthy, diverse natural environment. A high intellectual level of human potential should ensure the country's competitiveness in the future.

The implementation of the Strategy is aimed at overcoming poverty through effective employment, high cost of labour, accumulation of human and social capital, development of entrepreneurial activity, strengthening the middle class, raising social standards and guarantees, and also providing the necessary social support to the vulnerable groups.

The priority of sustainable development policy is providing the decent living and working conditions in one's own country.

The strategy is aimed at fulfilling Ukraine's international obligations and creating real preconditions for Ukraine's full membership in the European Union, in particular, the implementation of the "Association Agreement between Ukraine and the EU".

The purpose of the Strategy is to ensure a high level and quality of life of the population of Ukraine, to create favourable conditions for the activities of present and future generations and to stop the degradation of natural ecosystems by introducing a new model of economic growth based on sustainable development. Achieving of this goal corresponds to the worldview values and cultural traditions of the Ukrainian people and the international obligations of Ukraine.

Therefore, in order to adhere to global trends and the pace of global transformation for Ukraine in its development, it is necessary to create a system of strategic decision-making as soon as possible, which will take advantage of globalization as a means of solving all human problems. In particular, one of them is a combination of accelerated economic growth and economic transformation on the basis of sustainable development. This

task is both a goal and a means of public policy; its implementation will not only increase Ukraine's opportunities in global competition, but will also become a source of financial resources and human capital to address a number of humanitarian, social and integration issues.

Achieving of the success in the process of incorporating the Sustainable Development Goals into the state policy of Ukraine and fulfilling the set tasks in the future largely depends on fulfilment of the described conditions, and therefore among the priorities of the authorities should be consolidation of efforts and resources to meet and comply with these conditions.

#### References

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к96-ВР в ред. від 11.12.2007 р. //http://zakon.rada.gov.ua.
2. Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” № 722/2019 від 30 вересня 2019 року.
3. Закон України “Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року” № 9015 від 07.08.2018.
4. Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2020 року” № 5/2015 від 12.01.2015.
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014, набрання чинності для України 01.09.2017, ред. Від 30 липня 2019 року.
6. Європейська хартія місцевого самоврядування № ETS № 122 від 15.10.1985, набрання чинності для України від 01.01.1998.

**Кононенко Тетяна Володимирівна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к.т.н., доцент Рудакова С.Г.*

### **ВІДПУСТКА В УКРАЇНІ ТА КОРОЛІВСТВІ НІДЕРЛАНДИ: ІННОВАЦІЯ ВІДМІННИХ РИС**

Кожен рік є люди, які вирішують, що потрібно змінити місце проживання, але це може бути як переїзд на іншу вулицю чи у інше місто, так і рішення переїхати в іншу країну чи континент. Якщо людина вибирає переїхати в іншу країну, то вона повинна знати свої права та обов'язки, які у неї є не лише в своїй країні, а й у новій.

Одними з головних законів є – закони про працю, адже кожна людина працює у своєму житті, бере відпустку, звільняється, просить розуміти чи іде на лікарняний. В такому випадку досить важливо розуміти межі дозволеного та необхідного, щоб не створити незручних ситуацій для себе та свого керівництва.

Ми вирішили, що закони про відпустку є одними з тих, про які має

знати кожен. Ми порівняємо особливості законів про відпустку в Україні та королівстві Нідерландів і побачимо, чи є необхідність впроваджувати елементи законів іншої держави у нашій країні.

В даній роботі ми хочемо детальніше розглянути нарахування обов'язкової щорічної відпустки та перенесення невикористаної відпустки на наступний рік. Розгляд буде проводитися за схемою: особливості закону в королівстві Нідерланди та Україна, переваги та недоліки даного закону у королівстві Нідерланди та можливості його застосування в нашій країні.

В першу чергу ми хотіли розглянути саме механізм нарахування днів для щорічної відпустки в двох країнах. В Україні, згідно статті № 6 Закону про відпустку працівнику надається відпустка тривалістю не менше ніж 24 дні, після пропрацювання не менше 6 місяців в організації. Також у статті № 6 Закону про відпустку є категорії працівників, які можуть отримати щорічну відпустку до 56 днів. [5] В той час, в королівстві Нідерланди щорічна відпустка нараховується іншим чином. Цей механізм такий: кількість годин роботи на тиждень множиться на 4, після чого ділиться на кількість годин роботи на день – виходить кількість днів відпустки, у середньому – це 20 днів на рік. Наприклад, працівник працює 40 годин на тиждень (8 годин у день), тоді формула для розрахунку днів відпустки така:  $40 \cdot 4 / 8 = 20$ . [4]

Перевагами такого нарахування днів відпустки є:

- прозорості нарахування днів відпустки для усіх працівників;
- зрозуміння залежності пропрацьованого часу та відпустки.

Недоліки такого нарахування днів відпустки є:

- стабільність кількості днів відпустки (без нарахування за вислугу років);
- менша кількість днів, на відміну від України;
- складність розрахунків при додаткових годинах роботи.

Як ми бачимо, така система нарахування днів відпустки була би досить складною для працівників в Україні. Причиною такої складності може бути те, що співробітники в організаціях нашої країни досить часто працюють понаднормово, що буде ускладнювати вирахування кількості днів для відпустки. Також, працівники можуть бути проти того, що кількість днів відпустки зменшиться, в Україні, при звичному графіку роботи (40 годин на тиждень) вони мають менше відпочивати.

Розглянемо механізм перенесення працівником невикористаних днів щорічної відпустки на наступний рік та їх використання. В Україні, згідно з Кодексом законів про працю України, працівник має право на перенесення відпустки на наступний рік у випадку:



1) порушення власником або вповноваженим органом терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки;

2) несвоєчасної виплати власником або вповноваженим органом заробітної плати працівникові за час щорічної відпустки [1].

Щорічна відпустка може бути перенесена на інший період або продовжена у випадках:

1) тимчасової непрацездатності працівника, яка засвідчена відповідними документами;

2) виконання працівником державних або громадських обов'язків, якщо згідно з законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи зі збереженням заробітної плати;

3) настання терміну декретної відпустки;

4) збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням [1].

Даний механізм в королівстві Нідерланди є іншим. Працівник домовляється з менеджером відділу про дату відпустки, якщо умови її надання не прописані у контракті при вступу на роботу.

Саме перенесення відпусток можливе, якщо працівник не використав свої 20 днів, наприклад, за рік. Тоді, ті дні, які залишилися переносяться на наступний рік з умовою можливості їх використання лише у першій половині року. Наприклад, працівник почав працювати 03.01.2018. Його трудовий рік, з можливістю використати 20 днів відпустки, завершиться – 02.01.2019. Але якщо в нього залишилися дні відпустки з минулого року, то він зможе їх використати до 03.06.2019 – на протязі 6 місяців. Можливість дії зберігання невикористаних днів відпустки набула чинності 01.01.2012 року [3, 4].

Також, можливі виключення у вигляді зберігання невикористаних днів відпустки до 5 років, зі згоди керівництва. Перевагами такого перенесення невикористаних днів щорічної відпустки для працівників в королівстві Нідерланди є:

– можливість створення більш довгої відпустки на стику закінчення 6 місяців, дозволених для перенесення, та щорічної основної відпустки;

– створення умов для відпустки – необхідність використати дні минулої відпустки, інакше вони «згорять»;

Недоліками такої системи може бути:

– “згорання” днів відпустки раніше, ніж людина хотіла б їх використати, бо до цього часу працювала над проектом, хворіла тощо;

– складність взяття відпустки у зв'язку з щільним графіком відпусток у відділі.

Така система може бути реалізована в нашій країні, адже у нас можна переносити відпустку на наступний рік. Але проблемою може

стати саме термін, упродовж якого потрібно використати дані дні відпустки, які не були використані, тому на даний момент залишити в Україні систему, при якій ці дні відпустки не згорають.

Коротко розглянувши особливості нарахування щорічної основної відпустки і перенесення невикористаних днів відпустки на наступний рік у королівстві Нідерланди та Україні, ми можемо побачити, що при спробі внести зміни на законодавчому рівні нашої країни ми можемо стикнутися з такими проблемами як: понаднормові години праці, інший менталітет та складання графіку відпусток на рік. Але при цьому, система нарахування днів відпустки, на наш погляд, є більш прозорою та зрозумілою саме в королівстві Нідерланди за допомогою чіткої формули та певної кількості годин роботи на тиждень.

#### Список літературних джерел

1. *Кодекс законів про працю України* – частина V – Час відпочинку.
2. *Конституція королівства Нідерландів* від 1983 року.
3. *Трудовое законодательство Нидерландов.* URL: <https://www.businesslegalconsultancy.com/ru/dutch-legislation/labour-law-the-netherlands/>.
4. *7 ответов на 7 главных вопросов про отпуск.* URL: <https://www.nalog.nl/kb/robonnik-rabotodatel/7-otvetov-na-7-glavnyx-voprosov-pro-otpusk/>.
5. *Про відпустки:* Закон України № 504/96-ВР від 17.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

**Христенко Олена Володимирівна,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики  
Національний університет “Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка”

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою мотивуючою умовою згуртованості та підвищення ефективної діяльності колективу є організаційна культура – набір найбільш важливих правил, які приймаються членами організації і тих, що отримують вираз у цінностях організації, які, в свою чергу, задають працівникам орієнтири їх поведінки та дій. В організаційній культурі налічується шість складових:

- філософія, яка надає сенс існування організації та її відношення до співробітників та клієнтів;
- домінуючих цінностей, на яких базується організація і яка відносяться до цілей її існування або засобам їх досягнення;
- норм, що підтримуються працівниками, і які визначають

принципи взаємовідносин в колективі;

- правил, за якими ведеться “гра” в організації;
- існуючого клімату в організації;
- поведінкових ритуалів, які мають місце в організації.

Розглянемо основні рекомендації щодо підвищення ефективного управління організаційною культурою.

Слід звертати увагу на нематеріальні ті, що на перший погляд не сприймаються, сторони організаційної культури. Особисті правила та цінності працівників можуть потребувати деяких змін в системі та структурі управління. Пропозиції щодо швидких змін в організаційній структурі, як правило, призводять до демотивації колективу.

Слід враховувати значимість важливих організаційних символів (назва компанії, логотип, лозунг, елементи фірмового стиля). Необхідно аналізувати випадки, які трапляються в організації, і їх вплив на організаційну культуру та мотивацію персоналу. Періодичне виконання організаційних обрядів для передавання через них базових ідеалів та посилення культури колективу.

Керівництво повинно за допомогою публічних заяв, виступів, особистих вчинків впроваджувати в життя важливі цінності організаційної культури. Для мотивації персоналу дуже важливо бачити особистий приклад керівництва в підтримці організаційної культури. Організація нововведень та змін можуть зустріти значний опір з боку колективу. Сила супротиву залежить від міри руйнування традицій, звичок, принципів та норм, які склалися на підприємстві; швидкості та інтенсивності процесу нововведень; характеру і масштабів загрози влади; розуміння необхідності змін, причетності до них працівників, міри довіри до ініціаторів та керівництва.

Опір змінам посилюється у разі якщо вони не обґрунтовані та незрозумілі, занадто радикальні, несприятливі для робітників, особливо це стосується їх досвіду, коли попередні зміни не призвели до позитивних результатів. Посилению опору сприяють і такі обставини, як стабільність прибутку підприємства, закостенілість, рутинна, недостатня кваліфікація і висока плинність кадрів, нездорова внутрішня атмосфера, авторитарні методи керівництва. Практика показує, що для створення мотивації колективу при організації нововведень необхідні наступні умови:

- створення “стартової площадки” змін у вигляді всебічного обґрунтування потреби в них, визначення ймовірних наслідків, повне інформування членів підприємства про майбутні зміни;
- виявлення груп, які будуть чинити опір, та груп, на які можна спиратися;

- залучення людей до дискусії, заохочення критики, підтримка активістів, нейтралізація опору;
- створення особливої системи стимулювання для перехідного періоду з метою заохочення людей до змін;
- залучення працівників до творчості, участі у перетвореннях, створення сприятливого морально-психологічного клімату, умов підтримки змін “осередками влади” та широкими масами;
- проведення переговорів і укладення згоди з найбільш впливовими членами колективу, неформальними лідерами, залучення їх на свій бік;
- прихований або ж явний примус незгодних, якщо по-іншому неможливо добитися їх участі у перетвореннях, хоча це може призвести до негативних наслідків.

Організаційна культура підприємства є досить важливим фактором внутрішнього середовища будь-якого підприємства. До її основних складових відносять філософію організації; домінуючі цінності, норми, правила, існуючий клімату в організації; поведінкові ритуали. Ефективне управління організаційною культурою підприємства – передумова розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Обираючи той чи інший напрям удосконалення організаційної культури підприємства, необхідно враховувати особливості даного підприємства та теперішні умови його функціонування.

**Костенко Валерія Володимирівна**, студентка  
Харківського університету ім. В.Н. Каразіна  
*Науковий керівник – к.е.н. Кондратенко Н.Д.*

## **РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ**

Економічне зростання означає збільшення реального ВВП, тобто збільшення національного виробництва та національного доходу. Воно зумовлене такими основними факторами як зростання сукупного попиту та збільшення сукупної пропозиції. Інвестиції безпосередньо впливають на темпи економічного зростання, оскільки є складовою сукупного попиту і, що важливіше, впливають на виробничий потенціал економіки.

Частим та найбільш впливовим аспектом економічного зростання виступає збільшення обсягу випуску продукції. Науковці зазначають, що саме завдяки інвестиційним вливанням в національну економіку, можливо отримати цей зріст. Інвестиції збільшують запас капіталу і

кількість капіталу, доступного для економіки, що визначає її продуктивність. Так, інвестиції сприяють економічному зростанню [3].

Збільшення запасу капіталу в економіці зміщує криву її виробничих можливостей назовні. Крім того, зростання капіталу також зміщує функцію сукупного виробництва в економіці вгору та її довгострокову криву сукупного пропозиції вправо.

У той же час, звичайно, збільшення інвестицій впливає на сукупний попит, що транслює взаємозалежність між змінами інвестицій та сукупним попитом (AD). Отже, якщо відбудеться збільшення інвестицій, це допоможе стимулювати AD та короткострокове економічне зростання. Однак існують й інші фактори, які впливають на AD, крім інвестицій. Наприклад, якщо відбулося падіння споживчих витрат або падіння експорту, то зростання інвестицій може фактично не збільшити сукупний попит. Інвестиції не є найбільшою складовою AD і складають всього 16%; коли найбільшою складовою AD є споживчі витрати – приблизно 66% [3].

Якщо інвестиції ефективні, то це також повинно збільшити виробничий потенціал економіки. Наприклад, інвестування у навички та освіту може збільшити продуктивність праці. Інвестиції в нові технології та капітал можуть підвищити продуктивність праці та продуктивність економіки; це допомагає зрушити довгострокову сукупну пропозицію (LRAS) вправо. Збільшення LRAS є важливим для довгострокового економічного зростання; це може збільшити економічне зростання без інфляції. Якщо інвестиції призводять до значного збільшення продуктивності, то – це може призвести до збільшення довгострокових темпів економічного зростання [2].

*Таблиця 1*

#### **Темпи економічного зростання [1]**

Рік	Темп економічного зростання (у % приросту ВВП)	Зміна
2015	-9,8	49,25%
2016	2,2	-122,87%
2017	2,5	10,33%
2018	3,4	38,09%
2019	3,2	-5,05%

*Таблиця 2*

#### **Чистий приплив інвестицій в Україну [1]**

Рік	Інвестиції (млрд дол.)
2014	-10
2015	-0,1
2016	4
2017	5
2018	6
2019	4

В табл. 1 наведені дані зростання ВВП, в табл. 2 ми можемо бачити суму інвестицій, що прибули в країну і можемо зробити порівняльний аналіз цих показників та дослідити взаємозалежність. Після відпливу капіталу у 2014-2015 рр. відновився приплив капіталу в Україну, проте його потоки істотно звузилися, якщо порівняти з до кризовим періодом. З 2016 р. почалося повільне зростання інвестиційних вкладень, а разом з цим з'явився і приріст ВВП. До 2019 р. зростання ВВП та чистих інвестицій не суперечили один одному. Як свідчать результати аналізу, інвестиції здійснюють досить значний вплив на темпи економічного зростання країни, просліджується зв'язок між динамікою росту ВВП та припливом інвестицій у країну.

Отже, важливість інвестицій для економічного зростання не можна переоцінити. Взаємозв'язок між інвестиціями, економічним зростанням та продуктивністю та їх подальший вплив на економіку є очевидними. Зростання породжує зростання: інвестиції призводять до підвищення продуктивності праці і, отже, до економічного зростання, що повертає гроші назад на початок циклу. Порушення цього балансу порушить цикл і уповільнить зростання.

Інвестиції на сьогоднішній день є одним із найважливіших факторів зростання економіки країни. А оскільки, інвестиційний клімат України залишається несприятливим, тому державна інвестиційна політика повинна здійснити всі заходи для того, щоб створити найбільш привабливе інвестиційне середовище і заохотити інвесторів робити вклади в активи економіки України.

#### Список літературних джерел

1. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 17.11.2020).

2. *Інвестиції та економічний зріст*. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/495/economics/investment-and-economic-growth/#:~:text=Investment%20is%20a%20component%20of,the%20rate%20of%20economic%20growth> (дата звернення: 15.11.2020).

3. Чернікова О.В. (2010). Інвестиційний процес в економіці країни як визначальний чинник економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*, 9. 83-92 (дата звернення: 15.11.2020).

**Коваленко Тетяна Володимирівна**, магістр  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Жилінська О.І.*

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Нині, в умовах глобалізації та інтеграції світових господарських зв'язків, аграрний сектор одержав додаткові можливості доступу до нових ринків, що спричинило посилення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Таке посилення створює якісно нову економічну систему господарювання в аграрному секторі, що змушує сільськогосподарські підприємства адаптуватися до нестабільних умов світового ринку. Агропромислові підприємства не мають відпрацьованого механізму управління процесом адаптації до мінливих умов світового продовольчого ринку.

Зарубіжна практика управління показує, що використання бенчмаркінгу дає змогу підприємствам досягти заданого рівня конкурентоспроможності як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Сучасні умови господарювання агропромислових підприємств характеризуються скороченням запасів енергоносіїв і зростання їх ринкової вартості, що актуалізують необхідність підвищення рівня енергоефективності як одне із пріоритетних завдань.

Ключовим елементом забезпечення енергоефективності, відповідно до Директиви ЄС щодо інтегрованої системи запобігання і контролю забруднень, є спрямування на створення відповідної системи менеджменту. Функціонування системи енергетичного менеджменту засноване на принципі постійного удосконалення, а основне її призначення полягає в цілеспрямованому підвищенні ефективності енергоспоживання.

Серед принципів забезпечення енергоефективності поряд із впровадженням системи енергетичного менеджменту також відзначено такі: виявлення ключових аспектів забезпечення енергоефективності та можливостей енергозбереження; бенчмаркінг; послідовне вдосконалення енергоефективності (поетапне досягнення кращих показників); розробка та впровадження методів вдосконалення енергоефективності.

Більш того, одним із завдань, “Дорожньою картою” реалізації Енергетичної стратегії України до 2035 року є створення системи

збору, аналізу та використання даних про кінцеве споживання енергоресурсів для формування порівняльної бази ефективності енергоспоживання зіставної з міжнародною практикою. Фактори, описані вище, актуалізують питання інтеграції процедури бенчмаркінгу в систему енергетичного менеджменту та розробки механізмів його реалізації у комплексі [2, с. 14].

Країни ЄС ввели спеціальні стандарти для проведення бенчмаркінгу. У європейському стандарті EN 16001 і міжнародному ISO 50001:2011 застосування системи енергоменеджменту компанією не розглядається як обов'язкова вимога [1, с. 168].



Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу на ринку альтернативних джерел енергії *(розробка автора)*

Але в Додатку А до ISO 50001:2011, що носить інформативний характер, підкреслюється, що бенчмаркінг – це один з інструментів підтримки і безперервного покращення діяльності у сфері енергозбереження [1, с. 167].



Для розробки моделі управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств на засадах бенчмаркінгу слід враховувати досвід розроблення європейського проекту стандарту EN 16231 “Energy efficiency benchmarking methodology” (Методологія бенчмаркінгу енергоефективності). Основна мета стандарту – забезпечити підприємства методологією збору та аналізу даних з енерговикористання для порівняння рівнів енергетичної ефективності декількох об’єктів або в межах одного об’єкта.

Недоліком цього стандарту є те, що він акцентує увагу лише на загальних аспектах, які характерні для всіх або більшості галузей і секторів промисловості. Тому автором було розроблено модель управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу на ринку альтернативних джерел енергії (рис. 1).

Так, розроблена модель управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства на засадах бенчмаркінгу, враховує не лише специфіку галузі, міжнародні стандарти, а й заходи спрямовані на подолання бар’єрів розуміння сутності бенчмаркінгу. Модель включає в себе 14 послідовних етапів та передбачає можливість повернення до попередніх етапів, що дає змогу мінімізувати помилки та робить її більш гнучкою та привабливою для споживачів.

#### Список літературних джерел

1. Розен В.П., Тишевич Б.Л. (2012). Бенчмаркінг як засіб підвищення рівня енергоефективності промисловості України. *Вісник НТУУ “КПІ”. Серія “Гірництво”*, Вип 22. 166–171.
2. Розен В.П., Тішкевич Б.Л., Розен П.В. (2012). Методологія бенчмаркінгу енергоефективності для промисловості України. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*, 6 (100). 9–19.

**Козак Тетяна Миколаївна**, магістр  
Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доц. Копитова І.В.*

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ

Процеси інформатизації та впровадження новітніх технологій сьогодні охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства та діяльності суб’єктів господарювання в усьому світі. Відтак, тиск необхідності впровадження сучасних технологій відчувається також і в сфері менеджменту підприємства та важливої його складової – управління персоналом.

На думку Іванкіної Л.І., технологія управління персоналом представляє собою сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [1]. Тобто технологія управління персоналом – це певний спосіб здійснення керуючого впливу на персонал підприємства, що залежить від: 1) мети такого впливу; 2) предмету, що підлягає змінам; 3) методів впливу; 4) засобів технологічного впливу тощо.

Оскільки в 2020 році через пандемію коронавірусу зросла чисельність співробітників організацій та установ, які працюють віддалено, технології управління персоналом та їх трансформація набувають все більшого значення у діяльності відділів кадрів. Експерти відзначають кілька тенденцій у сфері управління персоналом, зокрема: використання штучного інтелекту під час пошуку талантів та підбору персоналу; зростання обсягів професійного навчання через освітні платформи та мережу Інтернет; посилення зворотнього зв'язку та залучення персоналу; підвищення рівня автоматизації тощо [4].

Усі ці тенденції прямо чи опосередковано впливають на досвід імплементації сучасних HR-технологій в діяльності відділів кадрів при виконанні тих чи інших функцій. На рис. 1 систематизовано основні HR-технології саме за цим критерієм.

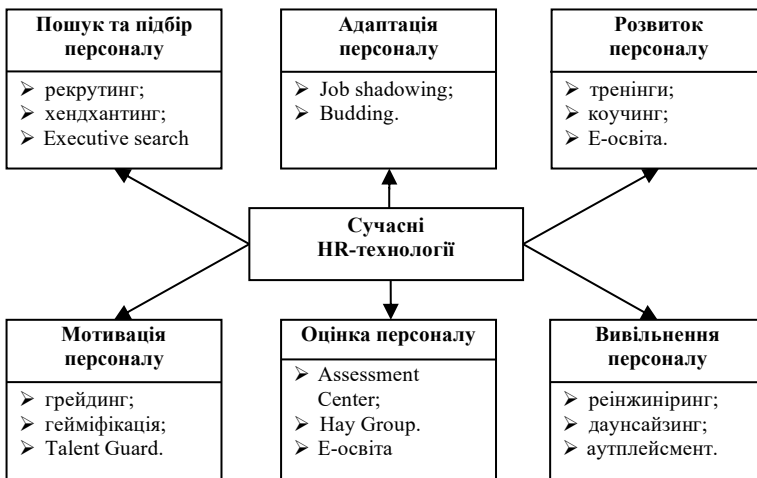


Рис. 1. Основні сучасні технології управління персоналом

Темпи цифрової трансформації усіх сфер господарювання та

постійний дефіцит працівників, готових до цих змін, є двома проблемними питаннями для бізнесу на найближчі роки. Ці питання отримують загострення на тлі розгортання пандемії COVID-19, що має глобальний характер. Відтак зусилля експертів та керівників підприємств спрямовані на те, щоб допомогти згладити соціальну й економічну кризи внаслідок пандемії, водночас забезпечивши функціонування сфери бізнесу та економічний розвиток держав. Тому використання так званих HR-технологій запозиченої праці або аут-технологій [3] набуває особливої актуальності.

Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу) [2]. Крім цього, розвиток інформаційних технологій сприяє активному поширенню такої форми зайнятості як фрілансерство, особливо в IT-сфері, журналістиці, мистецтві тощо.

Отже, вибір та впровадження ефективної HR-технології на підприємствах у сучасних умовах глобалізації, інформатизації, розвитку новітніх технологій, з одного боку, і загроз пандемії COVID-19, з іншого, містить такі можливості для бізнесу:

1. Більш ефективні та цілеспрямовані зусилля з підбору та найму персоналу, які за допомогою сучасних інформаційних технологій можуть здійснюватися дистанційно.

2. Оптимізований інбординг, тобто забезпечення плавного приєднання нових працівників до компанії, швидкої їх адаптації.

3. Забезпечення високого рівня знань та навичок, їх постійного удосконалення на основі реалізації E-освіти.

4. Можливості побудови декількох сценаріїв кар'єрного росту на основі індивідуального потенціалу співробітників, виявлення прогалин у кваліфікації та перегляду професійних компетенцій.

5. Підвищення рівня мотивації персоналу на основі використання гнучких форм зайнятості, грейдування, забезпечення турботи про здоров'я персоналу тощо.

6. Пом'якшення наслідків вивільнення персоналу як для співробітників, так і для підприємств.

7. Підвищення продуктивності праці працівників відділу кадрів. Вивільнення часу керівників для вирішення стратегічних завдань управління персоналом.

Усі ці переваги знаходять своє концентроване вираження не лише в підвищенні ефективності управління трудовим потенціалом на підприємстві, а й у підвищенні HR-бренду та конкурентоспроможності бізнесу в цілому.

### Список літературних джерел

1. Иванкина Л.И. (2009). *Управление персоналом*: учебн. пособ. Томск: Изд-во Томского политех. Ун-та. 190 с.
2. Новікова М.М., Мажник Л.О. (2012). *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти*: монографія. Харків: ХНАМГ. 215 с.
3. Третьяк О.П. (2014). Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 24.4. 389-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu\\_2014\\_24.4\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2014_24.4_66) (дата звернення: 15.11.2020).
4. *The HR technology trends that are defining 2020*. URL: <https://www.smartbrief.com/original/2020/07/hr-technology-trends-are-defining-2020> (дата звернення: 15.11.2020).

**Kudria Yaroslav, PhD (Economic)**  
State Institution “Institute for Regional  
Studies named after M.I. Dolishnyi of the  
National Academy of Sciences of Ukraine”

## **ROLE AND PLACE OF ECONOMIC DEVELOPMENT POLICY IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

A policy is a system of principles used to manage decisions and achieve concrete results. Its a statement of intent implemented in the form of procedures or a protocol. It is usually accepted by the governing body for the purposes of the organization. A policies can promote the both subjective and objective management decisions [1].

Policies that help in the subjective management decisions are used by senior management to make decisions that should be based on the relative merits of a number of factors and, as a result, are difficult to test objectively. In contrast, policies that help objective management decisions are usually operational and can be objectively verified. The policy is different from rules or laws. It directs actions and activities to those who are the most likely to achieve the desired result. The policies, like policy activities, can also be based on and referenced in process of making important organizational decisions, including identifying alternatives such as the policy programs or the priorities, and choosing among them based on the impact they will have. So, today it can be seen as political, managerial, financial and administrative mechanisms aimed at achieving clear goals [1].

The policy of economic development of the enterprise is designed to ensure the formation of a system of measures, the adoption and implementation of which will facilitate the achievement of the goal of business entity in practice through the use of ideology and strategy in the management of the enterprise.

The study of approaches to the management of industrial enterprises in

Ukraine has identified the following main objectives of economic development policy of economic entities: the formation of general characteristics of policy; the identifying areas and features of the impact of policy on the effectiveness of management; the detailing, concretization, generalization of the information necessary for acceptance of the balanced administrative decisions concerning use of policy, increase of its efficiency; the stimulation, formation and application of systems of the measures that will facilitate the prevention of imbalance of needs of employees, abuse of office, inefficient management of activities and conflicts; the improving the efficiency of activity management system, its compliance with the purpose and improving the condition, maintaining and promoting the development of enterprises.

The objects of the policy of economic development of the enterprise are the phenomenon and its process, and the subjects are typical subjects of management of the enterprise. The subject of the policy is considered to be measures, the implementation of which will facilitate the achievement of the goal (mission) of the enterprise through the use of ideology and strategy in the management of the business entity.

The analysis and generalization of the results of the study of the practice of managing the activities of domestic enterprises by leading types of industrial activity made it possible to establish the basic principles of policy of economic development of the enterprise (Table 1).

*Table 1*

**Basic principles of economic development policy of an industrial enterprise (grouped by author)**

Principles	Contents
<i>1</i>	<i>2</i>
Adaptability	Adaptation to the trends of the activity environment.
Alternative	Formation and implementation of different types.
Continuity	Sequence of formation and implementation.
Interaction	Interdependence of ideology and strategy.
Anticipation	Predictability of results.
Openness	Availability, the opportunity to get acquainted with rules.
Responsibility	Responsible for the consequences.
Flexibility	Use the types that are profitable and least risky.
Dynamics	Methodical formation and implementation.
Effectiveness	Ability to determine the strength of the impact on the effectiveness of management.
Elasticity	Opportunity to choose in the case of ambiguous interpretation of the rules is the least risky.
Unity	Integration with the activity planning system.
Legality	Compliance with the regulations governing the activities.
Integration	Consistency with the activity management mechanism.

The study of the peculiarities of management of industrial enterprises allowed to establish the typical functions of the policy of economic development of the enterprise, namely: the approbation (providing information on the effectiveness of types); the information (update, filter and save data); the compression (accumulation of information); the communication (translation and retransmission of data on methods of formation, implementation of ideology and strategy); a methodical (provide information about methods, techniques and approaches to the formation, change and implementation); the modification (providing data on efficiency factors); a practical (formation and implementation in accordance with the purpose of the enterprise, tasks and norms of management); the forecast (list of scenarios of implementation).

In the arsenal of means of action of the policy of economic development of the enterprise on the managed systems there are administrative, economic, general, organizational and psychological, special and the other methods of influence. Thus, the consequences of the formation and implementation of economic development policy of the enterprise are to ensure the availability and use of a system of measures, the results of which are to facilitate the goal of the entity by compromising between entities in the implementation of ideology and strategies, their activities. Politics points to the driving forces that motivate the formation of cost-effective, necessary models of organizational behavior. Therefore, it is part of the management paradigm and enterprise planning system.

#### **Resources**

1. Політика (в управлінні). *Вікіпедія*. URL: <http://uk.wikipedia.org> (date of application: 22.10.2020).

**Курочка Сергій Олександрович**, магістр

Університет банківської справи

Черкаський інститут

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Третьак Н.М.*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Оцінка ефективності використання цифрових технологій є основною організаційною проблемою при впровадженні в процеси управління підприємствами.

Імплементация цифрових технологій і методів оптимізації бізнес-

процесів дозволяють покращити загальний процес управління підприємством надаючи їм конкурентну перевагу на ринку [1, с. 266]:

1) управління процесами на основ застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування великих масивів даних: економія ресурсів (трудових, часових), підвищення ефективності;

2) вивільнення часу під вирішення нагальних питань, які безпосередньо стосуються досягнення мети;

3) отримання та обробка даних в режимі реального часу: полегшення інформаційного обміну та роботи над проектами, пришвидшення документообігу та оформлення документації;

4) більш ефективне планування та реалізація як загальної стратегії підприємства, так і маркетингової, фінансової, HR-стратегії;

5) орієнтація на конкретного користувача: легше просування бренду, спрощення процесу взаємодії з цільовою аудиторією;

6) контроль за фінансовими витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;

7) широкий аналітичний інструментарій, який не вимагає певних зусиль для створення звітності;

8) можливість інтегрування між собою великої кількості програмного забезпечення тощо.

При визначенні ефективності використання цифрових технологій на конкретному підприємстві необхідно враховувати ряд вимог. По-перше, оцінка ефективності повинна бути тісно пов'язана з цілями і стратегіями розвитку підприємства. По-друге, ефективність використання залежить від індивідуальних особливостей підприємства, до яких відносяться тип, розмір і виробничий потенціал підприємства, його галузева приналежність. Нарешті, ефективність використання цифрових технологій залежить від потреб та інтересів зацікавлених осіб, тому її оцінка справедлива лише в конкретний момент часу. Показником оцінки ефективності від використання цифрових технологій в управлінні підприємством є фінансовий аспект.

Фінансовий ефект, охоплює систему показників, які відображають відношення результатів і витрат кожного учасника цифровізації. Вихідними даними при визначенні фінансового ефекту є ринкова потреба в цифрових технологіях; прогнозна ціна на цифрові технології з урахуванням видатків, рівня інфляції, позикового відсотка, рівня прибутковості тощо; величина реальних грошових потоків (сума поточних витрат, інвестицій, доходів від реалізації тощо). Фінансовий ефект від впровадження цифрових технологій може бути визначений за декількома напрямками: абсолютний чи порівняльний, одноразовий чи відносно постійний, за розрахунковий період або за рік, тощо

В агрегованому вигляді можливості застосування цифрових технологій в діяльності підприємств на різних етапах створення вартості і відповідні фінансові ефекти представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Технологічні можливості і фінансові ефекти цифровізації підприємства** (опрацьовано автором за [3])

Засоби реалізації цифрового виробництва	Якісний ефект або додаткова можливість	Кількісний ефект	Вплив на фінансові показники
1	2	3	4
Система оперативного планування та обліку на підприємство	Підвищення рівня виконання в строк прийнятих замовлень; аналіз впливу завантаження на терміни виконання замовлення; оптимізація робіт; зменшення понаднормових робіт	Скорочення виробничих циклів; зменшення НЗП, витрат на склади; прискорення запуску у виробництво; скорочення витрат робочого часу	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості, конкурентоспроможності за рахунок скорочення термінів виконання; вивільнення оборотних коштів
Аналіз трудових ресурсів	Оптимізація складу трудових ресурсів	Зменшення витрат на заробітну плату	Економія фонду оплати праці; Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості,
Система фінансового планування та бюджетування	Створення єдиного формату управлінського обліку і звітності	Забезпечення високої ліквідності	Зниження собівартості продукції, збільшення обсягів замовлення
Цифрове моделювання та аналіз продуктивності та оптимізації бізнес-процесів	Зростання продуктивності праці підприємства; забезпечення ефективності бізнес-процесів	Розширення виробничої програми підприємства	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості,

Традиційно методи оцінки ефективності впровадження новітніх проектів або продуктів, символічно поділяються на дві основні групи – кількісні методи оцінки, які оперують числовими показниками, і якісні методи. В рамках кількісних методів окремо виділяються фінансові та ймовірні. Фінансові методи спрямовані на оцінку прибутку і витрат від впровадження цифрових технологій і базуються на класичній теорії визначення економічної ефективності інвестицій. У деяких фінансових методах включена оцінка ризику впровадження.

Ймовірнісні методи використовуються для оцінки виникнення



ризиків і появи нових можливостей при використанні цифрових технологій. Остання група методів представлена якісними (або евристичними) методами оцінки ефективності, які спрямовані на встановлення відповідності між завданнями конкретного ІТ-проєкту і стратегіями розвитку деякого підприємства. Якісні і ймовірнісні методи більшою мірою можна віднести до управлінського інструменту розвитку підприємств.

Методи оцінки ефективності можна класифікувати за характером результатів впровадження. З одного боку ефективність впровадження цифрових технологій можна оцінювати за фактичними результатами їх впровадження, що дозволяє контролювати процес впровадження на будь-якому його етапі. З іншого боку, оцінку можна робити за прогнозованими результатами впровадження, що є важливим при виборі найкращого варіанта з декількох проєктів і при прийнятті рішення про фінансування певного проєкту.

Отже, різноманітність методів оцінки ефективності використанні цифрових технологій в системі управління підприємством досить велике, що тягне за собою труднощі при виборі підходящого. Загальних рекомендацій для вибору методу не існує, але орієнтуватися необхідно на можливості самих методів оцінки ефективності і які в них переваги і недоліки.

#### Список літературних джерел

1. Єгорова О.М. (2018). Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*, 7. 262–269.
2. Бекарев А.В. (2019). Методы оценки эффективности внедрения программного обеспечения. *ResearchGate GmbH*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338005658\\_Metody\\_ocenki\\_effektivnosti\\_vnedrenia\\_programmnogo\\_obespeceniya](https://www.researchgate.net/publication/338005658_Metody_ocenki_effektivnosti_vnedrenia_programmnogo_obespeceniya).
3. Попов І.В. (2019). Вплив цифрових технологій на бізнес процеси підприємства. *Економіка і суспільство*, 4. 29–36.

**Куцім Олена Русланівна**, бакалавр  
**Ващук Олег Сергійович**, бакалавр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

### **ПРОЕКТ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

Нині багато вітчизняних підприємств стикаються з проблемами наявності неефективних бізнес-процесів у своїх виробничих системах. Саме це спонукає управлінців переглядати функціональні

аспекти бізнес-процесів, змінювати їх організацію та свої стратегії з метою покращення конкурентних позицій підприємства.

Поняття “реінжиніринг бізнес-процесів” не є новим. Сучасне бачення ефективності реінжинірингу та його практичного впровадження розроблене такими зарубіжними та вітчизняними вченими як: А. Блинов, Л. Гелей, О. Данченко, Р. Кімбі, М. Робсон, Л. Таранюк, Ю. Тельнов, М. Хамер, Д. Чампі, А.В. Шеер та ін.. Проте слід відмітити, що для вітчизняних умов це доволі новий метод перетворення діяльності підприємств, тому питання щодо практики його впровадження залишається актуальним.

Метою нашого дослідження є розробка концепції проекту реінжинірингу бізнес-процесів АТ “Укрзалізниця”.

ПАТ “Укрзалізниця” – національний перевізник вантажів і пасажирів, засновником якого є держава (в особі Кабінету Міністрів України). Мета його діяльності полягає у задоволенні потреб споживачів у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, а також розвиток залізничного транспорту та забезпечення його конкурентоздатності. Тобто ПАТ “Укрзалізниця” відіграє важливу роль в забезпеченні економічного розвитку та безпеки держави, виступаючи її ключовим стратегічним активом.

ПАТ “Укрзалізниця” стала драйвером впровадження нових ринкових механізмів. Керівництво компанії одержало можливість встановлювати ринкову вартість за користування своїми вагонами. Це дозволило залучити інвестиції, збільшити загальний робочий парк вагонів більше ніж 10000 одиниць. У найближчих планах ПАТ – закупівля близько 5000 нових вантажних вагонів за кошти ЄБРР

На теперішній час ПАТ “Укрзалізниця” забезпечує 65% транспортної роботи в загальній структурі перевезень вантажів всіма видами транспорту і більш ніж 35% пасажирських перевезень у загальній структурі транспортної роботи, яка здійснюється всіма видами транспорту без урахування міського електричного транспорту. За масштабами вантажних перевезень ПАТ “Укрзалізниця” посідає четверте місце на нашому континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. Протягом багатьох років управління компанією здійснювалось за напрямками: вантажні перевезення; пасажирські перевезення; комерційне господарство; вагонне господарство; утримання інфраструктури; ремонтні роботи; матеріально-технічне постачання тощо.

Ці напрямки розглядаються як окремі господарства. Прибутковий сегмент бізнесу ПАТ “Укрзалізниця” – вантажні перевезення. Для ПАТ “Укрзалізниця”, як і для більшості вітчизняних підприємств, найбільш

актуальним у наш час є кризовий реінжиніринг, потенціал якого служить основним чинником успішного і стабільного розвитку.

Нині в компанії продовжує свою реалізацію реформа корпоративного управління, метою якої є досягнення високих стандартів відкритості, прозорості та підзвітності. Менеджерами компанії здійснюється переформатування управління Товариством за бізнес-процесами, а не за господарствами (як здійснювалося раніше). Цей процес розпочато у 2019 році. На сьогодні в Товаристві у межах кожного департаменту проводяться роботи з виокремлення на кожній ділянці роботи окремого бізнес-процесу. Навіть управлінська діяльність, бухгалтерія, робота юридичного департаменту сьогодні розглядається як окремі бізнес-процеси.

Нами зроблено спробу зміни бізнес-процесів підприємства не за сегментами, а наступним чином. Так, у ПАТ “Укрзалізниця” виокремлено такі бізнес-процеси товариства: основні бізнес-процеси; процеси розвитку; процеси забезпечення; процеси управління.

До основних бізнес-процесів слід відносити процеси, що формують додаткову цінність для зовнішнього середовища товариства і створюють конкурентні переваги товариства (вантажні перевезення, пасажирські тощо).

Процеси розвитку – процеси, що забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності.

Процеси управління – бізнес-процеси управління товариством та його розвитком, процеси планування та аналізу.

Процеси забезпечення – бізнес-процеси, споживачами яких є внутрішні підрозділи, та які формують інфраструктуру Товариства і забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів.

За таких змін, власник бізнес-процесу – посадова особа, яка визначає дизайн бізнес-процесу (зокрема, склад та послідовність операцій, склад та кількість учасників) та володіє повноваженнями і ресурсами для організації та забезпечення виконання бізнес-процесу. Власник управляє бізнес-процесом за допомогою розподілу ресурсів з метою отримання очікуваних кінцевих результатів бізнес-процесу і несе відповідальність за виконання показників результативності, якості та ефективності бізнес-процесу.

Керівник бізнес-процесу (під-процесу) – посадова особа, яка безпосередньо здійснює операційне управління бізнес-процесом (під-процесом). Забезпечує його якість, результативність та ефективність у разі делегування йому відповідних повноважень власником бізнес-процесу. Отже, можна зробити висновки щодо переваг впровадження процесного управління:

- Менеджмент отримає розуміння про те, хто безпосередньо несе відповідальність за результат бізнес-процесу (власник бізнес-процесу).
- Менеджмент зможе бачити загальну картину бізнес-процесу, не витрачаючи час на ознайомлення з «об'ємними» положеннями, порядками, інструкціями, тощо.
- Чітке розуміння про те, хто і на якому етапі та рівні управління приймає рішення та виконує конкретний вид робіт.
- Гнучке управління повноваженнями без погіршення результату бізнес-процесу.
- Інструмент для оптимізації затрат на виконання робіт, в першу чергу тимчасових.
- Інструмент для автоматизації бізнес-процесів (не потрібно повторно описувати бізнес-процес, для його автоматизації).
- Інструмент для ефективного проведення внутрішніх аудитів бізнес-процесів Товариства.
- Інструмент для оцінки ризиків – коли можна побачити наскрізні бізнес-процеси, що протікають через всю компанію.
- Інструмент для планування КРІ в системі мотивації персоналу.
- Інструмент для швидкої адаптації персоналу.

#### Список літературних джерел

1. Блинов А.О. (2010). *Реінжиніринг бізнес-процесов*. М.: Юнити-дана, 2010. 343 с.
2. Гелей Л.О. (2015). *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології*: колективна монографія. За заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім "Гельветика". 536 с.
3. Данченко О.Б. (2017). *Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів*: навч. посіб. Київ: Ун-т економіки та права "КРОК". 238 с.
4. Kimbie R. (2019). *Business Process Reengineering – When to use it*. URL: <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794.html>.
5. *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств* (2010): монографія. За заг. ред. Л.М. Таранюка. Суми: Мрія-1. 440 с.
6. Тельнов Ю.Ф. (2005). *Реінжиніринг бізнес-процесов*. *Фінанси та статистика*. 2-е изд.. 2005. 320 с.
7. Хаммер М., Хершман Л. (2017). *Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процесов*. Москва: Альпина Паблишер. 352 с.
8. Хаммер М., Чампи Д. (2011). *Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі*. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 288 с.
9. Hammer M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate. *Harvard Business Review*. URL: <http://userpages.umbc.edu/~khoo/re-engr.html>.
10. Шеер Август-Вильгельм (2008). *ARIS – моделювання бізнес-процесов*. *Диалектика-Вильямс*. 224 с.

**Кузьменко Аліна Вікторівна**, магістр  
Черкаський навчально-науковий інститут  
Університет банківської справи  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Третьак Н.М.*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Цифрові технології, які з'явилися впродовж останнього десятиліття, якісно впливають на зміни процесу управління підприємством, дають змогу підприємствам знайти ефективні джерела підвищення продуктивності та можливості стрімкого розвитку конкурентоспроможності. Однак, для великої кількості підприємств готовність використовувати цифровий інструментарій є серйозним викликом до змін. Застосування інновацій передбачає заміну існуючої моделі управління, переформатування комунікацій, технологій та в цілому організаційної структури підприємства.

Цифровізація включає в себе апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі. Будь-які процеси, які підприємство здійснює через комп'ютерні мережі можна назвати електронним бізнесом. Електронна комерція – це передача або ж продаж товарів он-лайн, тобто через інтернет – мережі [1]. Що стосується України, то широке розповсюдження інтернету дозволить розширити використання цифрових сервісів на багато сфер. Зокрема, приріст кількості інтернет – користувачів з 7 млн у 2017 році до 18 млн уже у 2021 надасть можливість 95% усіх підприємств та організацій проводити безготівкові розрахунки. Таким чином, відбудеться зменшення частини витрат на друк паперових грошей, та сприятиме виходу економіки з тіні. Значно зменшиться рівень корупції, тому що транзакції будуть проводитись в електронному форматі, яким передбачено автоматична реєстрація відразу в кількох реєстрах [2].

Цифрова трансформація відбувається на різних площинах підприємства. Зміна технологій зумовлює модифікацію структури, системи управління і культури організацій. Цифрова трансформація механізмів управління підприємством передбачає:

- впровадження єдиного програмного забезпечення, яке буде використовуватись в різних підрозділах підприємства;
  - об'єднання операційних процесів в головному центрі та на виробничих підрозділах;
  - пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління.
- Насамперед для будь якого підприємства в цифровій економіці

найголовнішим пріоритетом є “клієнт”. Він стає ключовою фігурою під час здійснення економічної діяльності. В умовах цифровізації клієнт обирає продукцію дистанційно певним чином покладаючись на поради та рекламу, тобто продавець не має можливості особисто показати товар покупцеві. Необхідність у збільшенні рівня задоволення клієнтів, вдосконалення зв'язку із споживачами та розвиток сучасних технологій за умов глобалізації призводять до створення віртуальних підприємств. Доцільність даного питання виходить із стрімкого росту цифрових та інформаційних технологій, який прискорює появу нової форми економічних відносин, тим самим веде до зміни традиційних понять ведення бізнесу.

Автоматизація бізнес-процесів на підприємствах в основі яких лежить послідовний розвиток інформаційних технологій включає:

- ERP – система планування ресурсів підприємства;
- SFA – система автоматизації продажів;
- CRM – система управління взаємодій з клієнтами і SCM – управління ланцюжками поставок;
- BPM – управління бізнес-процесами;
- BI – бізнес – аналітика [3].

Також, з розвитком цифрової економіки багато зарубіжних підприємств почали застосовувати технологію “Blockchain”. Чимало компаній вивчають можливості застосування технологій блокчейн всюди – від фінансової сфери до виробництва. Блокчейн як інформаційна технологія є дуже перспективним напрямком щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку саме за рахунок смарт-контрактів і постійного відслідковування життєвого циклу товару. Ця технологія надає можливість виробникам створювати збільшену додану цінність в ланцюгах поставок, при цьому споживачу надається оптимальне співвідношення між ціною та якістю товару. Без застосування даної технології постачальники, виробники та продавці будуть і надалі продовжувати нести збитки і, як мінімум, наразі, втрачати шанс стати більш ефективними та конкурентоспроможними.

Серед провідних привілеїв застосування цифрових технологій підприємствами, слід зазначити наступні:

1. Еластичність тобто можливість швидкого збільшення або зменшення обсягу використаних послуг відповідно до потреб споживачів.
2. Економічність – зменшення витрат, пов'язаних із орендою обладнання та ІТ.
3. Доступність – цілодобовий доступ до систем із будь-якого пристрою незалежно від поточного місця розташування.

4. Простота у використанні та зменшення функціонального навантаження на співробітників.

З появою та розвитком цифрових технологій змінюються традиційні методи ведення бізнесу. Цифрові технології істотно змінюють поведінку споживачів на ринку й індивідуальне ставлення клієнтів до різних напрямів діяльності підприємств, а також трансформують бізнес-моделі, що впроваджуються ними на практиці, і, як наслідок, здійснюють прямий вплив на різні сектори економіки, будучи стимулятором появи нових бізнес-процесів й економічних систем.

#### Список літературних джерел

1. Mesenbourg T.L. (2001). Measuring the Digital Economy. *US Bureau of the Census, Suitland, MD*. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
2. Цифрова економіка (2020). *Про нові можливості для України*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/kubiv/tsifrova-ekonomika-pro-novi-mozhlivosti-dlja-ukrajini-2282520.html> (Дата звернення 12.11.2020)
3. Мосьяков И.В. (2011). Реинжиниринг бизнес-процессов виртуального предприятия. *Вопросы инновационной экономики*, 2. 36–42.
4. Карчева Г. (2017). Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. *Банківська справа*, 2. 110-119.

**Кузьменко Анастасія Максимівна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Вонберг Т.В.*

## ОЦІНКА “360 ГРАДУСІВ”: ПЕРЕВАГИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Людський капітал завжди був і залишається найціннішим ресурсом будь-якої організації. Саме він забезпечує конкурентоспроможність і соціально-економічний розвиток компанії. За сучасних умов невіддільних світових змін, забезпечення умов для розвитку, підвищення кваліфікації і покращення компетенцій працівників стає нагальною потребою будь-якого підприємства, щоб зберегти свої конкурентні переваги та позиції на ринку. Ця тенденція веде до економічного зростання не лише окремого підприємства, а й України загалом.

Очевидно, інвестуючи у розвиток співробітників, компанія прагне не лише надати оптимальні умови для зростання, а й очікує досягти збільшення трудових показників, ефективності та результативності праці. Все це є зрозумілим, адже компанія націлена на отримання прибутку. Таким чином, менеджери застосовують оцінку персоналу як

надійний метод встановлення відповідності професійних і особистісних характеристик робітників вимогам посади або робочого місця, а також відслідковування прогресу їхніх показників у процесі опанування нових знань та покращення наявних компетенцій [1].

Виходячи з корпоративних цілей компанії, різні методи оцінки можуть відрізнитись завданнями, що стоять перед ними. Так, серед західних і вітчизняних підприємств все більше популярності набирає оцінка “360 градусів”.

Особливістю даного методу є те, що роботодавець отримує результати безпосередньо в реальному часі за реальних умов. Інформація надходить шляхом бесіди з самим працівником, а також його керівником, колегами та підлеглими, інколи – навіть з клієнтами оцінюваного [2]. Оцінка “360 градусів” показує працівнику різницю між його баченням себе та оцінками його оточення. Це означає, що робітник має змогу зробити висновки стосовно своїх сильних сторін та зон розвитку. Крім того, за допомогою цієї інформації він може коригувати свою поведінку та визначати свої потреби у навчанні. Іншими словами, такий метод надає співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей [3].

Разом із тим, метод “360 градусів” не підходить для формування кадрового резерву, збільшення зарплати або прийняття серйозних адміністративних рішень, наприклад: звільнення, штрафи тощо. Він орієнтований на подальшу ретельну і поступову роботу з опрацювання проблем, подібно “роботі над помилками”. Це дозволяє працівникам реально розвиватися професійно і особистісно через створення менеджерами планів індивідуального розвитку, проходження додаткових тренінгів. Наголосимо, що означений вище метод має ряд переваг, яким може скористатись компанія при його використанні.

Зокрема, це отримання різнобічної оцінки для співробітника. Саме поняття “360 градусів” передбачає всебічне бачення діяльності робітників. Під час оцінювання збирається інформація не лише від самого оцінюваного, а й від різних рівнів його оточення. Це надає можливість отримати об’єктивну оцінку, враховуючи думки широкого кола учасників, що, безумовно, стає наступною перевагою. Встановлення і покращення довірчих взаємовідносин між працівниками та з клієнтами як перевага оцінки “360 градусів” виходить з того, що в процесі оцінки залучені як внутрішні, так і зовнішні учасники. Відносини з командою покращуються, оскільки оцінюваний розуміє, як сприймають його інші, що, в свою чергу, допомагає в командній роботі. З точки зору клієнтів, це показує зацікавленість організації в покращенні рівня обслуговування, якщо



клієнти пройдуть опитування. Цей метод також відрізняється своєю економічністю, адже не обов'язково залучати сторонніх фахівців для опитування. Наступною перевагою є конфіденційність оцінювання, що надає робітникам свободу вираження думок. Якби система не була анонімною, організації навряд чи вдалось би зібрати багато відгуків. І наостанок, метод оцінки персоналу “360 градусів” забезпечує моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів [1]. Експерти визначають мету проведення оцінювання і розробляють унікальну форму опитувача, виходячи з цілей підприємства.

Однак, маємо сказати, що метод “360 градусів” має також недоліки, задля подолання яких експерти пропонують наступні напрями розвитку. Так, оскільки оцінка “360 градусів” не дозволяє точно передбачити, як людина буде поводити себе на новому робочому місці, менеджери можуть використати професійні тести, профільні бізнес-кейси тощо, щоб оцінити можливу поведінку робітника на посаді. Проблему трудомісткості можна вирішити шляхом залучення ІТ-відділу або ж застосування спеціального програмного забезпечення, аби автоматизувати процес обробки результатів анкетування.

Ще одним напрямом розвитку вважається можливість поєднання оцінки “360 градусів” з методом “assessment центру”. Центр оцінювання (Assessment and Development Center) – це комплексний захід, що спрямований на оцінювання компетенцій та визначення галузей їх розвитку у кандидата, що є необхідним у прогнозуванні його успішності на конкретній посаді [2].

Проведення «assessment-центру» з паралельним використанням методу “360 градусів” сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень; дає співробітникам можливість отримати більш обґрунтовану інформацію про власні сильні та слабкі сторони. Також підвищується об'єктивність оцінки; процедура просування по службі тієї чи іншої особи є справедливою, адже в процесі проведення “assessment-центру” та оцінки “360 градусів” рішення стають більш прозорими [3]. Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка “360 градусів” чудово підходить для об'єктивної оцінки якісних характеристик персоналу задля подальшого розвитку та підвищення кваліфікації. Вона забезпечує анонімність анкетування, гнучкість критеріїв оцінки, покращення взаємовідносин у команді та з клієнтами тощо. Організація також може використати різні способи, серед яких є поєднання декількох методів оцінки персоналу для покращення результатів оцінювання.

#### Список літературних джерел

1. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. (2020). Сучасні особливості впровадження

методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*, Т.14 (3). URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/10/11%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf> (дата звернення: 02.11.2020).

2. Галайда Т.О., Соломаха О.М. (2017). Ефективна система оцінювання персоналу підприємства як напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/53.pdf> (дата звернення: 02.11.2020).

3. Петренко О.О. (2015). Застосування методів “360 градусів” та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*, 4. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-4\\_0-pages-216\\_221.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-216_221.pdf) (дата звернення: 02.11.2020).

**Kyrko Anhelina**, Masters  
**Golovko Olena**, PhD, Associate Professor of the  
Department of banking and financial technologies  
V. N. Karazin Kharkiv National University

## **EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE ENTERPRISE**

In a period of unstable economic situation, the issue of effective management of the enterprise and ensuring its sustainable development is especially acute. That is why managers are faced with the task of organizing modern management methods and concepts. An indisputable condition for improving the methods of enterprise management is the effective use of its internal capabilities, ie the creation of a management system that could timely identify, coordinate, control, analyze deviations, plan, carry out internal consulting, inform senior management about state of the enterprise.

Financial controlling, as a tool of system management is focused on management that is in a state of crisis or economic activity does not meet modern market requirements. Main idea in the organization of controlling should be to focus on the rapid collection of controlling information so that the company's management sees a real return from the work of the controlling service.

In diagnosing the financial condition of the enterprise, the greatest attention is paid to the efficiency of material, technical, financial resources, as well as to accelerate the turnover of funds, profitability and increase productivity. Given this, the diagnosis of financial condition can be attributed to the most important tool of financial controlling of the enterprise. Existing methods and approaches of financial controlling will allow to react flexibly to changes of external and internal environment, to actively interfere in the course of production processes and constantly changing economic situations, to help reduce the risk associated with

uncertainty and choice of alternative solutions for financial and economic situations. to make informed and adequate management decisions.

Inefficiency or lack of planning and control, along with the deterioration of market positions of enterprises is a key dominant of the financial crisis. This situation increases the risk of erroneous decisions and, as a result, increases the likelihood of bankruptcy. We believe that in such circumstances, a set of tools aimed at reducing the uncertainty factor in a crisis should form anti-crisis financial controlling.

Bankruptcy diagnostics is a system of targeted financial analysis aimed at identifying crisis development parameters that may lead to the company’s bankruptcy in the future. JSC Turboatom, which specializes in the production of steam turbines for thermal and nuclear power plants, hydraulic turbines for hydroelectric and hydroelectric power plants, and gas turbines for thermal power plants, has been selected as the research base. [3]

Timely diagnosis will help not only to analyze the financial condition of the enterprise, but also to identify the causes that contribute to the deterioration of the enterprise. For a more detailed analysis and identification of unsatisfactory balance sheet structure, we calculate the Beaver coefficient, which will allow a systematic rapid analysis of the financial condition and assess the probability of bankruptcy, based on the Cash-Flow method. The formulas for calculating the Beaver and Cash-Flow coefficients are given in Table 1.

*Table 1*

**Formulas for estimating the probability of bankruptcy of the enterprise by the coefficients of Beaver and Cash-Flow [1]**

Coefficient		Formula
Coefficient of Beaver	of	$(\text{Net profit (F.2 p.2350)} + \text{Amortization (F.2 p.2515)}) / (\text{Section 3 liabilities (F.1 p.1595)} + \text{Section 4 liabilities (F.1 p.1695)})$
Coefficient of Cash-Flow	of	$(\text{F.2 p.2350} - \text{F.2.p. 2515}) / (\text{F.1 p.1595} + \text{F.1 p.1695} - \text{F.1 p. 1165})$

To assess the probability of bankruptcy, we calculate the Beaver and Cash-Flow ratio for JSC “Turboatom” for 2018- 9 months of 2020.

*Table 2*

**Estimation of the probability of bankruptcy by Beaver and Cash-Flow ratios for JSC “Turboatom” for 2018-2020 [3]**

Indicator	Year		
	2018	2019	2020 (9 months)
Coefficient of Beaver	0,5	0,25	0,15
Coefficient of Cash-Flow	0,36	0,1	0,05

The structure of the balance sheet is unsatisfactory when the Beaver ratio does not exceed 0.2 for two years. Regarding JSC Turboatom, it can be

seen that the balance sheet structure has been satisfactory for three years.

For a more detailed assessment of the probability of bankruptcy of JSC “Turboatom” we use the model of O. Tereshchenko (table 3), which is determined by formula 1 [2]:

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6, \quad (1)$$

Table 3

**Calculation according to the Tereshchenko model for JSC  
“Turboatom”**

2018	2019	2020 (за 9 місяців)
$Z=1,5*1,5+0,08*4,4+10*0,1+5*0,3+0,3*0,6+0,1*0,3=2,25+0,352+1+1,5+0,18+0,03=5,312$	$Z=1,5*1,5+0,08*4+10*0,04+5*0,11+0,3*0,6+0,1*0,4=2,25+0,32+0,4+0,55+0,18+0,04=3,74$	$Z=1,5*0,55+0,08*4+10*0,03+5*0,19+0,3*1,6+0,1*0,13=0,825+0,32+0,3+0,95+0,48+0,013=2,88$

In conclusion, it can be noted that the analysis of the company on the model of Tereshchenko showed that the company has a stable financial position, as Z significantly exceeds the regulatory value, which means that bankruptcy is not threatened, the company has good long-term prospects.

Thus, according to all the calculated methods, we see that the financial condition of JSC “Turboatom” is stable and stable, which was confirmed by the obtained indicators, which are within the normative value, or even exceed it. Today JSC “Turboatom” is not a potential bankrupt and has a good financial condition and prospects for the future.

**References**

1. Zubok S. (2015). Budgeting 2.0: management outside the budget. *Banking Herald*, 9. 27-31.
2. Tereshchenko O.O. (2018). *Upravlinnia finansovoyu sanatsiyu pidpriemstv: pidruchnyk*. Without changes. K.: KHEUY. 550.
3. Official site of JSC “Turboatom”. URL: <http://www.turboatom.com.ua>.

**Іщук Ілона Русланівна**, бакалавр

Херсонський національний технічний університет  
Науковий керівник – к.е.н., ст. викладач Латкіна С.А.

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

На сучасному етапі для України, як і інших країн, особливо гостро стоїть питання про пошук шляхів та механізмів управління сталим розвитком країни, її виведення на новий більш високий рівень існування. Сталий розвиток – це такий розвиток країн і регіонів, коли

економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, та інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь [1].

Саме принципи є основою для певних теоретичних досліджень, фундаментом доведення теорій та визначення законів функціонування економічних систем. Зважаючи на це, визначення принципів сталого розвитку підприємств є важливою науковою проблемою, без розв'язання якої неможливо побудувати дієві моделі, системи чи механізми формування та реалізації ідей сталого розвитку на рівні управління підприємством.

Базові концепції сталого розвитку ґрунтуються на 5 принципах [2]:

1. Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того, щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не витрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

2. Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки та соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

3. Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучне життя. Без цього сталій і довготривалій розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф – злидні, які стали у світі звичайним явищем.

4. Необхідно узгодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема щодо використання енергії.

5. Розміри і темпи росту населення повинні бути узгоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється.

Забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує розробки та реалізації стратегії. Процес формування стратегії належить до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно. Існує чотири етапи формування стратегії підприємства [4]:

1. Аналіз нестабільності зовнішнього середовища підприємства та вибір такого виду стратегічного управління, що найбільш придатне для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі.

2. Аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу підприємства та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить її конкурентну перевагу.

3. Вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей

за рахунок посилення стратегічного потенціалу підприємства і використання сприятливих умов.

4. Опрацювання та реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства на планову перспективу, коригування її з урахуванням аналізу “зворотних зв’язків”.

Існує 7 правил та прийомів опрацювання стратегії підприємства [5]:

1. Дослідження умов конкурентної переваги і виявлення переважної місії підприємства.

2. Дослідження ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають місії підприємства, та вибір таких стратегічних зон господарювання, які здатні в довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню зручність підприємства.

3. Формування товарного асортименту підприємства, який дозволяє актуальні потреби потенційних покупців і систематичне отримання на ці основі прибутку, що дає можливість реалізувати розширене відтворення.

4. Розподіл наявних ресурсів між напрямками діяльності для забезпечення максимальної продуктивності використання ресурсів.

5. Взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів, валютними ринками для підтримки потенціалу підприємства.

6. Формування ефективної цінової політики для стійкого становища фірми на традиційному та нових ринках.

7. Раннє розпізнавання кризових тенденцій як у масштабах національної та світової економіки, так і в середині підприємства для запобігання банкрутства.

Правильно сформульована стратегія та висока якість її виконання забезпечує прибутковість підприємства. Проблему забезпечення сталого розвитку промислових підприємств необхідно вирішувати з урахуванням стану біологічних, географічних, економічних та соціальних об’єктів певної країни (території, галузі, підприємства), а також сукупності факторів та умов зовнішнього середовища. Вирішення глобальних проблем не можливе без узгодження дій та стратегій розвитку на всіх рівнях – від рівня світової спільноти в цілому і рівня окремих країн до рівня промисловості та конкретних підприємств. Результатом системного вирішення економічних, екологічних та соціальних проблем на всіх рівнях і буде забезпечення сталого розвитку [6].

#### Список літературних джерел

1. *Цілі сталого розвитку та їх адаптація в Україні* (2020). URL: <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>.

2. Герасимчук З.В. (2008). *Регіональна політика сталого розвитку: теорія,*

*методологія, практика*: монографія. Луцьк: Надтир'я. 528 с.

3. Клейнер Г. (2009). Стратегічний менеджмент: актуальні проблеми і нові напрями. *Проблеми теорії і практики управління*, 1. 15-22.

4. Міщенко С.П. (2011). Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 36. 168-171.

5. Шубравська О. (2005). Сталі економічний розвиток: поняття і напрям досліджень. *Економіка України*, 1 111-113.

6. Вергун А.М., Тарасенко І.О. (2014). Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*, 2. <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>.

**Макаренко Сергій Миколайович**, к.е.н., доцент  
**Ломака Жанна Михайлівна**, магістр  
Херсонський державний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ**

У сучасних умовах розвитку економіки з урахуванням розповсюдження гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, суб'єкти господарювання всіх форм власності зіштовхнулися не лише зі зростанням обсягів витрат для закупівлі мінімально необхідного асортименту лікарських засобів (рукавички нітрилові нестерильні, медичні маски одноразові, Бланідак актив флакони по 1000 мл, АХД-2000), орієнтовно вартістю від 5,1 грн / особу за годину праці до 18,2 грн / особу за годину праці [1], а й зі зниженням купівельної спроможності населення та обсягів попиту на продукцію, не віднесено до товарів першої необхідності.

Як наслідок, не лише зменшився загальний фінансовий результат до оподаткування, а й обсяги сплати податку на прибуток, податку на додану вартість, єдиного податку для платників третьої групи, що використовують спрощену систему оподаткування тощо. Зазначене призвело до зменшення дохідної частини Державного та відповідних місцевих бюджетів України, а отже й до скорочення обсягів фінансової підтримки з боку органів державної влади та місцевого самоврядування стосовно забезпечення інноваційного розвитку соціальнозначущих суб'єктів господарювання. Зазначене особливо актуальне для вітчизняних закладів охорони здоров'я.

За поглядами авторів [2] управління закладами охорони здоров'я необхідно розглядати з двох позицій: з менеджменту в охороні здоров'я (процес впливу на матеріальні, трудові та фінансові відносини, їх організацію для реалізації економічної та соціальної

політики лікувально-профілактичної установи) та з управління в охороні здоров'я (сукупність всіх органів апарату управління лікувально-профілактичною установою та їх управлінських дій).

При формуванні системи управління підприємством необхідно враховувати систему чинників, які впливають на розробку методів управління: соціальні чинники (соціальна спрямованість рішень органів виконавчої влади); рівень соціально-економічного розвитку країни в цілому і окремих регіонів; реалізацію принципів соціальної справедливості та доступності для всіх членів суспільства досягнень науки в галузі охорони здоров'я; рівень наукового забезпечення вирішення нагальних проблем охорони здоров'я населення; адаптацію міжнародного досвіду в галузі медико-соціального забезпечення населення України в цілому і різних регіонах.

На прикладі комунального некомерційного підприємства “Херсонська міська клінічна лікарня ім. О.С. Лучанського” – одного з провідних закладів охорони здоров'я м. Херсон та Херсонської області взагалі, - було проаналізовано ефективність управління інноваційним розвитком підприємства в умовах розповсюдження COVID-19 та зниження фінансової підтримки з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

Встановлено, що вже за підсумками першого кварталу 2020 року [3] відбулося зменшення обсягів фінансування з міського бюджету за програмами “0712010 Багатопрофільна стаціонарна медична допомога” (на 588 тис. грн. або на 9%), “0712113 Первинна медична допомога населенню, що надається амбулаторно-поліклінічними закладами” (на 357,5 тис. грн. або на 14,4%), “0712144 Програми і централізовані заходи боротьби з цукровий діабет” (на 36,8 тис. грн. або на 35,6%). Також зменшився обсяг фінансування на капітальні видатки з 1,2 млн грн., передбачених за планом, до майже 300 тис. грн. – фактично (зменшення на 934,7 тис. грн. або у 4,1 рази). У цілому, при майже незмінній витратній частині господарської діяльності, лише за підсумками першого кварталу валовий збиток КНП “Херсонська міська клінічна лікарня ім. О.С. Лучанського” склав понад 1,5 млн грн.

За підсумками другого кварталу 2020 року ситуація особливо не змінилася і обсяг капітальних інвестицій, направлених на придбання (виготовлення) основних засобів, фактично зменшився на 8,1 млн грн. або на 53,9%; на капітальний ремонт – на 1,7 млн грн. або на 59,1%.

Проведений аналіз свідчить, що у сучасних умовах обмеженості джерел фінансування топ-менеджмент досліджуваного підприємства повинен першочергово розробити комплекс заходів щодо втримання наявних позицій на ринку медичних послуг та забезпечити



запровадження обгрунтованого механізму перерозподілу наявних джерел фінансування для втримання кваліфікованих кадрів. Зазначене також підтверджується результатами раніше проведеного дослідження [4], відповідно до якого було встановлено, що протягом останнього десятиліття найвищий рівень ефективності використання кадрів та мережі вітчизняних закладів охорони здоров'я на Херсонщині спостерігався у 2013 році. Подальше загальне погіршення показників було пов'язано, передусім, із анексією АР Крим, початком військових конфліктів на Сході України і, як наслідок, зростанням емоційної напруженості, зниженням купівельної спроможності та відтоком висококваліфікованих кадрів за кордон.

#### Список літературних джерел

1. Тюхтенко Н.А., Макаренко С.М., Данько В.В. (2020). Налагодження ефективної взаємодії між підприємствами та державними установами в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія "Економіка"*, Т.25. Вип. 3 (82). 61–66.
2. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. (2011). *Економіка та фінансування охорони здоров'я: навч.-метод. посіб.* Одеса. 134 с.
3. КНП "Херсонська міська клінічна лікарня ім. О.С. Лучанського". *Офіційний сайт міста Херсон*. URL: <http://www.city.kherson.ua/articles/knp-hersonska-miska-klinichna-likarnya-im-o-s-luchanskogo> (дата звернення: 17.10.2020).
4. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Данько В.В. (2019). Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. *Науковий журнал "Причорноморські економічні студії"*, Вип. 48. Ч. 2. 77–81.

**Мещерякова Марія Валентинівна**, студентка  
Київський національний торговельно-  
економічний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Гейдор А.П.*

## ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО СПОЖИВАЧА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС

Функціонування будь-якого підприємства відбувається у певному середовищі, яке прийнято називати зовнішньому. Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, державних та міжнародних інституцій, інших чинників, що діють у глобальному оточенні підприємства й утворюють мезосередовище, яке прямо впливає на підприємство, та макросередовище, що визначає загальні умови діяльності та впливає на підприємство опосередковано [1].

Одним з найважливіших елементів мезосередовища є потенційні

споживачі. Найчастіше для позначення потенційних споживачів використовують поняття “цільова аудиторія”, “цільові клієнти” – це люди, групи людей або організації, різні за масштабами діяльності, які використовують товари, послуги та ідеї певного підприємства для задоволення своїх потреб. Для компаній, які націлені на кінцевого споживача або які працюють у сегменті B2B, тобто споживачами послуг яких є інші компанії, цільова аудиторія є одним з визначальних критеріїв для побудови маркетингової стратегії. Слід зазначити, що ЦА у сегменті B2B є більш стабільною, ніж при моделях B2C та C2C.

Цільова аудиторія поділяється на первинну та вторинну. Первинна – це зацікавлені покупці, які саме приймають рішення щодо придбання певної речі або послуги, а вторинна лише допомагає у цьому і приймає мінімальну участь у процесі [2]. Гарним прикладом є будь-які товари для дітей, наприклад, іграшки, меблі, продукти харчування тощо. Первинною ЦА є діти, адже саме їх бажання та вподобання щодо кольору, смаку, форми є визначальними у прийнятті рішення щодо здійснення покупки, а батьки як вторинна аудиторія оплачують товар.

Під час формування портрету потенційних споживачів аналізують 5 головних ознак ЦА: демографічна (вік, стать, сімейний статус, професія тощо), географічна (клімат, місце проживання, інфраструктура), психологічна (спосіб життя, характер, життєва позиція), економічна (наявність місця роботи, рівень доходу) та мотиваційна (причини та способи здійснення покупки). Окрім аналізу основних ознак ЦА для створення портрету покупця використовують метод «п'яти W: What, Who, Why, Where, When?» [2]. Для прикладу візьмемо зазначені вище товари для дітей, а саме дитячі іграшки.

“What?/Що?” – іграшки для дітей.

“Who?/Хто?” – діти та їх батьки.

“Why?/Чому?” – великий асортимент іграшок, зручний сайт.

“Where?/Де?” – магазин, сайт виробника.

“When?/Коли?” – під час свят або за потребою.

Для пошуку клієнтів малий бізнес зазвичай використовує соціальні мережі, форуми, блоги та проводять анкетування [2].

Таким чином, проаналізувавши основні ознаки потенційного покупця та скориставшись методом “5W”, можна сформувати портрет цільової аудиторії для підприємства з виробництва дитячих іграшок – це діти 2-10 років та їх батьки віком 25-40 років, які мають вищу або технічну освіту, проживають у великих містах з розвинутою інфраструктурою, мають середній рівень доходу або вище середнього, зацікавлені у якості товару, цінують свій час, для них важливе зручне розташування магазинів і простота здійснення покупки. Найбільш

затребуваними засобами комунікації є соціальні мережі, зокрема Інстаграм або Фейсбук, та форуми з порадами для батьків.

Головною метою для виробництва будь-якого продукту або послуги є задоволення потреб потенційного споживача. Від того, як точно і правильно визначено цільову аудиторію бізнесу, залежить затребуваність, популярність та обсяги реалізації товарів, а також подальша побудова маркетингової стратегії бізнесу. В іншому випадку проведена рекламна компанія не дасть потрібних результатів, попит на продукцію буде зведений до мінімуму і зростання обсягів реалізації стане неможливим.

#### **Список літературних джерел**

1. Чаюн І.О., Богославець Г.М., Стасюк Л.Л. (2005). *Економіка підприємства*: підручник. К.: КНТЕУ. 546 с.

2. Що таке цільова аудиторія (2020). *Визначення ЦА*. URL: [https://kebeta.agency/article/chto\\_takoe\\_celevaya\\_auditoriya\\_opredelenie\\_sa](https://kebeta.agency/article/chto_takoe_celevaya_auditoriya_opredelenie_sa).

**Myronovych Yelyzaveta**, Bachelor

National aviation university

*Scientific supervisor – PhD, Ass. Professor Tereshchenko E.Y.*

## **DIRECTIONS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESS REENGINEERING**

In a dynamic and unstable economic situation in the country, it is very difficult for enterprises to survive and adapt to rapid changes in the external environment, because the unprecedented process of change and turbulence is unfolding, leading to globalization of technology, innovation and driving conditions. competition is becoming increasingly fierce [1]. That is, there is a growing practical and theoretical interest in reengineering as a modern tool for business process management.

Reengineering is the most radical of all approaches to improving business processes. It is also often referred to as process innovation, as its success is largely based on the team's innovation and creativity to improve the process. This approach provides a new perspective on the goals of the process and completely ignores the existing process and structure of the organization [2].

The current situation in our country has become a large-scale shock for Ukrainian business. The business is facing an unprecedented situation. Ukraine has both the conflict in Donbass, political instability and the COVID-19 pandemic [3]. That is why the problem of increasing the

efficiency of business process management is becoming more and more urgent for modern domestic enterprises.

Given the new realities of life, businesses are looking for ways out of the situation. Today, the main anti-crisis step for entrepreneurs was to reduce staff costs (vacations, salary cuts, etc.), search for new opportunities (new business models, products, markets), reduce spending on other activities (advertising, participation in events, etc.). In this regard, Ukrainian organizations need to significantly improve their development, which can help reengineering, ensuring the transition to a qualitatively new level of business efficiency, a breakthrough in operations, improving performance.

Implementation of business process reengineering projects is an absolutely expedient organizational and transformative measure and provides the following main advantages:

- the problem of overcoming inconsistencies or contradictions between goals is solved activities of various functional units;
- there is an opportunity for performers to act on their own initiative and within significantly expanded their powers;
- the company will objectively determine the efficiency of staff, will stimulate it in accordance with the obtained result;
- there will be a change in the criteria of career growth: the state of performance of work replace the ability to perform work effectively;
- the organizational structure of the renewed enterprise will become more flattened that will help reduce a significant number of levels of government.

The unconditional benefit of reengineering is explained by the rapid transformations in enterprises, because it is radicalism and rapidity that determine the company's separation from the situation in which it is at this stage. Also, the success of reengineering is due to the formation of each employee's common understanding of the priority future for the company and their personal contribution to its achievement.

It can be concluded that in connection with today's events in Ukraine, domestic companies will be increasingly involved in the process of improving their development. Reengineering is an effective way to improve business processes, which will provide a huge reserve to increase the competitiveness of companies and their efficiency.

#### References

1. Yakovenko S.I. (2017). Reengineering of business processes by informatization of management at the enterprises of Ukraine. *Actual problems of economy*, 9 (39).
2. Skull A.V. (2019). *Reengineering – philosophy of food industry enterprise management*: monograph. K.: Кондор. 368.
3. European Business Association (2020). *Crisis in Ukraine: small business is rapidly losing income – survey*. URL: <https://eba.com.ua/>.

**Omelianenko Denys**, Master  
**Golovko Olena**, PhD, Associate Professor of the  
Department of banking and financial technologies  
V. N. Karazin Kharkiv National University

## **ASSET MANAGEMENT: METHODOLOGY OF EFFECTIVE FORMATION**

The asset management system of the enterprise is an important element of improving the efficiency of the enterprise, since the development and implementation of rational approaches in asset management ensure reliable financial stability, creditworthiness, investment attractiveness of enterprises. The process of asset management of the enterprise is quite complicated, because it includes the development of a general strategy for its development – production, financial, investment. However, there are problems that are that there are no common recommendations or approaches that would help the enterprise manage the development of assets to improve the efficiency of its activities, produce modern high-quality competitive products, conquer new markets, introduce innovations, etc.

The formation of enterprise assets is associated with three main stages of its development at different stages of the life cycle:

1. Creating new enterprise. This is the most important stage of asset formation, especially when creating large enterprises. The assets formed at this stage determine the need for start-up capital, the conditions for making a profit, speed of turnover of these assets, level of their liquidity and so on.

2. Expansion, reconstruction and modernization of the existing enterprise. This stage of formation of assets of the enterprise can be considered as a constant process of its development in terms of the main stages of its life cycle. Expansion and restoration of the assets of the existing enterprise is carried out in accordance with the strategic objectives of its development, taking into account the possibilities of forming investment resources.

3. Formation of new structural units of the existing enterprise, for example, subsidiaries, branches, etc. This process can be carried out by forming new structural property complexes through new construction or acquisition of a ready-made set of assets in the form of an integral property complex. Options for such an acquisition are the privatization of an existing state-owned enterprise, the purchase of a bankrupt enterprise [1].

The second and third stages of asset formation are a form of investment activity of an existing enterprise. To ensure the effective operation of the enterprise in the future, the process of formation of its assets must be

purposeful. The main purpose of the formation of enterprise assets is to identify and meet the needs of their individual species to ensure the operating process, as well as optimizing their composition to ensure the conditions of effective economic activity.

Taking into consideration the process of forming the assets of the enterprise is based on the following principles [2]:

1. Taking into account the immediate prospects for the development of operating activities and forms of its diversification.
2. Ensuring compliance of the volume and structure of assets formed to the volume and the structure of production and marketing.
3. Ensuring the optimal composition of assets from the standpoint of economic efficiency.
4. Providing conditions for accelerating the turnover of assets in the process of their use.
5. The choice of the most progressive types of assets from the standpoint of ensuring the growth of the market value of the enterprise.

The essence of these principles is as follows. Taking into account the immediate prospects for the development of operating activities and forms of its diversification. The formation of the assets of the enterprise in the period of its creation is subject, first of all, to the task of developing its operating activities. It should be borne in mind that provided the company correctly chooses its market niche in the early stages of the life cycle of the enterprise, the volume of operating activity grows at a fairly high rate.

Due to the fact that the assets of the enterprise are formed at the initial stage, it must have a certain reserve potential, which provides opportunities for product growth and diversification of operating activities in the near future. Ensuring compliance of the volume and structure of emerging assets to the volume, structure of production and sales [2]. Such compliance should be ensured in the process of developing a business plan for creating a new enterprise by determining the need for certain types of assets [3].

Thus, to ensure the effective operation of the enterprise in the future, the process of formation of its assets must be purposeful. The main purpose of the formation of enterprise assets is to identify and meet the needs of their individual species to ensure the operating process, as well as optimizing their composition to ensure the conditions of effective economic activity.

Studies have shown that the most important indicators in the valuation of assets are: suitability ratio, depreciation ratio, and asset turnover ratio, and their condition affects the probability of bankruptcy. Therefore, it is necessary to constantly analyze and effectively manage the assets of the enterprise in order to maintain the financial stability of the enterprise [3].

To sum up, at the present stage, assets are one of the most important

factors in any production, their composition and efficiency directly affects the end result of economic activity of the enterprise. In a market economy, all companies are interested in rhythmic and stable operation. To achieve high results, you need a clear, sound and effective financial policy for asset management. The development of its perfect mechanism and its effective application in practice is still a very important and urgent problem today, as the effective formation and regulation of assets will contribute to support.

#### References

1. Golovko O.G. (2017). Peculiarities of current assets management of the enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice: a collection of scientific papers*, V.1 (22). 172-181.
2. Repina I.M. (2014). Strategic matrix of enterprise asset management model. *Strategy of economic development of Ukraine*, 35. 114-122.
3. Angel I. (2015). Making Strategic Planning Work in Local Government. *Strategic Public Management Journal*, V.1 (1), 40-55.

**Онопрієнко Юлія Володимирівна**, студентка  
Київський національний торговельно-  
економічний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економіки  
та фінансів підприємства Гейдор А.П.*

### **СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇГО АДАПТАЦІЇ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ**

У сучасних умовах розвитку суспільства і економіки актуальною залишається проблема застосування ефективної системи мотивації персоналу, яка зможе викликати у працівника бажання ефективно і якісно виконувати свою роботу, що зрештою зможе привести до збільшення результативності діяльності компанії, де працює людина.

Керівник знайшов вдалий розв'язок складної проблеми, розробив план впровадження, перед виконавцями поставлені конкретні завдання. Здається, що далі можна очікувати бездоганний результат від заходів. Але ж це не швидкий процес, результатів не має, а працівники не відчують особливого захвату від впроваджуваних нововведень. Так у чому ж справа? Відповідь проста й давно відома: виконавці повинні бути зацікавлені в роботі, що виконується. Інакше кажучи, для успішного виконання управлінських завдань необхідно включити механізм мотивації [1, с. 7-14].

Мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Якщо розглядати мотивацію, то в її

основі лежать потреби людини в той момент, коли їй чогось не вистачає. Психологи поділяють потреби на первинні й вторинні. Безпосередньо потребу ідентифікувати неможливо, вона проявляється через поведінку людини, спонукуючи до певних дій [2, с. 19-23].

Тема мотивації персоналу є дуже актуальною в сучасному суспільстві, тому що у всіх галузях приватного бізнесу, а особливо в сфері обслуговування, присутня величезна конкуренція. Для того, щоб стати кращим для клієнта – потрібно бути кращими у всьому [3].

Предметом нашого дослідження є практичні засади американської, європейської та японської моделей мотивації персоналу. Прикладом американської школи мотивації персоналу є компанія MacDonald's. Систематизація принципів її управління наведена на рис. 1.

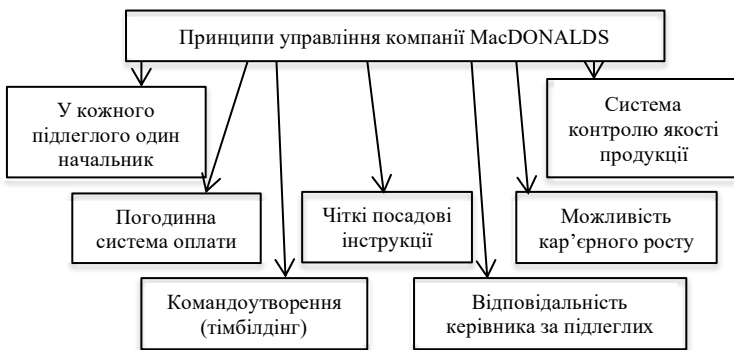


Рис. 1. Принципи управління компанії MacDonald's

Таким чином, завдяки дотриманню цих принципів персоналом, компанія “Макдональдс” є світовим лідером у галузі харчової індустрії у сфері швидкого обслуговування. Компанія налічує понад 36 тисячі ресторанів у 101 країнах і обслуговує приблизно 69 млн відвідувачів [6]. В американській системі мотивації персоналу одночасно дві стратегії. Перша полягає в прагненні підприємств при наймі нових співробітників повністю забезпечити свою організацію висококваліфікованим персоналом, що дозволяє домогтися конкурентних переваг. Друга передбачає вкладення в підвищення кваліфікації персоналу. Все це сприяє скороченню плинності кадрів і закріпленню працівників на підприємстві.

Головна перевага американських підприємств – їх система оплати праці, яка слугує потужною мотивацією і стимулює підвищення продуктивності праці. Оплата праці побудована так, щоб фіксована заробітна плата могла лише зростати і майже ніколи не зменшуватися. Відмінною рисою є той факт, що певна частина заробітку залежить від



загальної ефективності роботи, це допомагає уникати звільнень або разових скорочень базової заробітної плати і підвищувати продуктивність праці. Але при всьому вищесказаному в американській системі мотивації праці спостерігається проблема випередження зростання оплати праці над темпами зростання продуктивності.

На прикладі Німеччини розглянемо Європейську школу. У даній країні питаннями управління персоналом займаються спеціальні служби [5]. До компетенції служби може входити так само бухгалтерія і питання оплати праці. Мотивація в європейській моделі включає в себе заробітну плату, соціальні блага і підвищення кваліфікації. У договорі кожного працівника існує пункт про нерозголошення даних про зарплату іншим співробітникам компанії. Практикується конфіденційна оцінка і атестація співробітників.

Західноєвропейська модель передбачає три види стимулювання праці [5] непереміальну (заробітна плата), преміальну за результатами роботи компанії (виплати, що пов'язані з розміром прибутку або доходу компанії), а також преміальну за індивідуальними результатами праці.

В Англії та Франції оплата праці здійснюється за гнучкою системою в залежності від індивідуальних особливостей працівників та результатів їх роботи. На відміну від Американського і Європейського способів мотивації персоналу, японський метод більш прогресивний. При оплаті праці використовують впровадження технологій, які допомагають ефективно використовувати трудовий потенціал працівників підприємства [4].

Оплата залежить від фактичних результатів праці працівника і стажу, оплата праці менеджерів компаній за “плаваючим окладом”.

Японська модель мотивації персоналу і стимулювання праці заснована на наступних принципах [4]:

1) робота протягом усього життя в одній компанії: організація прагне зацікавити кожного робітника працювати в ній постійно шляхом введення прогресивної оплати за вислугу років, преміювання, соціальних пільг, турботи про пенсійне забезпечення працівника;

2) оплата праці персоналу залежить від професійної кваліфікації окремого працівника, результатів роботи підприємства за звітний період, фактичної результативності праці працівників;

3) підготовка і перепідготовка на робочому місці: “базові знання даються в школах і навчальних закладах, а професійні навички – тільки на підприємствах”;

4) репутація: гарантує, що при зміні трудової діяльності через 2-3 роки на новому місці за працівниками закріплюється репутація

підприємливих, чесних, відповідальних співробітників;

5) кадрова ротація.

Таким чином, для побудови вітчизняної моделі мотивації персоналу необхідно враховувати світовий досвід і методи стимулювання праці, які можуть бути впроваджені і можуть успішно працювати в системі управління персоналом в українських компаніях.

Система винагороди має бути прозорою, гнучкою і справедливою для кожного співробітника організації. Для успішної роботи необхідно розвивати також системи нематеріального стимулювання працівників. Ефективність такої мотивації буде визначатися впливом на працівників компанії та мати актуальність на довгострокову перспективу.

#### Список літературних джерел

1. Богиня Д.П. (2010). *Трудовий менталітет у системі мотивації праці*. Кіровоград: ПоліграфТерція. 122.
2. Колот А.М. (2012). *Мотивація персоналу*: підручник. К.: КНЕУ. 397 с.
3. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. (2004). *Мотивація персоналу*: навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ. 302 с.
4. Aybas M., Cevat A. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363-372.
5. Saufi R., Xin Y., Hongyun C., Berhan S., Mamun A. (2017). The Relationship between Personality Dimensions and Employee Job Commitment in Private Higher Learning Institutions. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 428-432.
6. Скільки ресторанів Макдональдс Працюють по всьому світу? URL: <https://www.greelane.com/uk/number-of-mcdonalds-restaurants-worldwide-1435174/>.

**Пантюх Вікторія Олександрівна**, студентка  
Національний університет "Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка"  
*Науковий керівник – к.е.н. Христенко О.В.*

## СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В наш час для ефективного управління підприємством, його економічного зростання і всебічного розвитку, керівникам потрібно дотримуватись чітких принципів менеджерської діяльності. Успіхи організації залежать від людей, які там працюють. І саме управління персоналом є найголовнішим та найважчим аспектом управління [1]. Тому на перше місце виходять такі принципи, які дозволяють повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь підприємства. Розглянемо їх більш детально.

Лояльність до працюючих. Коли працівники відчуватимуть до себе повагу, вони будуть відданими роботі, працюватимуть більш ретельно

і матимуть кращі результати. Потрібно критикувати підлеглих завжди позитивно, не допускати підлабузництва, не демонструвати особисту перевагу, не підставляти під удар підлеглих, до чого б це не призвело. Важливо бути толерантним і знаходити спільну мову з людьми.

Розподіл відповідальності. Потрібно справедливо розподіляти обов'язки працюючих, враховуючи можливості та здібності кожного.

Забезпечення ефективних комунікацій. Дозволяючи підлеглому вільно висловлюватись, менеджер може отримати додаткову корисну інформацію, конструктивні пропозиції, ідеї тощо. Потрібно розуміти потреби і настрої підлеглих; використовувати зрозумілу мову, а не складну термінологію; правильно вибирати засоби комунікацій; розвивати вміння слухати.

Створення умов для розкриття та реалізації потенційних можливостей працівників. Потрібно залучати працівників до різних сфер діяльності, щоб розкрити їхній потенціал; постійно підвищувати кваліфікацію та навички працівників; використовувати матеріальні та нематеріальні стимули до праці; мотивувати, підтримувати їх ініціативи; розвивати творчі здібності.

Визначення частки кожного працюючого в загальних результатах підприємства. Обов'язково визначати внески кожного працівника у загальних результатах. Це буде піднімати їх самооцінку, стимулювати до роботи, коли вони побачать свою важливість, результати праці.

Постійний моніторинг стану зовнішнього середовища та своєчасна реакція на його зміни. Усі підприємства функціонують у зовнішньому середовищі, що змінюється. Проте не всі готові до цих змін і деяким це приносить неприємності. Аби бути конкурентоспроможним підприємство потребує адаптивного керування – зі зміною планів і моделей у залежності від ситуації, що складається.

Прагнення максимального задоволення працівниками від результатів своєї діяльності. Менеджерам підприємства необхідно намагатись забезпечувати умови для відчуття працівниками задоволення від своєї праці.

Уміння слухати всіх з ким може мати справу менеджер. Діяльність управлінця зводиться до того, щоб досягти конкретної мети за допомогою інших людей. Тому саме комунікативні навички потрібні для розуміння інших та ефективної взаємодії з ними.

Соціальна відповідальність та етика бізнесу організації. Потрібно враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї діяльності на споживачів та працівників, а також жертвувати частину своїх зусиль та коштів на вирішення соціальних проблем. Компанія має відгукуватися на соціальні потреби, охорону здоров'я, розвиток культури, спорту,

охорону довкілля тощо.

Орієнтація на стратегічний та інноваційний менеджмент. За рахунок планування змін та впровадження інноваційних технологій можна збільшити ефективність, якість, інтенсивність та результативність роботи.

Орієнтація на забезпечення високої якості. Постійно контролювати якість продукції, контроль за зниженням дефектів, спостереження за продукцією конкурентів, удосконалення технологій виробництва.

Постійне удосконалення роботи працівників, апарату управління та всього персоналу підприємства. Виявляти недоліки діючої системи роботи підприємства та ліквідувати їх.

Основними підходами до сучасного управління є:

- процесний – управління як процес, який складається із визначених управлінських функцій;
- системний – організація, як сукупність взаємопов'язаних елементів, єдність складових організацій;
- ситуаційний – швидка реакція на обставини, що впливають на організацію в даний момент.

На наш погляд, сучасний підхід до організації має передбачати гнучкість, своєчасну реакцію на зміни, орієнтацію на високі стандарти та людські цінності. Таким чином, дотримуючись вищезгаданих принципів управління, менеджери зможуть швидко та легко приймати рішення, впевнено координувати діяльність своєї організації, досягати своїх цілей та цілей організації в цілому.

#### Список літературних джерел

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. (2006). *Основи менеджменту*: навч. посіб. Київ: "Кондор". 664 с.

**Петрищенко Крістіна Русланівна**, магістр  
Одеська національна академія харчових технологій  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Крупица І.В.*

## **РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В КЕМПІНГУ “КАРОЛІНО” В СМТ ЗАТОКА БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Актуальним питанням сьогодення є розвиток туристичної галузі, адже туризм є одним із важливих чинників спрямованих на підвищення рівня економіки України, стабільного і динамічного збільшення надходжень до бюджету, позитивного впливу на стан

справ у багатьох галузях народного господарства, підвищення зайнятості населення, розвитку ринкових відносин [1].

Туристична сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави окремих туристичних центрів є сучасна туристична інфраструктура. Сьогодні туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності [2].

Основною складовою туристської індустрії є готельне господарство. Заклади розміщення виконують одну з найважливіших функцій у сфері обслуговування туристів: надають послуги проживання. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30% до 50% усіх витрат у кошторисі туристів. Готельний комфорт є головним предметом зацікавлення туристів. Тому ця сфера є дуже важливою для туристичної галузі. Важливим чинником розвитку туризму є якість надання послуг туристів у готелях. Дослідження показують, що якість обслуговування туристи оцінюють в 4 рази вище, ніж поміркованість ціни, і в 1,2 рази вище, ніж якість самого туристичного продукту.

В Україні лише 18% готелів відповідають вимогам міжнародних стандартів якості за рівнем комфорту бізнес-класу. Геопросторово майже всі високо категорійні готелі розташовані в Києві та найбільших регіональних центрах – Донецьку, Одесі, Львові, Харькові, Дніпропетровську. Водночас, згідно з моніторингом інтенсив-інфраструктури міжнародними спеціалізованими організаціями, високо категорійні готелі України суттєво поступаються за рівнем сервісу, готелям Східної Європи.

Якість обслуговування, в певній мірі, також залежить і від стану матеріальної бази готельних підприємств. Актуальною на сьогодні є проблема зміцнення існуючої матеріально-технічної бази готелів, зокрема її реконструкції та модернізації. Одним із видів засобів розміщення є кемпінги – сезонний заклад для авто-, мото-, велотуристів з палатками або будинками легкого типу і спеціальними місцями для стоянки і зберігання автомобілів. Кемпінг, зазвичай, обладнаний водопроводом, плитами для приготування їжі, має магазин, пошту, телефон, медпункт та ін.. Кемпінг створюється для попередження самовільної організації стоянок туристів на природі і планового регулювання таких закладів. Відмінною рисою кемпінгів є самообслуговування туристів

Як показує аналіз дослідження, в кемпінгу «Кароліно», що знаходиться в Білгород-Дністровському районі Одеської області недостатньо розвинена анімаційна інфраструктура, що буде подальшим об'єктом дослідження та потребує швидкого удосконалення. Одним із важливих факторів успішної діяльності закладів індустрії гостинності є розширений перелік надання додаткових послуг.

Збільшити кількість клієнтів кемпінгу «Кароліно» можна не тільки шляхом збільшення кількості номерів, усунення комунальних проблем, а й шляхом створення умов для комфортного, і цікавого відпочинку, забезпечення високоякісного обслуговування дозвілля.

Життя людини без емоцій неможливе. Людина не тільки сприймає навколишній світ, але й впливає на нього. До всіх предметів та явищ у неї є певне ставлення, яке виявляється у емоціях. Читаючи книгу, слухаючи музику, відвідуючи нові місця, відкриваючи постійно щось нове для себе, люди переживають радість, сум.

Також важливу роль у дозвіллі відіграють екскурсійні подорожі розважального характеру. В контексті сервісного забезпечення турпродукту екскурсія покликана задовольнити духовні, естетичні, інформаційні потреби людини, реалізуючи пізнавальну функцію туризму: розширення кругозору, організації культурного дозвілля, відпочинку, спілкування. Для гостей кемпінгу «Кароліно», можна запропонувати такі розважальні програми:

1. Екскурсійна програма в м. Білгород-Дністровський – найдавніше місто в Україні й одне із найбільш давніх у Європі. Виникло воно в VI столітті до нашої ери. Зараз це спокійний і затишний населений пункт, головною і єдиною визначною пам'яткою якого є фортеця.

2. Екскурсійна програма в село Вилкове – невеликий населений пункт в Одеській області порівнюють із одним із найкрасивіших міст світу – Венецією.

3. Екскурсійна програма в село Нерубайське – невеликий населений пункт за 15 км від Одеси, що має Музей партизанської слави (також відомий як Нерубайські катакомби). Це один із небагатьох колишніх військових об'єктів, відкритих для відвідування туристів.

4. Екскурсійна програма в село Шабо – відома курортна та лікувальна зона. Привабливе це місце насамперед для тих, хто цікавиться вином і виноробством.

5. Розробити план організації дитячої вечірки для відпочиваючих в кемпінгу «Кароліно», адже тематичні вечірки – це найкращий спосіб цікаво провести час або відсвяткувати будь-яку подію. Це чудова можливість зробити свято унікальним і надати йому колориту.

6. Розробит план організації вечірки для дорослих в кемпінгу “Кароліно”.

Свято, проведене в стилі піратської вечірки, запам’ятається нестримним веселощами, особливим духом авантюризму і, звичайно, незвичайними фотографіями, де всі гості кемпінгу одягаються в тематичні костюми та розмахують шаблею.

Кемпінг “Кароліно” знаходиться в 700 метрах від пляжу, в парковій зоні (12 га) курорту Затока, в с. Кароліно-Бугаз. На території бази багато галявин, пішохідних доріжок, які дадуть можливість комфортно відпочити в тіні і спокої. З 1918 по 1940 рр. на місці кемпінгу раніше перебувала румунська прикордонна застава, підприємство змінило власника і з 2012 р. приймає відпочиваючих в оновленому вигляді. У результаті проведення ремонтних робіт були покращені і модернізовані номери, інфраструктура і комунікації кемпінгу.

До інфраструктури кемпінгу “Кароліно” входять дискотека, більярд, відеозал, екскурсії, бібліотека, спортмайданчик, дитячий майданчик, танцмайданчик. Ці об’єкти можна задіяти в анімаційних програмах. План роботи щодо організації дитячої анімації, як і загальний план анімаційної діяльності в кемпінгу, складається заздалегідь і, можливо, коректується в ході проведення занять, залежно від присутнього контингенту дітей і інших умов. У цьому плані повинні вдало сполучатися й мати оптимальне кількість спортивних і культурних заходів, необхідних для розвитку дитини.

#### Список літературних джерел

1. *Стан та тенденції розвитку підприємств готельного господарства м. Києва (2011)*. URL: [http://C:/Users/Dekanat\\_Vin/Downloads/Nvamu\\_ekon\\_2011\\_10\\_33.pdf](http://C:/Users/Dekanat_Vin/Downloads/Nvamu_ekon_2011_10_33.pdf).
2. *Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес готелів в Україні (2020)*. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/pandyak.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/pandyak.htm).

**Пляс Іван Іванович**, магістр

Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к.е.н. Мартинюк Г.П.*

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКІВ

Оподаткування прибутку визначається як основа фінансових відносин між підприємницькими структурами та фіскальними органами, віддзеркалюючи погляд бюджетних інституцій на вигоди від функціонування підприємства, через наповнення дохідної частини бюджету. Джерелом сплати податку слугує прибуток. У результаті, розмір прибутку підприємств створює економічний інтерес з метою

отримання вигоди за для наповнення бюджету.

Аспекти оподаткування прибутку бізнесових структур були у колі дослідницьких зацікавлень: Брик Г., Пасенко Т., Пастернак М., Чуніхіна Т., Деми Д. та ін.. Однак науковців, в більшій мірі, цікавить механізм адміністрування даного податку, а організаційні основи оподаткування потребують більш чіткого розуміння та деталізації.

Метою дослідження є обґрунтування організаційних основ та етапів системи оподаткування прибутку. У процесі дослідження, для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність оподаткування;
- розмежувати етапи оподаткування прибутку
- зробити відповідні висновки.

Ключовим фактором впливу функціонування вітчизняних підприємств є їх здатність управляти вихідними грошовими потоками які направлені на виконання податкових зобов'язань.

На кожному етапі механізму нарахування та сплати податку на прибуток виконуються специфічні заходи та процедури. Першочерговим етапом в оподаткуванні прибутку визначено формування доходів та здійснення витрат (рис. 1.).

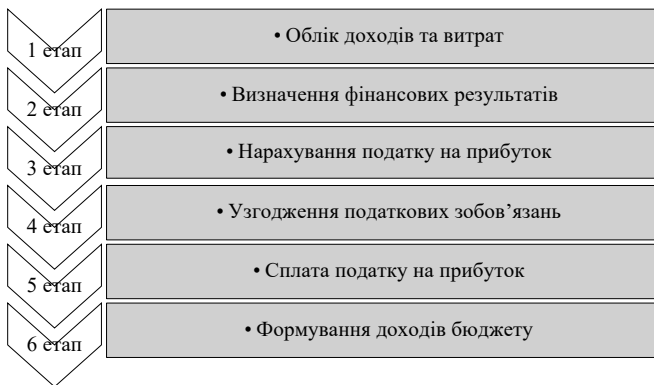


Рис. 1. Організаційна основа оподаткування прибутків підприємницьких структур

Відправним етапом в процесі оподаткування прибутку є облік доходів та витрат. На думку Брик Г. та співавторів дослідження успішне управління фінансовим результатом залежить насамперед від контролю витрат та доходів за центрами відповідальності, що мають знайти відображення в моделі обліку фінансових результатів [1].



Визначення прибутку як об'єкта і бази оподаткування проводиться за нормами бухгалтерського обліку у відповідній формі фінансової звітності. У наукових дослідженнях колективу авторів стверджується що звітність, яка відповідає принципам МСФЗ, забезпечує повноту і достовірність інформації щодо діяльності підприємства [4]. Оскільки податкові органи являються зовнішніми користувачами фінансової звітності підхід яких ґрунтується на врахуванні принципів корисності тому на думку Пастернак М. показники форми № 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)” відіграють важливу роль у проведенні аналізу фінансової звітності, оскільки інформація про фінансові результати необхідна як зовнішнім, так і внутрішнім суб'єктам економічних відносин [3].

Для забезпечення ефективного функціонування системи оподаткування прибутку підприємств розробляється методологічний інструментарій, який повинен відповідати потребам суб'єктів, які здійснюють його оподаткування. Нарахування та сплата податку на прибуток обліковується на відповідному рахунку бухгалтерського обліку який має назву “Розрахунки за податками”. Можна погодитися з трактуваннями Т. Патаєнко з приводу нарахування і сплати податку на прибуток є їх застарілість та невідповідність сьогоденним реаліям в економіці; наявність методик стосовно загального оподаткування певного виду діяльності, без виділення їх окремо по кожному податку; повна відсутність методик з питань нарахування і сплати податку на прибуток щодо фінансових установ [2].

На основі розробленої системи адміністрування податку, декларація з прибутку виступає документальним підтвердженням узгодження податкових зобов'язань платника податку зі фіскальними інституціям. Разом з тим, декларація дає змогу зафіксувати використання платником фіскальних інструментів, відображених в додатках, щодо збільшення або зменшення податкових зобов'язань. Традиційно податковим законодавством визначаються кінцеві терміни її подання. Податкові періоди можуть різнитися для платників залежно від розмірів доходів та видів діяльності.

Сплата податку на прибуток здійснюється платіжним дорученням на перерахування визначеної суми податку до органів Державного казначейства. Окремим аспектом мотивації бізнесу до сплати податку на прибуток є формування низки якісних характеристик та удосконалення системи оподаткування прибутку, через:

- удосконалення та підвищення якості податкової культури;
- легалізація бізнесу;
- усунення подвійних стандартів оподаткування;

- надання та використання обґрунтованих пільг;
- запровадження податку на капітал.

Кінцевим етапом в організаційних засадах оподаткування прибутку виступає формування доходів бюджету. Оскільки, вся сума податку на прибуток зараховується до Державного бюджету то і використовується для виконання державними інституціями соціальних функцій.

Провівши дослідження проблем оподаткування прибутку підприємств можна стверджувати про його значимість для функціонування підприємницьких структур. Організацію оподаткування можна розмежувати на шість однозначно важливих етапів, серед яких: організація обліку доходів та витрат; визначення фінансових результатів; нарахування, декларування та сплата податку за для формування дохідної частини бюджету.

Подальшого дослідження потребує дослідження інструментів впливу на розмір сплати податку на прибуток, соціальної відповідальності бізнесу, а відтак, і соціальної функції податку.

#### Список літературних джерел

1. Брик Г. (2018). Витрати, доходи і фінансові результати як об'єкти облікової політики підприємства. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*, 25. 70-74.
2. Паєнтко Т.В. (2016). Недоліки методики судової економічної експертизи з питань нарахування і сплати податку на прибуток та напрями їх усунення. *Інвестиції: практика та досвід*, 24. 28-31.
3. Пастернак М.М. (2017). Загальна методика аналізу Звіту про фінансові результати. *Бізнес Інформ*, 4. 313-317.
4. Чуніхіна Т.С. (2018). Розкриття інформації про фінансові результати у форматі міжнародних та національних стандартів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, Вип. 19(2). 153-157.

**Погорілко Олексій Юрійович**, студент  
Київський національний торговельно-  
економічний університет

*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економіки  
та фінансів підприємства Гейдор А.П.*

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

COVID-19 та карантин спричинили масштабний злам в економіці не лише України, але й усього світу, змусивши цілі бізнеси пристосуватися до нових, складніших реалій. Коронавірус став

причиною незліченної кількості невеликих загострень у тисячах малих і середніх підприємств. Вживання малого бізнесу є необхідною умовою для відновлення економіки країни після кризи. За даними Мінекономіки, у 2019 році частка малих та мікропідприємств у національному ВВП становила 16%, а разом з середнім бізнесом – 55% [1]. Малий бізнес – це тисячі робочих місць, основа для регіонального розвитку та формування міцного середнього класу. За три місяці локдауну частці малого бізнесу довелося закритися, а ті, що продовжили роботу, втратили до 75% доходів [2].

В таких умовах бізнес має шукати рішення, для збереження своєї роботи та максимізації доходу. Одним з таких рішень є диверсифікація діяльності бізнесу, не дивлячись на те, що поряд з перевагами, цей процес супроводжується рядом недоліків.

Диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення. Загальновідомо, що, з економічної точки зору, диверсифікація – це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [3].

Розрізняють три види диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, конгломератна. Вертикальна диверсифікація полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами (підприємство повністю (або майже) здійснює весь цикл виробництва).

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства (туристичне агентство вступає в готельний бізнес). Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту (фермерське господарство розпочинає виробництво товарів побутової хімії) [4].

Зазвичай, планування диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших галузей («широка» диверсифікація) [3].

Багатогалузеві підприємства (крихітна частина малих підприємств), які мали високий рівень диверсифікації, зустріли корона-кризу не так болюче. Але, основну частину малих підприємств складають спеціалізовані бізнеси або бізнеси, що мають декілька

пов'язаних між собою напрямів діяльності. Таким бізнесам в період повного локдауну стало майже нереально триматися на ринку.

Одним з шляхів “тримання на плаву” могло б стати диверсифікування. Який вид диверсифікації обрати? На це питання кожен бізнес має дати відповідь індивідуально залежало від типу своєї діяльності, а також наявних та/або потенційних ресурсів, у тому числі фінансових. І ось тут постає питання: “яким чином залучити додаткові фінансові ресурси?”. В таких ситуаціях допомогу підприємцям має забезпечувати держава. Верховна Рада та Кабмін ухвалили пакет підтримки підприємців в умовах карантину, який передбачає низку тимчасових заходів. Вони стосуються податкових послаблень, звітності бізнесу, скасування деяких платежів та кредитування [5].

Якщо порівнювати розмір допомоги в інших країнах (до прикладу, Німеччина розгорнула одну з найбільш масштабних програм економічної підтримки, на яку було виділено 37% ВВП країни) та допомогу великим підприємствам (з початку карантину Кабмін дозволив працювати торговій мережі “Епіцентр”), то доцільно говорити про «на півзаході», коли начебто є допомога, але вона не відповідає дійсним потребам компаній, зокрема малим.

Розглянемо ситуацію, коли в бізнесу є фінансові ресурси для проведення диверсифікації діяльності. Але чи врятує цей шлях від повного краху? На це питання важко дати однозначну відповідь. На нашу думку, велику роль грає спеціалізація діяльності. Якщо бізнес може без великих проблем перекваліфікуватися на нову галузь, яка буде приносити прибуток, то диверсифікація справді є хорошим способом подолання кризи на підприємстві. Наприклад, в Ужгороді на швейній фабриці під час карантину почали шити захисні маски [7]. Іншим вдалим прикладом диверсифікації стала міжнародна ІТ компанія “Powercode”, яка після суттєвого падіння попиту на свої послуги, вдало запустила проєкт онлайн супермаркету “Foodex 24”.

Успішно диверсифікувати виробництво вдається іноземним підприємствам. Лондонська торгова марка алкогольних напоїв “58 Gin” після введення загального локдауну в Англії почала виробляти дезінфікуючі засоби для рук, що дозволило підприємству дещо покрити збитки від зменшення продажу профільних напоїв. Американська компанія “3DPPE” і англійська “3DCrowd”, які спеціалізуються на тривимірному друку почали виготовляти медичне обладнання, таке як захисти індивідуального захисту та пластикові гарнітури для хворих. Ці приклади успішної іноземної диверсифікації можуть бути використані українськими підприємствами.

З іншого боку, розглянемо малі підприємства, яким майже

нереально знайти галузь, в яку можна диверсифікувати своє підприємство. Наприклад, заклади громадського харчування. За словами депутата Верховної Ради М. Потураєва: “До карантину у нас було 30 тисяч закладів громадського харчування в Україні: від маленького кафе/бару до великого ресторану. 12 тисяч із цих 30 — ліквідовані. Не в сенсі “закрилися на карантин”, а в сенсі “ліквідувалися як підприємства” [8]. Лише частина таких закладів змогла диверсифікувати свої послуги в сторону доставки, а забезпечили прибутковість лише ті, з них, що мали сформовану базу постійних клієнтів”. З 11 травня в Україні було послаблено карантин. Почали відкриватися салони краси, перукарні, літні майданчики кафе, непродовольчі магазини, стоматології, ательє – малий бізнес. Це дало можливість підприємствам “вдихнути свіжого повітря”. Але, як зазначалося вище, не весь бізнес відкрився знову.

На сьогоднішній день в Україні кількості нових випадків захворювань коронавірусною інфекцією невпинно зростає. Реакцією Уряду стали нові обмеження (карантин вихідного дня). Можна припустити, що в цих реаліях, зможе вижити лише той бізнес, який ефективно використав період після локдауну для пошуку шляхів виживання у ці непрості часи.

Отже, диверсифікація малого бізнесу є рішенням, яке дає змогу підприємствам “триматися на плаву” при складній економічній кон’юктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг. При цьому, збитки від тимчасово нерентабельних напрямів діяльності перекриваються прибутком від інших видів продукції/послуг. Але під час такої глобальної кризи, спричиненою пандемією, і, що не менш важливо, в Україні, ефективність застосування цього шляху піддається великим сумнівам.

#### Список літературних джерел

1. Малий та середній бізнес дають 55% ВВП (2020). *Офіційний сайт Кабінету міністрів України*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/10596576-maliy-ta-seredniy-biznes-v-ukrajini-daye-55-vvp-kabmin.html> (дата звернення 04.11.2020).
2. *Спілка українських підприємців: коронавірус vs бізнес* (2020). URL: <https://sup.org.ua/uk/news/4197?fbclid=IwAR2pWntWba6qfQx5VLAkNC6KYvBRffuQskXpnkUN49oQ75JFYqK7zxfZtPI> (дата звернення 04.11.2020)
3. Багорка М. (2009). Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, Вип.10. 17-21.
4. Полятикіна Л.І. (2017). Диверсифікація виробництва як економічний інструмент підвищення економічного розвитку підприємств малого бізнесу. *Глобальні національні проблеми економіки*, Вип. 17. 415-419.
5. Все про #сovid-19 для малого та середнього бізнесу. *Портал для підприємців*. URL: <https://sme.gov.ua/covid19-qa/#qa2> (дата звернення 05.11.2020).
6. Сковрцов І.Б., Цогла О.О. (2010). Диверсифікація діяльності підприємства як засобу антикризового управління. *Науковий вісник НЛТУ України*, Вип. 20.6. 261-263.

7. Ужгородські швачки під час карантину шиють захисні маски. *Суспільне: новини*. URL: <https://suspihne.media/21640-uzgorodski-svacki-pid-cas-karantinu-siut-zahisni-maski/> (дата звернення 08.11.2020).

8. Інтерв'ю М. Потураєва (2020). *Інтерфакс – Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/659228.html> (дата звернення 06.11.2020).

9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. (2004). *Стратегічне управління підприємством*: навч. посібник. Київ. 400 с.

**Сакаль Оксана Володимирівна, д.е.н., с.н.с.,**  
**Третяк Наталія Антонівна, к.е.н.,**  
**Бегаль Іван Іванович, аспірант**  
Державна установа “Інститут економіки  
природокористування та сталого розвитку НАН України”

## **УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Проведена систематизація оцінок ефективності впровадження Цілей сталого розвитку, ухвалених світовою спільнотою на Саміті ООН у вересні 2015 р. у форматі Резолюції “Порядок денний в галузі розвитку на період до 2030 року” [1], зарубіжних і вітчизняних авторитетних профільних та ресурсних організацій, науковців, фахівців свідчить про те, що, не зважаючи на досягнуті результати, головною перешкодою в успішній реалізації всієї сукупності Цілей визначено брак фінансування на всіх адміністративно-управлінських рівнях. Завдання інституціоналізації як позитивних, так і негативних зовнішніх ефектів у природно-ресурсній сфері шляхом формування ефективного інституціонального середовища розвитку відносин щодо природних ресурсів і умов навколишнього природного середовища відповідно до концепту сталого розвитку й надалі залишається актуальним. Цей висновок властивий і вітчизняним реаліям, оскільки сучасне інституціональне середовище екологічних та економічних інтересів характеризується пріоритетністю короткотермінових цілей і завдань розвитку.

Пріоритети розвитку системи управління сталим природокористуванням у контексті впровадження Цілей сталого розвитку 2030 полягають в інституціональних трансформаціях у природно-ресурсному секторі національного господарства, що повинні ґрунтуватися на наукових положеннях неоінституціоналізму, вважаючи діяльність і поведінку окремого індивіда, його взаємодію з інститутами й організаціями під впливом формальних прав і

неформальних обмежень інституціонального розвитку суспільства й економіки у частині відносин “людина-природа-суспільство”.

Суспільний добробут і прогрес на шляху до сталого розвитку безпосередньо обумовлюються належним управлінням природокористуванням, що полягає у задоволенні суспільного попиту шляхом використання послуг екосистем за умови забезпечення їх збереження, охорони, сталого споживання та розширеного відтворення. Як доведено у [2, с. 8] щодо інтеграції принципів сталості великими мультинаціональними компаніями з метою ефективного використання ресурсів, що, в свою чергу, є результатом її основної бізнес-стратегії, Цілі сталого розвитку можуть слугувати всеохоплюючою платформою для формування, стимулювання, інформування та звітування про стратегії, цілі та діяльність різних суб’єктів підприємництва.

Особливо актуальним дане твердження вважаємо для суб’єктів-природокористувачів. Як відзначають Глобальна ініціатива зі звітності, Глобальний договір ООН та Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку, це сприятиме їх капіталізації за рахунок низки переваг, серед яких відзначаємо інноваційні технології для підвищення рівня енергоефективності, відновлюваної енергії, зберігання енергії, еко-будинки та сталий транспорт; заміна виготовлених та оброблених у традиційний спосіб продуктів на інформаційно-комунікаційні технології та інші технологічні розробки, що зменшують рівень викидів і відходів; задоволення потреб великого і здебільшого досі незадіяного ринку продуктів та послуг, включно з охороною здоров’я, освітою, енергетикою, фінансами та інформаційно-комунікаційними технологіями, що можуть знизити рівень бідності [2].

Інтерналізація зовнішніх ефектів завдяки запровадженню відповідних податків, зборів та інших цінових механізмів, тобто регуляторів, які формують умови діяльності, а не безпосередньо її регламентують, у напрямі досягнення сталості може слугувати рушієм зростання фінансової вартості корпоративної сталості. Це свідчить про те, що згадані вказаними глобальними суб’єктами зі сталого розвитку економічні стимули для компаній використовувати ресурси більш ефективно або перейти на інші, сталіші альтернативи, є привабливішими, ніж адміністративні важелі регулювання.

Ґрунтуючись на положеннях, сформульованих Луманом Н. [3] щодо системно-теоретичного аналізу і соціальних систем, відзначимо, що об’єктом управлінського впливу постають системні функції, а не причинно-наслідкові зв’язки. Функція системи ідентифікується з її перетворенням, а внутрішні умови перетворення постають як

структура. Нове інституціональне середовище повинно стимулювати, з одного боку, господарську активність, економічне зростання за рахунок структурно-інноваційних перетворень. Управлінські аспекти проблеми забезпечення сталого природокористування в умовах глобальних змін навколишнього середовища полягають в узгодженні суспільних і приватних інтересів (вузькогрупових у мультинаціональних компаніях), відтак розвиток такого інституту як корпоративне управління у природно-ресурсній сфері у цілому потребує глибоких досліджень. Вважаємо, що ризики превалювання вузькогрупових інтересів компаній можна збалансувати міцною інституціональною роллю держави [4]. Контролююча роль держави у поєднанні з економічними стимулами дасть змогу скерувати цілі регулювання й розвитку на досягнення заданої макросистемної мети – сталого розвитку шляхом інтерналізації тих ефектів, які є зовнішніми.

#### Список літературних джерел

1. Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (2015). *Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года*. URL: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R) (дата звернення 18.11.2020).

2. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу (2016). *Глобальна ініціатива зі звітності, Глобальний договір ООН, Всесвітня рада підприємств зі сталого розвитку*. URL: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compass\\_Guide\\_Ukrainian.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf) (дата звернення 18.11.2020).

3. Луман Н. (2007). *Социальные системы. Очерк общей теории*. Санкт-Петербург: "Наука". 644 с.

4. Сакаль О.В. (2018). *Інституціональні трансформації у сфері землекористування: монографія*. Київ: Профкнига. 478 с.

**Samoilenko Anna**, Student

University of Customs and Finance

*Scientific adviser – PhD, Ass. Professor Rozhdestvenska I.*

## LEADERSHIP AS THE MAIN CRITERION OF MANAGEMENT IN MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Leadership is an integral part of the management process in any enterprise, state or organization. The manager is the central figure who performs certain management functions such as: planning, organization, control and education. It is important to understand the difference between leadership and leaders. Leadership is present in all areas of professional activity of a leader of any rank. It is true to believe that formally leader, when he holds a certain position, becomes the leader of the team because he



receives the authority to lead it. However, in reality he may not be a leader because he doesn't have certain qualities. In this case, function of leader is taken over by the person who has the greatest authority in the team among colleagues. In my opinion, this can lead to an incorrect management process. If manager doesn't pay attention to the opinion of such employees, organizational process may become spontaneous or uncontrolled.

Such authoritative workers are called "informal leaders". Such employees are usually proactive, energetic and well-informed by the nature of behavior, which allows to increase the authority in the team. Sometimes there are leaderless groups. This happens when the leader does not have the qualities of an inherent leader, and among the staff of the team does not have authoritative and proactive colleagues. In my opinion, such teams are inferior to those where there is a leader or there is an informal leader.

There is also a team where the leader – the leader, coexists with the informal leader. The main task of such leaders is not to oppose them, but on the contrary to listen and lead the team through them. It is with this strategy that the management process will be most effective. So who is the leader? This is, more often than not, a leader who has certain qualities, namely:

- business (competence, economic thinking, knowledge of the basics of management science);
- organizational (contact, psychological tact, emotional and volitional restraint);
- personal (energy, initiative, demanding, determination, optimism);
- moral and political (devotion to the interests of the state, labor collective, intelligence, a wide range of hobbies) [2].

Important characteristics of a leader are his high intellectual and emotional-volitional stress resistance. Intellectual means the desire to acquire new knowledge, to strive for it. Emotional and volitional stress resistance characterizes the ability to make competent decisions in conditions of lack of information, lack of time, business conflicts and their own conflicts [2]. Thus, the main criterion of management in the organization is leadership. Leadership is the ability to influence individual employees and groups in order to focus on achieving the goals of the organization. It is important to clearly understand the difference between a leader and a leader, because it is not always the same person. There are the following differences between the leader and the leader:

- the leader is usually appointed officially, and the leader is nominated spontaneously;
- the leader is given certain rights and responsibilities by law, and the leader may not have them;
- the leader is endowed with a certain system of officially established

sanctions, using which he can influence subordinates, and the leader is not given these sanctions;

- the leader represents his group in external sphere of relations, and the leader in the sphere of his activity is limited mainly by intra-group relations;
- the leader, unlike the leader, is responsible before the law for the state of affairs in the group;
- nomination of a leader depends more on the mood of the group, while leadership – a stable phenomenon [3].

For successful management of the organization and performance of functions, the leader must be a leader, if he does not have the above qualities, the management of the team automatically passes to the most authoritative employee who meets the requirements of the leader: proactive, energetic, informed. If the leader-leader coexists with the informal leader, the former should interact with the latter by influencing the team through him. Thus, in conclusion, we can conclude that leadership as a criterion of management in the organization plays an important role because it is from whether the leader is a leader, determines the effectiveness of management of the organization, state or enterprise.

There are many factors that are the key to effective management and many reasons that prevent a manager from succeeding in performing his functions. The combination of these factors and reasons actualizes the problem of studying the qualities necessary for managers to work effectively of any rank.

#### References

1. Pink D. Drive. (2013). *What really motivates us*. URL: [http://loveread.cc/view\\_global.php?id=62008](http://loveread.cc/view_global.php?id=62008).
2. Novak D. (2012). *Take people with you*. URL: <https://www.litmir.me/bd/?b=315781>.
3. Kennedy D. (2020). *Hard management. Make people work for the result*. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/zhorstkyu-menedzhment-prymuste-lyudey-pracyuvat-na-rezultat>.

**Шажко Петро Валерійович**, магістр  
Навчально-науковий інститут економічних і  
соціальних відносин Університету банківської справи

## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Страховий ринок – це особлива сфера грошових відносин, де об’єктом купівлі-продажу виступає специфічна послуга – страховий захист, формується пропозиція і попит на неї [1]. Створення

ефективної системи захисту майнових прав та інтересів у окремих громадян, підприємців і підприємств, підтримання соціальної стабільності у суспільстві й економічної безпеки держави неможливе без функціонування потужного ринку страхових послуг. Крім того, страхування є важливим джерелом акумулювання коштів для подальшого інвестування в реструктуризацію економіки [1].

Ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків. Метою роботи є висвітлення основних тенденцій в розвитку страхового ринку за 2019-2020 роки.

Кількість страхових компаній має тенденцію до зменшення, так станом на 31.03.2020 порівняно з аналогічною датою 2019 року, кількість компаній зменшилася на 40 СК. Загальна кількість страхових компаній станом на 31.03.2020 становила 225 (станом на 31.03.2019 – 265 компаній). При цьому зростає концентрація ринку. Незважаючи на значну кількість страхових компаній в Україні, фактично основну частку валових премій накопичують 10 страховиків.

У порівнянні з 1 кв. 2019 р. на 1 782,3 млн. грн. (13,4%) зменшився обсяг надходжень валових страхових премій, обсяг чистих страхових премій зменшився на 4,9 млн. грн. (0,1%). Зменшення валових страхових премій відбулося по всім видам страхування: страхування майна (зменшення валових страхових платежів на 873,4 млн. грн. (43,0%)); страхування від вогневих ризиків і ризиків стихійних явищ (зменшення валових страхових платежів на 791,0 млн. грн. (49,2%)); страхування відповідальності перед третіми особами (зменшення валових страхових платежів на 270,0 млн. грн. (41,1%)); страхування вантажів і багажу (зменшення валових страхових платежів на 243,4 млн. грн. (39,1%)); страхування фінансових ризиків (зменшення валових страхових платежів на 209,9 млн. грн. (19,3%)) [2].

Протягом аналізованого періоду зменшилась кількість укладених договорів страхування на 5 520,8 тис. одиниць (або на 12,0%), при цьому на 1 710,0 тис. одиниць (або на 10,7%) зменшилась кількість договорів з добровільного страхування, в тому числі зменшилась кількість укладених договорів страхування від нещасних випадків на 1 027,0 тис. одиниць (або на 11,6%), кількість укладених договорів страхування фінансових ризиків зменшилась 411,1 тис. одиниць (або на 27,6%), кількість укладених договорів страхування здоров'я на випадок хвороби зменшилась 278,2 тис. одиниць (або на 20,8%). Кількість укладених договорів з обов'язкового страхування зменшилась на 4 220,0 тис. одиниць (або на 14,6%) за рахунок зменшення договорів страхування від нещасних випадків на транспорті на 4 205,4 тис. одиниць (або на 15,6%).

Операції вихідного перестраховання у I кв. 2020 року у порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. зменшилися на 1 678,3 млн. грн. (37,8%) за рахунок зменшення на 1 777,2 млн. грн. (48,6%) перестраховання в середині країни. При цьому, операції з перестраховання із страховиками-нерезидентами збільшилися на 98,9 млн. грн. (12,6%).

Разом із негативними тенденціями треба відзначити позитивну динаміку ряду показників. Обсяг валових страхових виплат/відшкодувань у порівнянні з I кв. 2019 р. збільшився на 438,7 млн. грн. (13,2%), обсяг чистих страхових виплат збільшився на 410,3 млн. грн. (12,6%). Зростання обсягів валових страхових виплат у I кварталі 2020 р. мало місце у таких видів страхування, як: автостраховання (збільшення валових страхових виплат на 165,9 млн. грн. (10,2%)), медичне страхування (безперервне страхування здоров'я (збільшення валових страхових виплат на 119,6 млн. грн. (18,4%)), страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ (збільшення валових страхових виплат на 94,5 млн. грн. (2 рази)).

Питома вага чистих страхових премій у валових страхових преміях за I кв. 2020 р. становила 83,7%, що на 11,1% більше у порівнянні з I кв. 2019 р.. Водночас, зменшилися валові страхові виплати зі страхування від нещасних випадків на 33,0 млн. грн. (45,6%), фінансових ризиків на 25,8 млн. грн. (6,3%), страхування майна на 15,1 млн. грн. (9,6%).

Рівень валових виплат у порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. збільшився на 7,7 в.п. і становив 32,5%. Рівень чистих страхових виплат станом на 31.03.2020 становив 37,8%, що більше на 4,2 в.п. у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Високий рівень валових і чистих страхових виплат спостерігається з медичного страхування – 48,4% та 49,9%, за видами добровільного особистого страхування – 36,5% та 39,4%, за видами недержавного обов'язкового страхування – 51,4% та 51,5% (з обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів – 50,4% та 49,3%) відповідно. Страхові резерви станом на 31.03.2020 зросли на 3 794,7 млн. грн. (13,5%) у порівнянні з аналогічною датою 2019 року, при цьому технічні резерви – на 2 251,8 млн. грн. (12,1%), а резерви зі страхування життя – на 1 542,9 млн. грн. (16,1%).

У порівнянні з аналогічною датою 2019 р. збільшилися показники: загальні активи страховиків на 1 988,7 млн. грн. (3,2%); активи, визначені ст. 31 Закону України “Про страхування” для представлення коштів страхових резервів – 5 919,5 млн. грн. (14,3%) [2].

Таким чином, недосконалість нормативної бази, що регулює діяльність суб'єктів страхового ринку; слабкий розвиток фондового

ринку, що не дає змоги використовувати цінні папери як категорію активів для захищеного розміщення страхових резервів; відсутність вторинного ринку страхових послуг; а також кризові явища в економіці спричинили сповільнення розвитку страхового ринку в Україні, що знайшло вираження у зменшенні обсягу надходжень валових страхових премій, кількість укладених договорів страхування, операції вихідного перестраховання та деяких видів страхових виплат.

Разом з тим, страховий ринок наростив обсяг активів, страхових резервів та рівень валових та чистих страхових виплат з ряду видів страхування. Надалі сприяти позитивно на страховий ринок України, повинні такі заходи: внесення змін в порядок надання звітності страховиками; стимулювання страховиків до отримання міжнародних рейтингів фінансової стійкості; формування системи саморегулювання та удосконалення законодавства, що регулюють сферу страхування, зокрема, вдосконалення механізму страхування виробників сільськогосподарської продукції. Реалізація стратегії розвитку страхового ринку України дасть можливість покращити його якість та забезпечити сталий розвиток української економіки.

#### Список літературних джерел

1. Осадець С.С. (2001). *Страхування*: підручник. К.: КНЕУ. 599 с.
2. *Зведена динаміка основних показників страхового ринку (Нацкомфінпослуг)*. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy.html>.

**Ткач Юлія Вікторівна**, магістр  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Червінська Л.П.*

## УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Успішність діяльності будь-якої організації залежить від розуміння особливостей її діяльності на засадах реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу. Ті компанії, які приділяють більше уваги соціальній відповідальності, являються більш успішними, створюють більш позитивний імідж у свідомості споживача, що, зокрема, позитивно відображається на задоволенні їх потреб та їх лояльності до продукції компанії [1]. Упровадження підходів соціальної відповідальності забезпечує у майбутньому підприємству поліпшення іміджу та підвищення рівня ділової репутації. Це дозволяє не тільки

зберегти й розширити клієнтську базу, але й поліпшити якість продукції, підвищити ефективність роботи, забезпечити можливість залучення освічених і компетентних працівників, посилити довіру стейкхолдерів, забезпечуючи при цьому формування передумов для одержання інвестиційних ресурсів [2].

З точки зору аналізу соціальної відповідальності компанії як фактору забезпечення її конкурентоспроможності, іміджу та бренду можна навести приклад ПрАТ “Київстар”, найбільшого оператора телекомунікацій України. Упродовж 20 років соціальна відповідальність організації є невід’ємною частиною її діяльності. Параметри іміджу та бренду в контексті КСВ, у компанії “Київстар” визначено згідно наступних складових:

1. Соціальна компонента. Соціальні ініціативи, які не залишаються без уваги уже більше 15 років – це дитяча безпека, розвиток освіти, підтримка здоров’я та здорового способу життя, благодійність і волонтерство. За 2016-2018 рр. “Київстар” підтримав понад 115 благодійних та соціальних проектів на загальну суму близько 23 млн. грн., а понад 3500 їхніх співробітників стали волонтерами.

Створенню позитивного іміджу компанії сприяють такі компоненти КСВ: наявність власних профілакторіїв, спортивних комплексів, баз відпочинку, щорічне проведення диспансеризації; створення робочих місць для молоді, осіб з обмеженими фізичними можливостями, інших соціально вразливих груп населення; здійснення благодійної діяльності. Негативний імідж компанії в контексті КСВ розглядається як результат наявності адміністративних та економічних санкцій з боку антимонопольних, податкових та інших органів інспекції, нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, штрафів і стягнень за порушення екологічних норм тощо.

2. Економічна компонента. “Київстар” приділяє значну увагу соціальній відповідальності бізнесу і реалізує проекти, що спрямовані на розвиток України: ініціативи, спрямовані на формування культури користування мобільним зв’язком та безпечне користування інтернетом дітьми; активна участь у волонтерських програмах; системна допомога підшефним закладам для дітей-інвалідів тощо.

У 2016 р. “Київстар” підтримав Eurasia Mobile Challenge, ініціативу VEON, спрямовану на розвиток ідей молодих підприємців у сфері розробки інноваційних мобільних технологій, що допомагає бізнесменам підвищити свої підприємницькі навички. Завдяки участі в конкурсі, 88 українських стартапів отримали можливість виграти 20000 доларів на розвиток свого продукту.

“Київстар” являється офіційним партнером Міністерства освіти і

науки України в рамках Всеукраїнського Фестивалу інновацій. З 2018 р. компанія стала експертом в конкурсі кращих українських стартапів.

3. Екологічна компонента. Компанія підтримує всесвітній “зелений рух” із 2008 р., втілюючи екологічну програму. Екологічна відповідальність зосереджена на: енергоефективності у роботі мережі й зменшенні викидів CO<sub>2</sub>; “зеленому” офісі (Е-документообігу, відеоконференціях, вимиканні ПК і електроприладів наприкінці робочого дня); розробленні продуктів і послуг, які допоможуть клієнтам бути більш лояльними до навколишнього середовища.

У 2015 р. “Київстар” очолив рейтинг мобільних операторів, укладений на основі відомостей про те, як споживачі сприймають екологічний імідж компаній. Дані опублікувало дослідницьке агентство IRS Group, яке опитало 1000 респондентів за проектом “ЕКОомнібус”. Для підвищення рівня конкурентоспроможності та іміджу на ринку у контексті КСВ організації повинні нести відповідальність за свою діяльність як перед суспільством, так і перед партнерами, усіма стейкхолдерами, постійно здійснювати контроль економічних, соціальних і екологічних показників своєї діяльності.

Здійснення заходів щодо створення позитивного іміджу підприємства можна вважати довгостроковою інвестицією, оскільки соціально відповідальні підприємства, що відзначаються хорошою репутацією мають більш лояльних та вірних покупців, широкий доступ до кредитів та інвестицій, довгострокових партнерів тощо. В сукупності ці особливості впливають на стабільність розвитку підприємства, що однозначно вказує на позитивний ефект від впровадження заходів щодо соціальної відповідальності.

Сукупність засобів впровадження концепції соціально відповідального бізнесу є досить простими для сприйняття та застосування їх на практиці будь-якого підприємства. Після здобуття певних знань щодо основ ведення соціально відповідального бізнесу, кожен менеджер може обрати відповідні елементи для свого бізнесу, а також комбінувати та об’єднувати їх для отримання максимального ефекту, покращення іміджу підприємства. До найбільш поширених та соціально значущих соціальних програм можна віднести:

– заходи щодо розвитку персоналу (спрямовані на підвищення якості роботи та її продуктивності, навчання та підвищення професійної кваліфікації працівників, професійний розвиток, застосування мотиваційних схем оплати праці і матеріального стимулювання, формування і надання соціального пакету персоналу, створення гарних умов для відпочинку працівників тощо);

– заходи, пов’язані з охороною здоров’я та дотриманням безпечних

умов праці (спрямовані на запровадження додаткових особливих норм безпеки на робочих місцях, забезпечення безкоштовного медичного обслуговування працівників підприємства, дотримання санітарно-гігієнічних умов праці, профілактика професійних захворювань, додаткова допомога у зв'язку з материнством тощо);

– заходи щодо соціально-відповідальної реструктуризації (спрямовані на пом'якшення наслідків зв'язку із звільненням працівників і мають на меті допомогти працівникам, які потрапили під скорочення: надання професійної перепідготовки, допомога з працевлаштуванням, надання позитивних рекомендацій, компенсаційні виплати тощо);

– природоохоронні заходи (спрямовані на реалізацію програм з ініціативи підприємства, що сприяють зменшенню шкідливого впливу підприємства на навколишнє середовище);

– здійснення добросовісної ділової практики (запровадження підприємством відкритої інформаційної політики, співпраця з державними органами, сприяння розвитку малого бізнесу тощо) [3].

Підсумовуючи можна означити, що незважаючи на наявність певних перешкод, що супроводжують процес впровадження концепції соціальної відповідальності, її реалізація є надзвичайно важливим інструментом формування позитивного іміджу підприємства.

#### Список літературних джерел

1. *Соціальна відповідальність* (2015): навч. посіб. За заг. ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ. 519 с.
2. Червінська Л.П., Базилук Б.Г. (2018). *Управління персоналом в контексті соціальної відповідальності бізнесу*: монографія. Київ. 220 с.
3. Бухаріна Л.М., Сучков А.В. (2014). Використання соціальної відповідальності бізнесу для створення позитивного іміджу підприємства. *Економіка і організація управління*, 1 (17) – 2 (18). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1037> (дата звернення 16.10.2020).

**Ткаченко Аліна Юрївна**, бакалавр  
Черкаський інститут Університету банківської справи  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Запорожець С.В.*

## СУЧАСНІ ЗАХОДИ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Нова концепція запуску ринку іпотечного кредитування в Україні не потребує додаткового фінансування за рахунок коштів державного бюджету. Роль держави у процесі розбудови іпотечних відносин є



регуляторною та передбачає її участь у якості підтримки та забезпечення функціонування нормативно-процесуальної платформи. Головним її завданням є створення умов та уніфікованих правил діяльності іпотечних інституцій на засадах мінімізації ризиків й забезпечення старту економічного зростання.

Серед головних завдань забезпечення сталого розвитку України є розробка та впровадження заходів щодо відновлення іпотечного кредитування (запровадження державних програм по підтримці іпотечного кредитування) та впорядкування ринку первинної житлової нерухомості [1]. Відповідно до такого концепту та з метою поживлення банківського іпотечного кредитування Національний банк України активізує роботу шляхом введення нового фінансового інструменту – процентного свопу з банками.

НБУ здійснює операції свопу процентної ставки шляхом провадження кількісного або цінового аукціону через торговельні системи Bloomberg, Refinitiv чи будь-які інші сучасні програмно-технічні комплекси, що мають необхідний функціонал. Участь Національного банку України в таких операціях дозволяє банкам – іпотечним кредиторам знижувати власні процентні ризики, що сприяє розвитку довгострокового кредитування підприємців і населення, у тому числі іпотечного.

Для досягнення загальної мети стрімкого, інклюзивного економічного зростання країни важливе значення має виконання цілей з передбачуваних державних фінансів, забезпечення доступу бізнесу і громадян до значно дешевших фінансових ресурсів, зменшення витрат на обслуговування боргів, захист громадян від зловживань монополістів тощо. Національний банк України та Кабінет Міністрів України сприяє досягненню цих цілей та підтримує економічну політику за умови підтримки інститутів ринку з надання будівельних послуг [2]. Так серед основних напрямків розробленої та затвердженої Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р враховано усунення перешкод для перезапуску іпотечного кредитування [3].

Так, в рамках монетарної політики, спрямованої на досягнення визначених цілей, Національний банк України здійснює такі заходи:

- застосовано облікову ставку як основний монетарний інструмент впливу на інфляційні процеси та поступово знижено її до 6 %;
- спрощено доступ банкам до кредитування на первинному ринку нерухомості шляхом зниження відсотків за формування резерву під кредитний ризик, що сприяє їх фінансовій стабільності [2];
- уточнено перелік та порядок застосування компонентів кредитного ризику іпотечного кредитора (EAD – експозиція під

ризиком, PD – імовірність дефолту боржника/контрагента, LGD – втрати в разі дефолту) [4];

– зменшено вплив на результати стрес-тестування знецінення іпотечних кредитів за негативним сценарієм, а саме уточнено порядок застосування коефіцієнту міграції до непрацюючих активів, який є найбільшим серед всіх груп іпотечних кредитів [2] та інші заходи.

З 1.07.2020 р. в Україні стартувала Державна програма “Доступне житло під 10%”, відповідно до результатів першого місяця дії якої було надано 200 іпотечних кредитів, загальний обсяг наданих кредитів склав 75 млн. грн. Станом на 18.08.2020 року іпотечні кредити під 10% річних оформили 16 клієнтів з міст Черкаси, Кропивницький, Кривий Ріг, Львів, Вінниця, Луцьк, Рівне, Запоріжжя, Дніпро, Чернігів. Процентна ставка 10% зберігається упродовж першого року кредитування. Надалі ставка розраховується за спеціальним індексом, який залежить від депозитної ставки, плюс 4% додатково [5].

За підсумками 2019 року середня процентна ставка за іпотечними кредитами варіювала в діапазоні 20-24%, тоді, як в 2020 році вона вже формується в межах 14-16% (окремі банки пропонують програми з іпотечного кредитування зі ставкою 10% та менше) [2]. Зокрема за умовами кредитування АТ “Ощадбанк” процес фінансування придбання нерухомого майна житлового призначення на первинному ринку передбачає надання фінансових ресурсів у кредит на строк до 20 років, на умовах власної участі від 30%, під процентну ставку від 15,7% у гривні. У 2019 році АТ “Ощадбанк” надав 1142 таких кредитів на загальну суму 555 млн. грн. Середня сума кредитного договору становила 500 тис. грн. [6].

В АБ “Укргазбанк” за стандартними умовами ставки зменшилися з 20,99% до 18,8% в кінці 2019 року. При цьому середньозважена ставка становила 19,9% річних. У сегменті партнерських програм із забудовниками середня ставка становила 14,68%. Протягом 2019 року АБ “Укргазбанк” профінансував потреби іпотечного характеру близько 500 сімей на загальну суму до 300 млн. грн. [5]. Проте, АБ “Укргазбанк” оголосив про запуск програми з іпотечного кредитування під 8,8% річних, доступної для жителів Харкова.

Оскільки програма передбачає відшкодування з Харківського місцевого бюджету частини відсотків за кредитом на рівні облікової ставки НБУ, реальна ставка за іпотечним кредитом для харків'ян становить на рівні від 0,8% річних. Ставка є незмінною для позичальників протягом п'яти років кредитування [7]. Також державний АБ “Укргазбанк” разом з однією з провідних будівельних компаній України “Київміськбуд” підписали угоду про стратегічне

партнерство, що дозволяє забезпечити пропозицію кредитів на придбання нерухомого майна житлового призначення в новобудовах міста Києва під 7% річних. Кредитні кошти перерозподіляють для їх використання на первинному ринку нерухомості у понад 20 новобудовах Києва [8].

АТ КБ “ПриватБанк” запроваджено програму “Іпотека під 10%”, зорієнтовану на задоволення інвестиційних потреб соціального призначення близько 440 тисяч клієнтів банку, націлену на придбання об’єктів нерухомого майна житлового призначення на первинному та вторинному ринках [6]. Така програма передбачає надання кредитів на строк до 20 років, на умовах забезпечення початкового внеску позичальника від 30% вартості об’єкта нерухомого майна. По суті, вона є одним з перших кроків забезпечення оптимального рівня доступності та підтримки належного рівня реального кредитоспроможного попиту на іпотечні кредити в Україні.

Відновлення ринку іпотечного кредитування може стати одним із рушіїв економічного зростання країни. Однак цей процес вимагає вирішення юридичних та інфраструктурних питань, впорядкування первинного ринку нерухомого майна, забезпечення прозорості ринку та захисту прав інвесторів.

#### Список літературних джерел

1. Рекомендації Правлінню Національного банку України щодо проблем кредитування та шляхів його активізації (2020). *Рішення Ради НБУ від 28.01.2020 року № 1-рđ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr001500-20#Text>.

2. *Перспективи та перепони іпотечного кредитування 2020*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/perspektivi-ta-pereponi-ipotechnogo-kreditu-vannya-2020.html>.

3. *Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/regulatory-finansovogo-rinku-zatverdili-strategiyu-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku>.

4. Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями (2016). *Постанова правління НБУ від 30.06.2016 року № 351*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.

5. *Іпотека под 10% уже в 2020-м: что там с обещанными доступными кредитами на жилье*. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/4/657721/>.

6. *Іпотека нижче 10%: що сьогодні пропонують банки і яким попитом реагують українці*. URL: <https://delo.ua/economistandpoliticsinukraine/desheva-ipoteka-jakij-popit-na-zhitlo-v-kredit-z-371909/>.

7. АБ “Укргазбанк” запустив у Харкові іпотеку під 8,8%. URL: <https://uprom.info/news/ekonomika/finansii/ukrgazbank-zapustyv-u-harkovi-ipoteku-pid-88/>.

8. АБ “Укргазбанк” і “Київміськбуд” домовилися про доступну іпотеку під 7% річних. URL: <https://finclub.net/spetsproekty/banks/ukrgazbank/ukrgazbank-i-kijivmiskbud-domovilisya-pro-dostupnu-ipoteku-pid-7-richnikh.html>.

**Ващенко Наталія Юріївна**, студентка  
Національний університет “Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка”  
*Науковий керівник – к.е.н. Христенко О.В.*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасному світі для актуальності продукту та його успішної реалізації необхідне спеціальне символічне позначення, яке здатне за допомогою свого зовнішнього вигляду привернути увагу людини та змусити її обрати саме той чи інший товар. В умовах конкурентних ринкових відносин правильний маркетинг є невід’ємною складовою успішного, налагодженого та передового підприємства. Належне використання такого інструменту, як торгова марка, може забезпечити ефективний шлях розвитку економічної політики підприємства.

Торгова марка – це спосіб диверсифікації інформації та фактор конкурентної переваги. Наявність цього інструмента маркетингу є безпосередньо передумовою розвитку підприємства. Товарний знак – це рекламний капітал, який є гарантом якості продукту.

Розглядаючи торгові марки, слід згадати групи маркетингових стратегій, які поділені на західну і східну традиції, так звані концепції марочних стратегій. Наприклад, в практиці підприємств західних держав відсутня стійка асоціація у свідомості споживача між їх товарними брендами та репутацією, оскільки корпоративний бренд є прихований від кінцевого споживача. А от в східних країнах прийнято, аби бренд був лише «обгорткою цукерки». В цих країнах вважають, що корпоративний бренд забезпечує вищий ступінь довіри споживачів [1].

На жаль, цілковито правильних підходів до створення торгової марки не існує. Тенденції розвитку торгової марки дають можливість виділити такі типи марок: марка незмінних позицій; марка, що прогресує; марка, що регресує.

Марки також можна розрізнити за географічним охопленням. Слід зробити такий висновок, що торгова марка є нематеріальним активом і способом диверсифікованості інформації підприємства, також об’єктом управління, що вимагає чітко розробленої стратегії та інструментарію. Управління торговою маркою підприємства – це цілеспрямований процес який включає в себе планування, організацію, мотивацію, аналіз та контроль дій, пов’язаних зі створенням, впровадженням та розвитком торгової марки, аби отримати стійкі

конкурентні переваги, підтримку та зростання кількості споживачів, прихильників торгової марки підприємства.

Загальні принципи управління торговими марками підприємства включають в себе емерджентність, оперативність та доцільність. Оскільки ми живемо в світі, де запровадження інформаційних інновацій є невід'ємною складовою щоденного життя, питання щодо розробки стратегії управління торговими марками є актуальними.

Інтеграція стратегічного управління торговими марками в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства є однією з ключових вимог застосування стратегічного підходу управління торговими марками підприємства. Наявність цілісної, достовірної, систематичної інформаційної підтримки забезпечує успішний маркетинг виробництва. Отже, процесом управління торговою маркою підприємства є система управління, в якій об'єктом управління є торгова марка.

Оскільки економічне середовище сучасного ринку є достатньо конкурентним, то воно вимагає від підприємства постійного контролю конкурентоспроможності продукції своєї торгової марки. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що вивчення умов марочної конкурентоспроможності є в центрі уваги вчених, які займаються розробкою даної проблематики.

Створення торгової марки – це створення своєрідного іміджу та позиції підприємства, сила впливу на психологію і поведінку споживача. Таким чином, створюючи торгову марку, слід враховувати фізичні якості продукту, емоції, які він викликає в споживача, почуття. Дуже важливо, аби торгова марка відповідала не тільки високому іміджу товаровиробника, а й якості продукту. Реалії сучасного життя дають зрозуміти, що покупець надає перевагу відомому бренду, не маючи уявлення про якісну базу будь-якого іншого аналогічного товару. Усе зазначене вище дозволяє зробити висновок, що торгова марка в управлінській сфері є актуальним напрямом наукових пошуків.

#### Список літературних джерел

1. Зозульов О.В., Григораш М.О. (2020). *Корпоративний бренд: сутність та особливості корпоративний бренд: сутність та особливості*. URL: [https://zozulyov.ucoz.ru/articles/KORPORATIVNII\\_BREND.pdf](https://zozulyov.ucoz.ru/articles/KORPORATIVNII_BREND.pdf) (дата звернення 18.09.2020).

**Вісіцька Діана Олексіївна**, студентка  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Серєда Г.В.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Протягом досить тривалого часу в наукових та практичних колах фахівців з управління людськими ресурсами обговорювалось питання запровадження дистанційної форми роботи, невеликий відсоток бізнесу частково залучав працівників до надомної праці та віддаленої роботи, але гострої актуальності такої форми організації праці, так і її нормативного та документального забезпечення в Україні не набуло.

Епідемія COVID-19 різко внесла особливі корективи в економічну, фінансову, підприємницьку, управлінську діяльність, у бізнес та його процеси, що зумовило прийняти та внести зміни до Кодексу законів про працю України. Зокрема, було терміново передбачено запровадження нової форми організації праці, а саме дистанційної (надомної) роботи у всіх сферах діяльності.

2 квітня 2020 року набув чинності Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв’язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)” [1], яким внеслися зміни до Кодексу законів про працю України в частині унормування дистанційної (надомної) роботи:

– згідно до ч.9-12 Статті 60 Кодексу законів про працю України, дистанційна (надомна) робота – це така форма організації праці, при якій робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у т.ч. за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщення роботодавця;

– гнучкий режим робочого часу – форма організації праці, якою допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) норми тривалості робочого часу;

– укладення трудового договору у письмовій формі (зміни до ст. 24) при укладенні трудового договору про дистанційну (надомну) роботу є обов’язковим;

– на період оголошення карантину, час простою не з вини працівника, оплачується не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові окладу (зміни до ст. 113);

– згідно до ч.9-12 Статті 60 КЗпП України, дистанційна (надомна) робота передбачає оплату праці в повному обсязі та строки, визначені діючим трудовим договором [2].

При укладанні трудового договору на дистанційну роботу слід враховувати такі істотні умови, як: особисті дані працівника, що підтверджують його особу (паспортні дані, ПІН, адреса і місце проживання, номер телефону і т.д); дату прийняття на роботу; режим та графік трудової діяльності працівника; порядок оплати праці; розмір посадового окладу; терміни надання відпусток; трудові та соціальні гарантії співробітника; права та обов'язки працівника і роботодавця; узгодження способів комунікації із працівником; способи доставки необхідних робочих інструментів чи матеріалів (за необхідності); правила обліку та контролю виконаної роботи співробітником.

Відповідно, дистанційна форма організації праці має власні переваги для співробітників, для організацій та підприємств, де вони працюють, і для зовнішнього середовища в цілому. За даними дослідження, проведеного Стенфордською вищою школою бізнесу, було виявлено [3]:

1. Віддалені співробітники продуктивніші у порівнянні з офісними працівниками на 13%, адже більшість надомних робітників самостійно обирають свій графік робочого часу, організують роботу у відповідності з їх найбільшим продуктивним часом доби, тим самим більш якісно виконують поставлені завдання. Не менш важливими причинами підвищення продуктивності являються також відсутність стресу та мінімізація факторів, що відволікають.

2. Дистанційні співробітники економлять більше коштів, адже вони не витрачають ресурси на дорогу до роботи і назад, на одяг, на робочий обід, перекуси та каву.

3. Дистанційні співробітники мають можливість більше подорожувати. Сучасні технології досягнули високого рівня знань, щоб працювати можна було практично у будь-якому місці, де є доступ до інтернету. Цифрові інструменти дозволяють організувати командну роботу чи спілкуватись з клієнтом за тисячі кілометрів.

4. Для підприємств основна перевага надомної роботи – економія витрат. Оренда офісу, закупівля офісних меблів, регулярні рахунки за комунальні послуги – знижують прибуток, отриманий від ведення бізнесу. Відповідно, надомна робота значно знижує витрати на кожного співробітника.

Однак, за неготовності роботодавців до змін, особливостей технологічного процесу виготовлення продукції (надання послуг), застосування режиму дистанційної роботи, у тому числі під час

пандемії має ряд негативних особливостей:

1) на більшості промислових, будівничих, сільсько-господарських підприємств не передбачається технологічних можливостей виконання роботи співробітником дистанційно;

2) зростання кількості безробітних, втрата робочих місць (при оголошенні обмежень в роботі підприємств / карантинів вихідного дня / повного локдауну, громадського транспорту);

3) працівники вимушені брати відпустку за власний рахунок, у разі відмови роботодавця видати наказ про дистанційну роботу;

4) в умовах пандемії зростає число жертв домашнього насильства;

5) в умовах пандемії, дистанційна робота негативно впливає на жінок, можливий, ризик зростання факторів, що відволікатимуть від виконання професійних обов'язків.

Згідно до положень ст. 60 КЗпП, до надомної форми праці і до гнучкого режиму зайнятості, працівники розподіляють час праці на власний розсуд. Відповідно, оплата діяльності проводиться роботодавцем за фактично виконану ним роботу. Положення законодавства не містять таких положень, які звільняли б керівництво від зобов'язання ведення табеля обліку робочого часу. У свою чергу, згідно до п. 2.4.5 Інструкції № 286, до облікової кількості включаються штатні працівники, які уклали трудовий договір із підприємством про виконання роботи вдома. У такому випадку, введення достовірного обліку відпрацьованого працівниками часу, в умовах віддаленої від офісу роботи, здійснюється за допомогою технологічних інструментів, а саме програм, які фіксують рух комп'ютерних мишок, автоматично роблять звіт з трудової активності, щоденно вносять інформацію про результати роботи до єдиної бази [4].

Для перспективи подальшого нормативного регулювання гнучких форм зайнятості в Україні варто удосконалити нормативно-законодавчу базу, що надасть можливості пристосування до змінних умов праці, забезпечення переходу працівника від однієї до іншої форми трудової діяльності, визначення усього спектру умов найму, форм та методів оплати праці, організації робочого часу, правил введення табеля обліку відпрацьованого часу та надання відпусток.

Отже, дистанційний режим організації праці – це новий образ життя, якого не слід уникати. За останні десятиріччя актуальність надомної роботи стала різко зростати. Дана тенденція не показує ознак уповільнення, хоча й більшість керівників ще не наважились її запроваджувати на підприємствах. Глобальна пандемія коронавіруса змусила усіх пройти період ізоляції, тим самим через заборони, працювати поза межами офісів компаній.



### Список літературних джерел

1. Законодавство України (2020). *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>.
2. *Кодекс законів про працю України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. *Стенфордська вища школа бізнесу Stanford Business School*. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment>.
4. *Федерація роботодавців України (2020): посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19*.

**Боровик Таїса Володимирівна**, магістр  
**Вуйченко Марина Анатоліївна**, доцент, д.е.н.  
Уманський національний університет садівництва

## МІСЦЕ ЛАНШАФТНОГО ДИЗАЙНУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕЛЕНОГО ГОСПОДАРСТВА

До недавнього часу в Україні розвиток підприємств зеленого господарства відбувався досить швидкими темпами. Але, нині він помітно втрачає популярність, а отже – важливим питанням є пошук та розробка ефективних методів управління розвитком даного виду підприємств. На нашу думку, варто визначити, які з напрямків діяльності підприємств зеленого господарства вже є застарілими, а які, навпаки, перспективні та заслуговують на увагу. Так, наприклад, на сьогоднішній день набули популярності послуги ландшафтного дизайну, що пов'язано з підвищенням рівня доходів населення та розвитком будівництва за містом.

Напрямок ландшафтного дизайну в Україні з'явився більше десяти років тому. Цей вид бізнесу став привабливим для підприємців-початківців, через високу рентабельність та невеликі початкові інвестиції. На даний час послуги з ландшафтного дизайну мають чималий попит, хоча конкуренція в цій сфері є досить великою.

Сучасні підприємства зеленого господарства пропонують наступні послуги з ландшафтного дизайну: створення майданчиків; посадка рослин; земляні роботи; проектування ландшафту; будівництво штучних водойм; конструювання поливної системи та системи освітлення; зведення декоративних і функціональних огорож; ланування та прокладання доріжок [2].

В оформленні земельної ділянки може використовуватись: зведення альпійських гірок, організація освітлення та поливу, створення малих архітектурних форм, оформлення газонів та клумб, штучних водоймищ

і багато чого іншого. Затишок і комфорт на ділянці залежать від професійних дизайнерів. Втілення розробленого проєкту ландшафтного дизайну залежить від характеристик ділянки та платоспроможності клієнта. Існують різні стилі в ландшафтному дизайні такі як: природний; регулярний; пейзажний; сільський; китайський; японський; змішаний.

Відповідно до чинних норм містобудування зелені насадження в різноманітних об'єктах озеленення мають охоплювати не менше 50 % площі міста. Всі об'єкти озеленення мусять бути гармонійно взаємозв'язані між собою і об'єднані в єдину систему озеленення населеного пункту. Об'єктом озеленення – це земельна ділянка, на якій усі елементи ландшафту (складові рельєфу, водойми, рослини) і будівельні споруди (мости, дороги, майданчики, малі архітектурні форми і т.п.) організовані в певну об'ємно-просторову систему. В сучасних умовах об'єкт озеленення являє собою важливий структурний елемент території населеного пункту, або ділянки приміської зони, що призначений для задоволення потреб у відпочинку на повітрі. Також, він відіграє важливу санітарно-гігієнічну роль як засіб охорони навколишнього середовища.

У великих містах до об'єктів озеленення належать парки, сади, бульвари, сквери, озеленені ділянки перед будинками у промисловій і житловій забудовах. Об'єкти озеленення досить різноманітні за своїм функціональним призначенням, розмірами і формою та місцем розташування. Зелені насадження за функціональними ознаками поділяються на такі групи: загального користування; обмеженого користування; спеціального призначення.

На території будь-якого типу підприємств зелені насадження підлягають обліку на підставі даних інвентаризації. Така інвентаризація проводиться один раз на 5 років із квітня до жовтня. При створенні багаторічних насаджень підприємство може скористатися такими Нормами як: висаджування розсади; висіву насіння газонних трав; приживлюваності дерев і кущів при проведенні робіт з озеленення [3]. Доглянуті зелені насадження на території підприємства допомагають збільшенню обсягів продажу, залученню потенційних покупців а, отже, і підвищенню прибутку підприємства. Крім того, чудовий пейзажний ландшафт сприяє підвищенню результативності та ефективності праці, та і просто створює гармонію.

#### Список літературних джерел

1. Економіка підприємств зеленого господарства та будівництва (2012): навч. посіб. За ред. І.Я. Коцомбаса. Х: ХНАМГ. 377 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/26715/1/2010%2034%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 12.11. 2020).

2. “Зелений” бізнес для малих і середніх підприємств (2017): посібник. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/SME-Guide-web.pdf> (дата звернення: 12.11. 2020).

3. Білова Н. (2013). Озеленення території підприємства: як облікувати витрати. *Податки & бухгалтерія*, 46. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2013/june/issue-46/article-63372.html> (дата звернення: 12.11. 2020).

**Жук Тетяна Миколаївна**, магістр  
Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Кравець І.В.*

## ОЦІНКА СИСТЕМ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ОСНОВІ ІНДЕКСУ ТА СУБІНДЕКСІВ МЕЛЬБУРНА МЕРСЕРА

За глобальним індексом Мельбурна Мерсера, який оцінює системи пенсійного забезпечення 37-ми країн, населення яких складає 63% всього світу найбільш ефективними виявилися системи Нідерландів та Данії. В основу оцінки покладено 40 показників, які розподілені на 3 субіндекси: адекватність, стійкість та цілісність (рис. 1).

### Адекватність (40%)

- Мінімальна пенсія гарантується бідним, становить прийнятний відсоток середньої зарплати в економіці.  
Чистий коефіцієнт заміщення принаймні 65% зарплати (після оподаткування) для працівника з середнім доходом.  
Не менше 60% накопичених пенсійних коштів (прав) виплачуються як регулярні доходи (довічні анuitети).

### Стійкість (35%)

- Не менше 70% населення працездатного віку повинні бути учасниками недержавних програм пенсійного забезпечення.  
Активи пенсійних фондів повинні складати більше 100% ВВП для фінансування майбутніх пенсійних зобов'язань.  
Не менше 70% осіб віком від 55 до 64 років повинні бути економічно активними (працювати).

### Цілісність (25%)

- Сильний пруденційний регулятор, який контролює приватні пенсійні виплати.  
Регулярне інформування учасників щодо прогнозованого пенсійного доходу, витрат та надання регулярних звітів.  
Чіткі вимоги щодо фінансування схем з визначеними внесками та визначеними виплатами.

Рис. 1. Складові індексу Мельбурна Мерсера та їх характеристики (субіндекси)

Джерело: адаптоване [1]

У табл. 1 наведено загальне значення індексу для кожної системи разом із значенням індексу для кожного з трьох субіндексів: адекватність, стійкість та цілісність.

Таблиця 1

**Значення індексу та субіндексів Мельбуерна Мерсера, 2019 р.**

Країна	Індекс Мельбуерна Мерсера	Субіндекси		
		Адекватність	Стійкість	Цілісність
Аргентина	39.5	43.1	31.9	44.4
Австралія	75.3	70.3	73.5	85.7
Австрія	53.9	68.2	22.9	74.4
Бразилія	55.9	71.8	27.7	69.8
Канада	69.2	70.0	61.8	78.2
Чилі	68.7	59.4	71.7	79.2
Китай	48.7	60.5	36.7	46.5
Колумбія	58.4	61.4	46.0	70.8
Данія	80.3	77.5	82.0	82.2
Фінляндія	73.6	73.2	60.7	92.3
Франція	60.2	79.1	41.0	56.8
Німеччина	66.1	78.3	44.9	76.4
Гонконг, САР	61.9	54.5	52.5	86.9
Індія	45.8	39.9	44.9	56.3
Індонезія	52.2	46.7	47.6	67.5
Ірландія	67.3	81.5	44.6	76.3
Італія	52.2	67.4	19.0	74.5
Японія	48.3	54.6	32.2	60.8
Корея	49.8	47.5	52.6	49.6
Малайзія	60.6	50.5	60.5	76.9
Мексика	45.3	37.5	57.1	41.3
Нідерланди	81.0	78.5	78.3	88.9
Нова Зеландія	70.1	70.9	61	80.7
Норвегія	71.2	71.6	56.8	90.6
Перу	58.5	60.0	52.4	64.7
Філіппіни	43.7	39.0	55.5	34.7
Польща	57.4	62.5	45.3	66.0
Саудівська Аравія	57.1	59.6	50.5	62.2
Сінгапур	70.8	73.8	59.7	81.4
Південна Африка	52.6	42.3	46.0	78.4
Іспанія	54.7	70.0	26.9	69.1
Швеція	72.3	67.5	72.0	80.2
Швейцарія	66.7	57.6	65.4	83.0
Таїланд	39.4	35.8	38.8	46.1
Туреччина	42.2	42.6	27.1	62.8
Великобританія	64.4	60.0	55.3	84.0
США	60.6	58.8	62.9	60.4
<b>В середньому</b>	<b>59.3</b>	<b>60.6</b>	<b>50.4</b>	<b>69.7</b>

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Кожне значення індексу представляє оцінку від нуля до 100, де 100

є найвищий.

Як зазначалося раніше, кожне значення індексу враховує понад 40 показників, деякі з яких базуються на вимірах даних, які може бути важко порівняти між системами. Аналітики, які працювали над визначенням даних індексів зазначають, що з цієї причини не слід бути надто однозначним, що одна система краща за іншу, якщо різниця в загальному значенні індексу менше двох або трьох балів [1, с. 7; 3]. З іншого боку, коли різниця становить п'ять і більше, можна справедливо зробити висновок, що більш високе значення індексу вказує на кращу систему пенсійного доходу.

#### Список літературних джерел

1. *Проект USAID “Трансформація фінансового сектору в Україні”*. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth> (дата звернення 16.11.2020).
2. *World Bank Forecasts Global Poverty to Fall Below 10% for First Time. Major Hurdles Remain in Goal to End Poverty by 2030*. URL: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (дата звернення 10.11.2020).
3. *Melbourne Mercer Global Pension Index 2019 (MGPI)*. URL: <https://www.mercer.com.au/our-thinking/mmgpi-2019.html> (дата звернення 16.11.2020).

**Бровко Софія Тарасівна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Краус К.М.*

## СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Глобальні виклики сьогодення потребують забезпечення сталого розвитку організацій на всіх рівнях управління та у всіх сферах економічної діяльності. Реалізація реформ та програм розвитку України повинна мати потужну основу системного управління, в тому числі і на рівні суб'єктів господарювання [1].

Забезпечення сталого розвитку потребує нових поглядів на управління і стає очевидним, що процес управління придбає нові якості, преш за все, системність. Системне управління є необхідною умовою забезпечення ефективного управління, спрямованого на позитивну результативність діяльності організації [2].

Більшість науковців, які займаються вирішенням проблем забезпечення ефективності управління, використовують поняття “системне управління”, ототожнюючи його з поняттям “система управління” [3; 4]. Правомірність такого підходу обґрунтована авторським баченням сутності системного управління та необхідності

використання даної категорії для характеристики управління одночасно як процесу та системи, ґрунтуючись на теорії систем, системному підході та системному аналізі [5].

На думку Б. Мізюка, системне управління – це інтегральний функціонал регулювання та координації діяльності підприємства, що за рахунок цілеспрямованої структурної та функціональної організації інформаційних та господарсько-виробничих процесів забезпечує стійкий гомеостазис внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, стабільність функціонування та сталий розвиток. Характерними рисами системного управління він вважає: (1) цілеспрямованість (направленість на отримання конкретних результатів); (2) – ієрархічність та послідовність етапів здійснення; (3) – орієнтованість на ситуації зовнішнього середовища; (4) – узгодженість прийняття і реалізації управлінських рішень щодо часу, ресурсів та виконавців; (5) – направленість на отримання позитивного синергічного ефекту.

Рівень системності визначається ним як відношення повноти застосування пунктів (1) – (5) до величини отриманих результатів діяльності підприємства [2, с. 7]. Такий підхід до розуміння сутності системного управління доводить, що системне управління ґрунтується на теорії систем, системному підході та аналізі, забезпечує динамічну рівновагу внутрішнього та зовнішнього середовища організації як складної соціально-економічної системи.

Системне управління передбачає розвиток процесу управління на підпроцеси, що здійснюються за такими етапами:

1. Постановка цілей і завдань управління.
2. Виявлення проблем у забезпеченні запланованої результативності діяльності організації як об'єкту системного управління.
3. Дослідження виявлених проблем і пошук шляхів їх вирішення.
4. Оцінка ефективності та вибір прийнятного в певних умовах управлінського рішення.
5. Розробка організаційного механізму реалізації управлінського рішення.
6. Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення.

У межах організації в процесі системного управління об'єднуються образ мислення персоналу, корпоративна культура організації, команда персоналу, яка задіяна в розробці, обґрунтуванні та реалізації управлінського рішення та який пов'язаний загальною метою реалізації певного управлінського рішення на основі мотиваційних важелів впливу на результативність роботи персоналу. Б. Мізюк розглядає систему як наукову категорію певного рівня абстракції, яка є засобом вирішення актуальних проблем управління. На його думку, необхідно та достатніми для визначення цього поняття є три

атрибути: елементи системи; зв'язки між ними; композиції елементів за певними відношеннями. Зміст поняття «система» як важливого елемента системної парадигми управління, разом з її інваріантними властивостями доповнюється важливою категорією «структура» [2].

Таким чином, тільки системний підхід в управлінні дозволяє відобразити якісну результативність функціонування та сталого розвитку організації. В першу чергу, це пояснюється тим, що саме організація є соціально-економічною системою (СЕС). Підсистеми СЕС організації є різними за своєю сутністю і функціональним призначенням. Одні з них визначають її виробничо-технічну структуру, інші – соціально-економічну.

Проте, проєктуючи СЕС організації необхідно забезпечити взаємодію цих структур, утворюючи єдність статичних і динамічних її характеристик. Це основна умова функціонування СЕС організації, оскільки з втратою здатності підсистем взаємодіяти вона неминуче перестає існувати. Системний підхід до управління організацією вимагає щоб закономірності її сталого розвитку були розкриті не як окремо взяті закономірності науково-технічного прогресу або розвитку соціально-трудова відносин – цього недостатньо для забезпечення цілісності СЕС, - а як їхня злагоджена взаємодія.

Системний підхід до управління також враховує взаємодію організації з її зовнішнім середовищем, що є дуже важливим в умовах глобалізації економічних процесів. Тому для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку організації її потрібно розуміти як частину загальнішої соціально-економічної системи по-перше, на регіональному рівні, по-друге, на національному рівні, потретє, на світовому рівні та оцінювати стан складових СЕС організації та перспективи їх розвитку з цих позицій. В загальній теорії систем сформульований принцип, який свідчить про те, що якість функціонування якої-небудь СЕС можна оцінити тільки виходячи з визначення її місця в порівнянні з системами вищого порядку [4].

#### Список літературних джерел

1. *Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020"*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Мізюк Б.М. (2004). *Системне управління*: монографія. Львів: Вид. Львівської комерційної академії. 388 с.
3. Лук'янихін В.О. (2004). Потенціал системи управління та персонал сучасної організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія економіка*, 9 (68), 42–50.
4. Месарович М. (1973). *Теорія ієрархічних багатоуровневих систем*. М.: МИР. 344 с.
5. Новікова М.М. (2008). *Системне управління трудовим потенціалом підприємства*: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 212 с.

## **СЕКЦІЯ 2. МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Захарченко Анастасія Валеріївна**, магістр  
Національний університет “Запорізька політехніка”  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Цвілий С.М.*

### **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ НА ПОСТКОРОНАВІРУСНУ ПЕРСПЕКТИВУ**

В найближчі роки в секторі туризму світової економіки слід очікувати масштабної кризи внаслідок подій, які пов’язані з коронавірусом COVID-19, і такий невтішний прогноз стосується сфери туризму регіонів. Зазначені негативні світові наслідки в регіональному сенсі в Україні будуть відчутними сильніше в туристичній галузі, ніж у країнах ЄС. Отже, туристичний світ чекають глобальні зміни і, можливо, що з коронавірусом зникає ціла епоха. До існування у новій реальності слід підготуватися і для виживання у посткоронавірусному просторі вітчизняним туристичним регіонам слід зміцнитися. Такий стан глобальної економіки за наявності багатьох факторів, які безпосередньо впливають на напрямки та темпи розвитку туристичних регіонів країн світу, сприяє зростанню значимості та цінності наукових досліджень в усіх сферах економіко-туристичної діяльності.

Функціонування туристичних регіонів по всьому світу характеризується постійною потребою синхронізації дій для економії ресурсів, зростання ефективності, проведення результативних змін, адаптації до нестійких умов глобального середовища. З огляду на високий рівень глобалізації вітчизняного регіонального економіко-туристичного сектору, міцних економічних зв’язків і залежностей між багатьма державами така ситуація обумовлена наявністю досить стійких сталих кризових явищ та процесів, які мають великий вплив на функціонування туристичного сегменту вітчизняної економіки.

Нові глобальні умови реалізації туристичного потенціалу регіону слід розглядати як додаткові можливості економічного розвитку, підвищення добробуту громад, модернізації секторів економіки туризму, що дозволить краще реалізувати інтереси кожного регіону, прискорити інтеграцію в світовий економіко-туристичний простір, уникнути пов’язаних з цим ускладнень і небезпек. Разом з тим, ця інтеграція може привести до істотних негативних суспільних наслідків



для окремих регіонів України, які не виробили стратегії розвитку і не забезпечили формування глобальної ідеології в сфері організації туристичного бізнесу [1].

Актуальність обґрунтування стратегії розвитку туризму в умовах кризи обумовлена системним характером перешкод як туристичного розвитку як всередині регіонів, так налагодженню їх міжрегіонального співробітництва, перш за все це: наявність структурних деформацій на регіональному туристичному рівні, загострення міжрегіонального відчуження внаслідок політико-етнічної регіоналізації та різниці, спроби штучної економічної і етнічно-туристичної автономізації регіонів, наявність асиметрії в системі міжбюджетних відносин; значна диференціація за рівнем економіко-туристичного розвитку і якості життя людей, залежність економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків й економічної стабільності від експортної динаміки туристичних потоків і критичного імпорту ресурсів; недосконалість методик стратегічного управління і програмування розвитку туризму [2].

Розробку органами державного управління і місцевого самоврядування стратегічних програм, механізмів туристичного розвитку регіонів необхідно визнати ключовими принципами регіональної політики. Компонентами такої посткоронавірусної стратегії регіонального розвитку в сфері туризму повинні стати:

– по-перше, розвиток міжрегіонального співробітництва та кооперації на оновлених принципах та економічних засадах, для чого необхідно направити державну політику на рішення таких функціональних завдань як: підготовка інтеграційних взаємодій (пошук шляхів зниження асиметрії, подолання міжрегіональних культурних бар'єрів); запуск інтеграційних взаємодій в туризмі; розвиток процесу міжрегіональної туристичної інтеграції;

– по-друге, структурні реформи й інституційні зміни як передумова регіонального туристичного розвитку вимагають: розробки стратегій економіко-туристичного розвитку регіонів України з метою забезпечення раціонального обліку в процесі приватизації економічних інтересів регіону і збалансування їх з державними; обґрунтування системи інвестиційних стимулів і засобів державної підтримки структурних зрушень в сфері туризму на регіональному рівні; максимальної орієнтації на досягнення змін у структурі економіко-туристичної підсистеми регіону, усунення диспропорцій в інноваційній і “експортній” структурі туризму, територіальній структурі, співвідношенні середніх, малих і мікропідприємств, структурі зайнятості при розробці інвестиційних заохочень; інституційного закріплення системи методів стимулювання

структурних змін, координації зусиль фінансових інститутів, урядових установ, бізнесу для мобілізації наукового і фінансового потенціалу, початку діалогу між бізнесом і владою з проблем розвитку туризму [3];

– по-третє, забезпечення фінансової й економічної безпеки регіонів і збалансованості бюджетної системи держави: вимагає вдосконалення бюджетного процесу та впровадження новітніх підходів бюджетно-податкового регулювання даного сектору і є необхідним для вирішення стратегічних завдань і проведення структурних реформ з відновлення поступального економічного зростання, модернізацію регіонального туризму і підвищення добробуту громадян. Формування бюджетної стратегії вимагає інституційного забезпечення бюджетних відносин, розробки методів бюджетного прогнозування та планування, які орієнтовані на оптимальне використання стратегічних ресурсів;

– по-четверте, створення регіонального інвестиційного клімату в туризмі передбачає: розробку регіональних стратегій залучення іноземних інвестицій як невід’ємної компоненти стратегії економіко-туристичного розвитку регіонів, районів та окремих міст; узгодження зі стратегіями туристичного розвитку галузевих і цільових програм розвитку; ініціювання органами державного управління в регіонах змін у законодавстві для забезпечення фінансової мотивації органів місцевої влади із залучення іноземних інвестицій і передачу частини податкових надходжень на рівень місцевих бюджетів; розширення програми залучення інвестицій з урахуванням всіх форм інвестування;

– по-п’яте, реалізація в умовах глобалізованих науково-технічних процесів інноваційної політики, яка буде охоплювати впровадження програм розвитку інноваційного бізнес-туризму, підготовку наукових кадрів, міжнародне наукове партнерство, взаємодію науково-дослідних установ і бізнесу. Досягнення цих пріоритетів передбачає виконання таких завдань: 1) реалізацію стратегічної програми інноваційного розвитку, відображення інноваційної компоненти у всіх програмно-цільових заходах розвитку туристичного сектору регіону; 2) всебічну підтримку органів місцевого самоврядування з розробки інноваційних програм і проєктів в рамках регіональної стратегії інноваційного розвитку; 3) формування інфраструктури регіонального ринку інновацій із забезпеченням преференцій в рамках компетенції місцевої влади, державних замовлень на інноваційні проєкти в туризмі; 4) затвердження розпорядчої бази місцевого рівня для мотивації інноваційної діяльності туристичних фірм, науковців та інноваторів, елементів інфраструктури ринку інновацій;

Пріоритетними цілями регіональної туристичної політики в посткоронавірусних умовах глобалізації доцільно визнати: 1)

підвищення стимулу економічних суб'єктів регіону в оновленні науково-освітнього й ресурсного потенціалу сфери туристичних послуг на основі врахування факторних конкурентних переваг; 2) розвиток експортно-імпортного потенціалу і сприяння його використання; 3) створення механізмів ефективного просування регіональних виробників туристичних продуктів на нові світові та європейські ринки; 4) розвиток і модернізація прикордонної інфраструктури, а також транспорту міжнародного призначення.

Стратегії туристичного розвитку регіонів не можуть бути сформовані без врахування чинників глобальної конкуренції в умовах пандемії COVID-19. При цьому, пріоритет неодмінно повинен бути відданий внутрішнім процесам модернізації економіки туризму, тобто інтравертному характеру політики з метою раціональної інтеграції в нові посткоронавірусні умови. Однак, внутрішня стратегія туристичного розвитку регіонів має бути глобально орієнтованою: ефективною з точки зору протидії новим руйнівним діям кризових явищ; прагматичною з точки зору використання нових туристичних можливостей і переваг.

#### Список літературних джерел

1. Зайцева В., Кукліна Т., Корнієнко О. (2018). Формування іміджу України шляхом розвитку її регіонів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 5 (16). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/16-2018-ukr>.
2. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України* (2016): монографія. За заг. ред. проф. В. Зайцевої. Чортків. 348 с.
3. Івашова Л.М. (2018). Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни та регіонів. *Публічне управління та митне регулювання*, 1(18). 52-61.

**Стретович Олена Леонідівна**, магістр  
Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к.е.н. Мартинюк Г.П.*

## ПРОГНОЗУВАННЯ ПДФО В ПОДАТКОВИХ ДОХОДАХ ЗВЕДЕНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Прогнозування надходжень ПДФО до зведеного бюджету дозволить визначити потенційну базову суму, необхідну для прийняття державних управлінських рішень, дасть можливість генерувати різні варіанти вірогідного розвитку системи на основі можливих напрямів управління [1]. Щоб обрати метод прогнозування надходження ПДФО до зведеного бюджету розглянемо рис. 1.

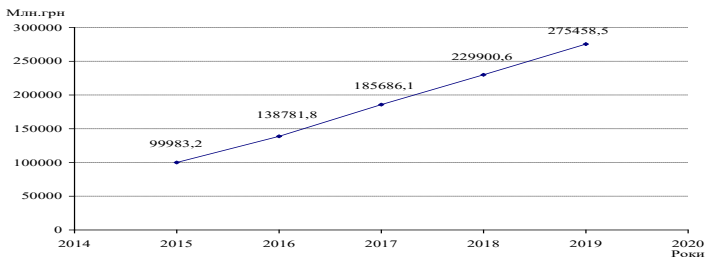


Рис. 1. Динаміка надходжень ПДФО до зведеного бюджету за 2017-2019 рр. [2]

Даний динамічний ряд показує, що надходження від ПДФО до Зведеного бюджету має вигляд прямої лінії, що дає можливість для прогнозу використати досить простий рівень методології прогнозування застосувавши методику прогнозу за лінійним трендом способом найменших квадратів.

Використання даної методики закладає у прогноз ризик суттєвого відхилення від факту в разі проявів волатильності економіки. І відносно вірогідним таке прогнозування можна вважати лише через те, що ПДФО є одним із стабільних джерел наповнення Зведеного бюджету [3].

Розрахунки прогнозних сум надходжень загального ПДФО до Зведеного бюджету проведено в програмі “Microsoft excel”, а результати прогнозу відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Результати прогнозу надходжень ПДФО до Зведеного бюджет за лінійним трендом способом найменших квадратів**

Роки	Сума податку, млн грн	Рівняння регресії	t	Вирівняне значення, млн грн
2015	99983,2	$Y_t = 53341,22 + 44206,94t$	1	97548,2
2016	138781,8		2	141755,1
2017	185686,1		3	185962,0
2018	229900,6		4	230169,0
2019	275458,5		5	274375,9
2020 (прогноз)	-		6	318582,9

Джерело: розраховано на основі даних Державної казначейської служби України [2]

Обчислений коефіцієнт регресії  $a_1 = 44206,94$  показує, що в середньому надходження ПДФО до зведеного бюджету щорічно зростали на 44206,94 млн грн. Прогнозна сума ПДФО, яка буде отримана Зведеним бюджетом в 2020 році рівнятиметься 318582,9 млн грн ( $53341,22 + 44206,94 \times 6 = 318582,9$ ).

Далі (табл. 2) спрогнозуємо вагомі елементи ПДФО, якими є податок, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати, а також військовий збір, який як окремий платіж (збір) включається до структури ПДФО [3, с. 9].

Таблиця 2

**Результати прогнозу надходжень ПДФО до Зведеного бюджет за лінійним трендом способом найменших квадратів**

Роки	Сума податку, млн грн	Рівняння регресії	t	Вирівняне значення, млн грн
ПДФО, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати				
2015	68304,9	$Y_t=30409,14+35871,2 \cdot 4t$	1	66280,4
2016	97880,9		2	102151,6
2017	139735,5		3	138022,9
2018	175182,9		4	173894,1
2019	209010,1		5	209765,3
2020 (прогноз)	-		6	245636,6
Військовий збір				
2015	9154	$Y_t=5222,66+3380,92t$	1	8603,6
2016	11457,2		2	11984,5
2017	15067		3	15365,4
2018	18723,4		4	18746,3
2019	22425,5		5	22127,3
2020 (прогноз)	-		6	25508,2

Джерело: розраховано на основі даних Державної казначейської служби України [2]

Обчислений коефіцієнт регресії  $a_1 = 35871,24$  показує, що в середньому надходження до зведеного бюджету ПДФО, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати щорічно зростали на 35871,24 млн грн. Прогнозна сума даного елемента ПДФО, яка буде отримана Зведеним бюджетом в 2020 році рівнятиметься 245636,6 млн грн ( $30409,14+35871,24 \times 6=245636,6$ ).

Обчислений коефіцієнт регресії  $a_1 = 3380,92$  показує, що в середньому надходження до зведеного бюджету військового збору зростали на 3380,92 млн грн. Прогнозна сума військового збору, яка буде отримана Зведеним бюджетом в 2020 році рівнятиметься 25508,2 млн грн ( $30409,14+35871,24 \times 6=25508,2$ ).

Отже, результати прогнозування надходження ПДФО до Зведеного бюджету можуть бути використані в державній управлінській діяльності, щоб здійснити планування доходів і видатків Зведеного бюджету. Маємо підставу, щоб зробити висновок, що проведені прогнози мають необхідний рівень точності, незважаючи на відсутність врахування соціально-економічної ситуації в Україні.

Вважаємо, що для зростання точності прогнозування необхідно

розробляти та впроваджувати більш деталізовані методики, які б брали до уваги окремі елементи формування ПДФО, а не лише використовували базовий метод прогнозування “від досягнутого”.

#### Список літературних джерел

1. Фещенко Л.В., Рибалка І.М. (2013). Вдосконалення організації планування і прогнозування доходів місцевих бюджетів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, Вип. 41. 63-67).
2. *Офіційний сайт Державної казначейської служби України*. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=400657>.
3. Козоріз Л., Мазярчук В. (2020). *Оцінка прогнозу надходжень податку на доходи фізичних осіб на 2019-2021*. URL: <https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/evaluation-of-revenue-forecasting-of-personal-income-tax-for-2019-2021.pdf>.

**Баранова Анжела Василівна**, магістр  
**Харченко Сергій Володимирович**, магістр  
Херсонський державний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Макаренко С.М.*

### СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сучасні особливості розвитку національної та регіональної економік характеризуються необхідністю використання більш ефективних та результативних методів управління, серед яких особливе значення має стимулювання соціально-економічного розвитку. Процес стимулювання соціально-економічного розвитку регіону й країни взагалі вимагає застосування комплексу економічних, правових, організаційних, інвестиційних, інноваційних, податкових та інших управлінських методів і засобів. Їх сукупність являє собою механізм стимулювання соціально-економічного розвитку регіону [1].

Проблема соціально-економічного розвитку регіону формується в кожній окремій адміністративно-територіальній одиниці і може мати негативний вплив на економічний розвиток країни у цілому. У зв'язку з цим показники регіонального розвитку є індикаторами стійкості і соціально-економічної стабільності як у місцевій громаді, так і в Україні взагалі.

Удосконалення напрямів соціально-економічної політики зумовлює необхідність здійснення обґрунтованих та ефективних управлінських рішень в умовах обмеженості джерел фінансування, які б дозволили охопити найважливіші сфери економічної діяльності та раціонально перерозподілити наявні ресурси. Реалізація цих завдань потребує

обґрунтування концептуальних підходів щодо оцінювання соціально-економічних процесів на основі розробки інструментарію вимірювання й оцінки соціально-економічного розвитку регіональної та національної економіки взагалі, оскільки зазначене є основою при обґрунтуванні стратегій і щорічних програм економічного, соціального та культурного розвитку.

Одним з цікавих і досить простих методів оцінювання соціально-економічного розвитку регіонів на основі інтегральних показників є метод ранжування бальної або рейтингової оцінки, що отримав широке поширення в зарубіжній і вітчизняній практиці аналітичних регіональних досліджень [1]. Його незаперечною перевагою виступає забезпечення максимальної реалізації принципу комплексності проведеної оцінки. Даний метод надає найбільш зрозумілу для користувачів схему взаємозв'язку інтегрального показника з базовими індикаторами, що має особливо велике значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, наприклад, у сфері державного регулювання регіональної економіки.

В Україні зазначений метод частково використовувався у відповідності з постановою Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 року № 650 (зі змінами та доповненнями) [2] при проведенні оцінювання результатів діяльності Ради міністрів АР Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій. У відповідності до вищевказаної постанови передбачалося проведення оцінювання загальнодержавного та регіонального розвитку за 81 показниками, що охоплювали 10 напрямів діяльності.

Враховуючи велику кількість показників, що використовуються для проведення оцінки конкурентоспроможності регіону, використання економетричних моделей дозволить провести відсів несуттєвих факторів, перевірити наявність мультиколінеарності, визначити величину впливу випадкових факторів на результативний показник. Це сприятиме проведенню більш якісної оцінки конкурентоспроможності країни взагалі та окремого регіону, галузі зокрема, визначенню найвагоміших факторів впливу та впровадженню необхідних заходів щодо їх покращення.

Отже, при проведенні економіко-математичного аналізу, під час якого було перевірено систему на наявність можливої мультиколінеарності між показниками та визначено рівень зв'язку, було виявлено, що вагомий зв'язок є в наявності лише між валовим внутрішнім продуктом (результативний фактор) та 13 показниками (при використанні офіційних матеріалів за 14 звітних періодів з 2010 року по I квартал 2014 року). Також, при проведенні оцінювання за

підсумками I півріччя 2013 року були виявлені допущені помилки за напрямком “Захист прав дитини” при визначенні загального місця кожного регіону. Незважаючи, що фактично п’ятірка лідерів і п’ятірка аутсайдерів не змінилася внаслідок допущених помилок, відбулася суттєва зміна лідерів та аутсайдерів відповідно до загальних інтегральних розрахунків, а саме: до п’ятірки лідерів повинні були входити Київська (1 місце проти 1), Рівненська (2 проти 3), Одеська (3 проти 4), АР Крим (4 проти 2) та Чернівецька (5 проти 6) області. Натомість п’ятірку аутсайдерів повинні були скласти відповідно Херсонська (25 проти 23), Сумська (24 проти 25), Львівська (23 проти 24), Луганська (22 проти 21) та Закарпатська (21 проти 22) області [3].

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що запровадження обґрунтованого науково-методичного підходу щодо оцінювання рівня розвитку країни і регіонів зокрема дозволить не лише виявити проблемні місця у розвитку відповідних територій, а й отримати потенційному інвесторові достовірну інформацію щодо реального стану справ та визначити обґрунтованість подальших капіталовкладень у діяльність об’єкта дослідження.

#### Список літературних джерел

1. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Звонарьова О.І. (2019). Удосконалення методів оцінювання соціально-економічного розвитку регіонів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 6 (23). 158–163.

2. Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 року № 650. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2011-%D0%BF>.

3. Соловйова Н.І., Макаренко С.М., Олійник Н.М. (2016). Методологічна коректність прогнозного оцінювання параметрів соціально-економічного розвитку регіонів. *Актуальні проблеми економіки*, 11 (185). 268–277.

**Карась Аліна Ростиславівна**, студентка

Одеський національний економічний університет

*Науковий керівник – к.е.н., ст. викладач Однолько В.О.*

## ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

В умовах ринкової економіки і погоні за миттєвою вигодою, похижаючи виснажуючи надра планети і власноруч посилюючи техногенний тиск на природу, людство все більше втягується в



діяльність, яка приводить до руйнування навколишнього природного середовища, без якого життя в цілому стане просто неможливим.

За різними показниками, на території нашої країни щорічно утворюється від 700 до 800 млн. т. відходів [1, с. 23]. Їх загальний накопичений обсяг досягає 30 млрд. т., з них токсичних – 2,9 млрд. т.

В окремих регіонах і містах України, де зосереджена значна кількість гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтопереробних виробництв, граничні рівні забруднення навколишнього природного середовища перевищують норму в рази [2, с. 3].

Велика частина населення України використовує для життєвих потреб неякісну воду, що загрожує здоров'ю нації: близько 60% населення споживають воду з Дніпра, 15% – з інших поверхневих джерел, 25% – використовують підземні джерела. Майже всі річкові басейни України є забрудненими. Якість підземних вод внаслідок господарської діяльності також постійно погіршується.

З екологічної точки зору вкрай незадовільним є стан води в Одеському регіоні. Ставши великим промисловим центром, Одеська область не інвестувала в очисні споруди, через що практично щорічно виявляється в центрі чергового скандалу з отруєнням місцевих жителів та відпочиваючих.

Так, у червні 2020 року в лікарнях опинилися 82 жителя Ізмаїла, в тому числі 57 дітей, а загальне число потерпілих перевищила 700 осіб. За даними Міністерства екології та природних ресурсів, найбільше забруднюють воду Інфоксводоканал, Котовскводоканал і Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат. В 2019 році водні ресурси забруднювало 121 підприємство [3, с. 19].

Перед економікою України стоять завдання глибокої реструктуризації і оновлення промислового комплексу з метою створення умов для його прискореного технологічного розвитку на основі інновацій, забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції з одночасним зменшенням шкідливого впливу на навколишнє середовище [4, с. 20].

Економічна політика може бути ефективною лише за умови збереження навколишнього природного середовища в результаті прийняття рішень в різних галузях економіки.

Головним завданням державної політики щодо впровадження і розвитку в Україні екологічно чистого виробництва має стати створення умов щодо ефективної роботи товаровиробників усіх форм власності та господарювання, що забезпечують екологічно безпечне виробництво та надання відповідних послуг з урахуванням специфіки

природних умов і ресурсного потенціалу кожного регіону [5, с. 27].

Економічними інструментами екологізації економіки є: гнучка податкова і цінова політика, пільгове кредитування, стимулююча система платежів за використані природні ресурси, бюджетне та альтернативне фінансування, адресне державне субсидування, компенсаційні та стимулюючі виплати за виключення орних земель з господарського обороту і їх наступне повернення, а також раціональне використання і відновлення водних і лісових ресурсів, стимулювання розвитку екологічно чистого виробництва (малого та середнього) і відповідних послуг і т.п. [6, с. 35].

Ми переконані, що для України життєво необхідні відповідна стратегія і державна програма по впровадженню екологічно чистого виробництва, які повинні визначати шляхи комплексного вирішення екологічних і економічних проблем, забезпечувати передумови створення ефективної системи сприяння впровадженню суб'єктами господарювання стратегії і методів такого виробництва.

Перехід до “зеленої” економіки і переформатування свідомості суспільства, підвищення духовності людства, збереження екосистеми планети від знищення – це ті проблеми, гострота яких досягла критичного рівня. Окремі локальні кроки вже не дадуть необхідних результатів. Суть їх вирішення – в формуванні державної природоохоронної політики, яка б чітко визначила еколого-економічне партнерство між суб'єктами виробничої діяльності як всередині країни, так і в міжнародній торгівлі, а також в здійсненні активної позиції держави щодо підтримки глобальних екологічних ініціатив.

#### Список літературних джерел

1. Основні проблеми екології. Екологія в світі і катаклізми (2020). *Екологія виробництва*. URL: <http://ekologiya.net>.
2. Дикань В.Л. (2008). *Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції*: монографія. Х.: УкрДАЗТ. 150 с.
3. Тимочко Т. (2020). *Вісім екологічних проблем України*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/235280/visim-ekologichnyh-problemukrayiny32>.
4. Хвесик М.А. (2009). Водні ресурси – інвестиція сьогодення и перспектива майбутнього. *Інвестиції: практика та досвід*, 1. 2-8.
5. Боровик Ю.Т., Єлагін Ю.В. (2019). Проблеми та перспективи розвитку альтернативної енергетики в Україні. *Вісник економіки транспорту и промисловості*, 65. 68-75.
6. Цівірко К. (2020). *Екологія чи економіка: як зробити переробку сміття в Україні вигідною*. URL: <https://112.ua/statji/ekologiya-ili-ekonomika-kak-sdelat-pererabotku-musorav-ukraine-vygodnoy-495989.html>.

**Гасанова Ірина Леонідівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.ю.н., доцент Рябець К.А.*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

На сучасному етапі розвитку рекламних правовідносин стає очевидною нагальна необхідність формування механізмів контролю рекламної діяльності з боку громадськості: суспільства в цілому, професійної рекламної громадськості та споживацького загалу.

Згідно із Концепцією реформування інституту саморегулювання в Україні, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 308-р, пріоритетним завданням Уряду для розвитку підприємництва в Україні є напрацювання нормативно-правових актів, за допомогою яких буде створено правове підґрунтя для ефективного функціонування саморегулюючих організацій [1].

Проте, станом на кінець 2020 року в цьому напрямку українським законодавством не прийнято жодного документу для регулювання саморегулюючих організацій.

На нашу думку, необхідно як найшвидше прийняти законодавчий акт, який дозволить делегування саморегулюючим організаціям окремих повноважень (функцій) органів державної влади і органів місцевого самоврядування та буде регулювати діяльність вищезазначених організацій.

Новим законодавчим актом необхідно, насамперед встановити: основи для діяльності саморегулюючих організацій, їх завдання та принципи; яким чином ці організації будуть набувати право здійснювати саморегулюючу діяльність, та визначити за якими критеріями можна буде встановити саморегулююча ця організація чи ні. Також, ми вважаємо, що необхідно зазначити в новому законі положення про: добровільність членства суб'єктів господарювання в саморегулюючій організації та чи буде поширюватися діяльність, вплив саморегулюючої організації не лише на її членів; спосіб здійснення саморегулюючими організаціями контролю за дотриманням правил саморегулюючої організації та відповідальність за їх порушення; гарантії незалежної діяльності та захисту прав саморегулюючих організацій.

Варто відмітити, що законодавство нашої держави, яке нормує рекламну діяльність, в більшості відповідає європейському. Проте на теперішній час існує і багато питань, що потребують врегулювання.

Головне це відсутність стандартів для реклами, згідно яких можна було б контролювати відповідність реклами зазначеним стандартам.

Рекламна галузь сьогоденної України має досить зважений та сучасний Закон України “Про рекламу” (далі – Закон) [2]. Крім вищезазначеного Закону сучасна рекламна галузь регулюється Законом України “Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності” [3] (далі – Закон про контроль) та Порядком накладення штрафів за порушення законодавства про рекламу [4] (далі – Порядок), в яких прописано процедуру здійснення контролю та процедуру притягнення до відповідальності за порушення законодавства про рекламу.

Згідно із нормами Порядку, який був прийнятий ще у травні 2004 року, перевірка суб’єкта господарювання, який здійснює рекламну діяльність не передбачена. Проте Порядком передбачено складання протоколу про порушення законодавства про рекламу (далі – Протокол). Відповідно до норм Закону про контроль, який був прийнятий пізніше за Порядок, в квітні 2007 року, перевірка – це один із видів заходів державного нагляду (контролю). Також згідно із Законом про контроль після перевірки посадова особа органу, який здійснює державний нагляд (контроль), має скласти акт перевірки, а не протокол, як передбачено Порядком. Тож в одному нормативному документі підставою для притягнення за недотримання законодавства є акт, а в іншому – протокол.

Керуючись зазначеним, можемо зробити висновок, що, сфера впливу Закону про контроль не в повній мірі розповсюджується на відносини, які з’являються при здійсненні перевірки, що проводиться при розгляді справи про порушення рекламного законодавства. До того ж вони не підпадають і під ознаки як планових, так і позапланових заходів, визначених вказаним Законом.

Тобто одним із важливих завдань є усунення окресленої колізії. На наш погляд, для виходу із вищезазначеної ситуації необхідно прибрати рекламну діяльність із області впливу Закону про контроль та створити інший механізм для контролю суто за рекламною галуззю.

Також потрібно привести у відповідність до чинних норм Закону і сам Порядок:

1. В частині четвертій ст. 21 Закону зазначено, що реклама лікарських засобів обов’язково повинна містити наступний попереджувальний текст: “Самолікування може бути шкідливим для вашого здоров’я” [2]. Проте Порядком не визначено хто має нести відповідальність за відсутність попереджувального тексту щодо самолікування.

2. Ще в вересні 2019 року значно розширилися положення статті 24 Закону, проте такі зміни не відображено у Порядку.

3. 13 серпня 2020 року Закон доповнено статтею 22<sup>1</sup> яка регулює рекламу азартних ігор, проте інформація щодо реклами азартних ігор, розподіл відповідальності за таку рекламу, в Порядку відсутні.

Один із відносно нових видів реклами це нативна (від англ. Native – природний) реклама, яка поширюється блогерами, яких в цьому контексті коректніше називати “інфлюенсерами” (від англ. Influence – впливати). Первісною ідеєю нативної реклами було те, що користувач навіть не усвідомлює, що перед ним реклама, а не щира рекомендація блогера, якому він довіряє. Згідно з дослідженнями IPG & Sharethrough [5], споживачі сприймають формат нативної реклами на 53% краще, ніж банерну рекламу, а 32% людей готові навіть ділитися подібним контентом. Неуважному або недосвідченому споживачу важко відрізнити нативну рекламу від цікавого контенту, споживач може не здогадуватись про приналежність матеріалу до реклами.

Тож, з огляду на вищезазначене, ми вважаємо, що для удосконалення правових норм рекламного законодавства необхідно здійснити:

1. Розробку та прийняття законодавчого акту для регулювання діяльності саморегулюючих організацій, що створить умови для розвитку саморегулювання рекламної діяльності як найбільш прогресивної моделі та засобу правового регулювання реклами.

2. Усунення колізії між Законом про контроль та Порядком.

3. Приведення норм Порядку у відповідність до Закону (з 2012 року зміни до Порядку не вносилися, разом з тим останні зміни до Закону вносилися 13.08.2020).

4. Вдосконалення Закону, зокрема доповнити положеннями, що дозволять чітко ідентифікувати інформацію, що розповсюджується, як реклама та регулюватимуть питання поширення інноваційної (нативної) реклами, реклами в соціальних мережах.

#### Список літературних джерел

1. Концепція реформування інституту саморегулювання в Україні: *розпорядження Кабінету Міністрів України* від 10 травня 2018 р. № 308-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2020).

2. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 39. С. 181. Дата оновлення: 13.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.08.2020).

3. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 10.07.2018. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. №36. С.275. Дата оновлення: 03.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>. (дата звернення: 05.11.2020).

4. Порядок накладення штрафів за порушення законодавства про рекламу: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 26 травня 2004 р. № 693. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2020).

5. *Native Ad Research from IPG & Sharethrough Reveals that In-Feed Beats Banners*. URL: <https://www.sharethrough.com/resources/in-feed-ads-vs-banner-ads/> (дата звернення: 06.08.2020).

**Харченко Мар'яна Григорівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

## **ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Українське суспільство, згуртоване ідеями євроінтеграції, очищення влади від тотальної корупції, ліквідації тіньових схем прийняття державно-управлінських рішень в інтересах олігархату, що змогло сформувати чіткий запит на побудову дієвих способів залучення широких верств населення до системи публічного управління та створення дієвих механізмів реалізації демократичних принципів публічного управління у цілому. Одним з таких способів є громадський контроль, який будучи одним із видів соціального контролю, що здійснюється громадянами та їх об'єднаннями, може стати важливим інструментом підвищення ефективності роботи усєї системи публічного управління.

Метою дослідження визначено узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення громадського контролю в системі публічного управління в Україні.

З огляду на багатогранність феномену громадського контролю, в сучасній науковій літературі має місце намагання розглянути це суспільне явище через призму різних підходів – з позицій декількох наук: соціології, філософії, права, політології, публічного управління тощо. Отже, дослідження громадського контролю має мультидисциплінарний характер, що свідчить про значну актуальність даного феномену для суспільствознавства.

Досить потужним, особливо у вітчизняній науці, є правовий підхід, в рамках якого досліджуються проблеми інституціоналізації та нормативного забезпечення громадського контролю. В рамках даного підходу можна відзначити наукові розвідки Т.І. Наливайко, С.М. Кушнір, Н.В. Гудими, О.М. Бандурки [5, с. 115], С.Г. Брателя [6, с. 20] та ін.. Вивченням громадського контролю у контексті проблем пов'язаних із функціонуванням громадянського суспільства та

взаємодією його інститутів із публічною владою досліджувалося також зарубіжними науковцями, зокрема, Дж. Кіна [8, с. 101], Е. Арато і Д. Когена [9]. Можна також відзначити вузькогалузеві сфери дослідження даного суспільного явища, представлені здебільшого в галузі знань з публічного управління. Так, на специфіці здійснення громадського контролю у сфері закупівель акцентує увагу В. Зубар [10]. Особливості здійснення громадського контролю виборчого процесу є об'єктом наукового інтересу С. Новікова. Громадський контроль у сфері охорони довкілля вивчає О. Федоровська. Дослідженню ролі громадського контролю у системі громадської охорони здоров'я присвятила свої наукові розвідки Т. Семигіна.

Отже, при формулюванні поняття “громадський контроль” дослідники виходять із різних критеріїв саме при інтерпретації терміну «громадський», наділяючи його різними властивостями, отже, і сам досліджуваний термін. Розглянемо визначення поняття «контроль». Так, у “Юридичній енциклопедії” це поняття тлумачиться таким чином: “...Контроль (франц. controle – перевірка, від старофранц. contrerole – список, що має дублікат для перевірки) – перевірка виконання законів, рішень тощо. Є однією з найважливіших функцій державного управління. За об'єктами, суб'єктами і сферами поділяється на державний, відомчий, надвідомчий, виробничий та інші види контролю...”. Отже, можна зробити висновок, що основною характерною рисою контролю виступає функція перевірки. На нашу думку, поняття контроль не може обмежуватися лише порівнянням фактичних результатів зі встановленими показниками постфактум та прийняттям відповідних коригуючих заходів. Це значно звужує результативність перевіркової діяльності. Завдання контролю полягає у тому, щоб не допустити дій контрольованих суб'єктів за межами законності й правопорядку, попередити можливі відхилення від намічених цілей, а також інтересів суспільства, а у разі появи цих відхилень усунути їх негативні наслідки.

Одне із поширених тлумачень поняття “громадський” в семантичній конструкції “громадський контроль” представлено у соціологічній літературі. В сучасній соціології і громадський контроль, як правило, визначається наступним чином:

– як процес у соціальній системі (суспільстві, групі), що забезпечує її стійкість і можливість управління функціонуванням її елементів (людьми, інститутами тощо);

– як механізм оцінки і санкціонування діяльності елементів соціальних систем і підсистем з огляду на суспільні інтереси і панівні норми;

– як спосіб саморегуляції соціальної системи, що забезпечує упорядковану взаємодію її елементів за допомогою нормативного (у тому числі правового) її регулювання.

Отже, незважаючи на різні акценти щодо ролі громадського контролю у системі взаємовідносин держава – громадянське суспільство, подібне розуміння досліджуваного поняття ґрунтується на двох взаємопов'язаних ідеях. По-перше, це ідея громадянського суспільства, точніше його обов'язкової наявності для діалогу з владою. По-друге, це концентрація на одному з основних постулатів демократії – залучення громадян до державного управління, що є цілком логічним зважаючи на традиційне розуміння сутності громадянського суспільства. Проаналізуємо детальніше ідейну складову подібного розуміння громадського контролю.

Громадянське суспільство, попри широку різноманітність його визначень в науковій літературі, можна охарактеризувати, насамперед як: а) сукупність приватних, життєвих, побутових інтересів різних соціальних груп; б) незалежну від управлінської та політичної структури держави сферу суспільних інститутів та відносин; в) процес добровільної участі громадян у вирішенні суспільно-політичних проблем, шляхом безпосереднього або опосередкованого впливу на органи державної влади.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що в межах розглянутого підходу, категорія “громадський” значно чіткіше формулює уявлення про суб'єкти громадського контролю – ними виступають різноманітні інститути громадянського суспільства. Крім того, цей підхід не страждає на відміну від попереднього вузькогалузевим розумінням суспільної ролі досліджуваного контролю. У більшості авторів, поділяючих дану точку зору, сформувався чітке уявлення щодо його призначення, яке полягає у впливі інститутів громадянського суспільства на рішення державної влади загалом, а не лише окремих її інститутів.

Як різновид контролю публічної влади, який здійснюється громадськими організаціями, об'єднаннями громадян чи окремими громадянами, громадський контроль розуміється в низці наукових та навчальних публікацій. На нашу думку, ототожнення суб'єктної складової досліджуваного поняття лише з громадськими організаціями, тобто тими його колективними суб'єктами, правовий статус яких визначений Законом України “Про об'єднання громадян”, є безпідставним. У вітчизняній законодавчій базі існує ціла низка законів та підзаконних актів, які також наділяють цілу низку об'єктів законодавчого регулювання функціями, схожими зі здійсненням



громадського контролю. Тому переважна більшість дослідників схильні навпаки розширювати коло суб'єктів громадського контролю, наділяючи останніх контролюючими функціями відповідно до їхніх повноважень передбачених у вітчизняному законодавстві.

Під елементами громадського контролю у науковій та аналітичній літературі мають на увазі прямі та непрямі засоби (форми) громадського контролю, його функції та принципи здійснення, основні інститути, що виконують відповідні функції, а також основні методи здійснення такого контролю. Більшість з цих елементів до сьогодні не мають усталеного визначення у зарубіжній та вітчизняній державно-управлінській, політичній та соціологічній науці. Так, не викликає заперечень той факт, що громадський контроль реалізується шляхом застосування прямих (волевиявлення громадян) та непрямих (опосередковано через органи, що утворені громадянами) засобів. Проте низка дослідників вважає, що мова повинна йти не про засоби, а форми громадського контролю.

На нашу думку, засоби громадського контролю представляють собою систему дій, що застосовуються громадянами з метою контролю діяльності органів державної та муніципальної влади. При цьому прямі та непрямі засоби громадського контролю у процесі своєї реалізації приймають різноманітні форми. На думку провідних вітчизняних науковців, під час безпосередніх засобів громадського контролю виявлення волі громадян здійснюється напряму через такі форми, як :

- публічні консультації або обговорення законопроектів, концепцій, проектів тощо;

- направлення громадянами пропозицій, петицій, звернень, вимог до органів влади та місцевого самоврядування з метою повідомлення державних й недержавних інституцій про виконання, невиконання або неналежне виконання ними соціальних функцій та вимагають здійснення відповідних заходів;

- участь громадськості у роботі державних органів влади, наприклад, у формі діяльності громадських рад, створених при державних органах законодавчої та виконавчої влади, з числа представників неурядових організацій та інших інститутів громадянського суспільства;

- громадська експертиза, яку визначають як механізм громадської експертної діяльності з аналізу й оцінки впливу владних управлінських рішень на умови життя і реалізацію прав та законних інтересів громадян;

- проведення громадського моніторингу та контрольних перевірок об'єктів громадського контролю з метою забезпечення відповідності

реалізації проектів чи програм органів державної влади попередньо затвердженим передумовам та цілям;

- здійснення соціологічних опитувань та складання рейтингів довіри громадськості до органів державної влади та окремих посадових осіб;

- організація громадських акцій;

- журналістські розслідування;

- народна законодавча ініціатива;

- участь громадян в управлінні шляхом представництва в органах місцевого самоврядування;

- діяльність органів самоорганізації населення (органи СОН), які утворюються громадськістю за місцем проживання, що здійснюється переважно у формі звернень громадськості до місцевих органів влади;

- суд присяжних, як інструмент контролю судового кримінального процесу та неупередженості вироку суду.

У процесі аналізу наукових джерел нами були виявлені наступні основні проблеми взаємодії між органами державної влади та громадськістю:

- відсутність системності у впровадженні політики сприяння розвитку громадянського суспільства на практиці;

- систематичне ігнорування з боку органів державної влади при прийнятті остаточних рішень як громадської думки в цілому, так і позицій ІГС;

- надання формалізованих або необґрунтованих відповідей громадянам на інформаційні запити до органів державної влади, порушення строків відповідей;

- безпідставна передача звернень іншим органам, практика визнання скарг громадян необґрунтованими без надання роз'яснень

- незабезпечення умов для присутності громадян при розгляді їхніх звернень; прояви упередженості, халатності та формалізму при розгляді звернень тощо;

- формалізований підхід до наповнення Інтернет-сайтів органів державної влади переважно інформацією про проведення слухань, громадських експертиз, фіксацію створення громадських рад, а не їхнього внеску в зміст прийнятих рішень чи їх корегування.

Автор дослідження прийняла участь у громадських слуханнях проекту нової Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства, під час яких було виявлено такі проблеми, що безпосередно впливають на стан громадського контролю в Україні:

1. Недостатній рівень прозорості, відкритості та підзвітності органів публічної влади, їх посадових осіб.

2. Недієвість правових механізмів для ефективної участі громадськості під час формування та реалізації державної політики та вирішення місцевих проблем.

3. Невизначений правовий статус жителя/ члена територіальної громади.

4. Проблеми доступу до публічної інформації.

5. Недостатньо розвинена культура громадської участі.

6. Низький рівень участі ОГС в оцінці потреби послугах, які надаються за публічні кошти.

7. Проблеми міжсекторальної співпраці.

Отже, з'ясувавши особливості суб'єкт-об'єктного зв'язку поняття "громадський контроль" в розмаїтті наукових підходів щодо розуміння сутності досліджуваної категорії, автор дійшов висновку, що громадський контроль, будучи одним із способів залучення населення до управління державою, являє собою комплекс заходів, що мають характер спостереження, перевірки, попередження, які застосовуються індивідуальними та колективними виразниками суспільних інтересів у ході взаємодії із органами державної влади та місцевого самоврядування з метою припинення та недопущення порушення прав і законних інтересів більшості членів суспільства. Тобто, громадський контроль виконує подвійну функцію: з одного боку захищає права й інтереси громадян, а з іншого – сприяє демократизації і загальній оптимізації роботи органів державного управління.

Основні результати проведеного дослідження дадуть змогу розширити простір для подальшого теоретичного і практичного дослідження механізмів громадського контролю, зокрема створення нових наукових праць, присвячених сучасній політико-економічній ситуації в Україні, а також підготовки та перепідготовки державних службовців.

#### Список літературних джерел

1. Волович В.І. (1998). *Соціологія: короткий енциклопедичний словник*. Київ: Укр. Центр духовної культури. 736 с.

2. Наливайко Т.В. (2019). *Про роль громадського контролю у забезпеченні національної безпеки України*. Київ: Правова держава. 208 с.

3. Кушнір С.М. (2011). *Правові засади організації та здійснення громадського контролю в Україні*. 25 с.

4. Гудима Н.В. (2017). *Громадський контроль в Україні за діяльністю органів державного управління (правове регулювання)*. Київ: Держава і право: зб. наук. пр.: Юридичні і політичні науки. 282 с.

5. Бандурка О.М. (2018). *Основи економічної безпеки: підруч.*. Харків: Вид-во нац. ун-ту внутр. справ. 236 с.

6. Братель С.Г. (2017). *Громадський контроль за діяльністю міліції*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Київ: Київськ. нац. ун-т внутр. справ. 20 с.

7. Коломоєць Т.О. (2016). *Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування як суб'єктів адміністративного права України*: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. 256 с.

8. Кін Д. (2000). *Громадянське суспільство: старі образи, нове бачення*. Київ: К.І.С. Аналіт. дослідн. центр "АНОД". 101 с.

9. Арато Е. (1996). *Відродження, занепад і реконструкція концепції громадянського суспільства*. 25 с.

10. Зубар В.В. (2010). *Моделі здійснення державного та громадського контролю у сфері закупівель у зарубіжних країнах*. Харків: Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.. 200 с.

**Ільч Людмила Миколаївна,**  
д.е.н., доцент, завідувач кафедри управління,  
**Кіров Олександр Федорович,** магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА “DOING BUSINESS”**

Найважливішою складовою становлення середнього класу в Україні є розвиток малого бізнесу. Будучи більш мобільним, раціональним за організаційною структурою та чутливим до змін споживчого попиту, малий бізнес сприяє пожевланню економіки та прискорює процеси реструктуризації. Чимало країн досягли значних успіхів у скороченні безробіття та подоланні бідності саме завдяки розвитку малого бізнесу. В США на малих підприємствах працює – 54% усього працездатного населення, в Італії – 73%, у Японії – 78%. Малий бізнес щорічно дає США 50-52% ВВП, Японії – 52-53%, а Італії 57-60%. Малий бізнес уможлиблює розв'язання не лише економічних, а й соціальних проблем, сприяючи розкриттю та реалізації потенціалу населення, створенню додаткових робочих місць, зменшуючи безробіття та соціальну напругу на ринку праці.

В Україні в останні роки процеси розвитку малого бізнесу зазнали негативного впливу фінансових, економічних та політичних криз. Нині мале підприємництво зіштовхнулося з новими викликами, зумовленими пандемією Covid-19, що призвели до збанкрутіння та закриття значної частки підприємств. Інституційні зміни, зовнішньополітичний тиск, пандемія Covid-19 висувають нові виклики для розвитку малого підприємництва, а відтак виникає потреба в перегляді існуючих підходів у державному регулюванні цієї сфери.

У бізнес колах для моніторингу умов легкості започаткування і ведення бізнесу користуються даними рейтингу Світового Банку “Doing Business”, який щорічно у травні оприлюднює індекс легкості

ведення бізнесу від 1 до 190. Високі значення індексу легкості ведення бізнесу є свідченням того, що у країні створені сприятливі нормативно-правові умови для підприємництва. Рейтинг цього індексу є інтегральним показником 10 субіндексів, які воєю чергою оцінюються за певними індикаторами. За період оприлюднення цих даних Україна у рейтингу інвестиційної привабливості піднялася на 48 позицій (рис.1).

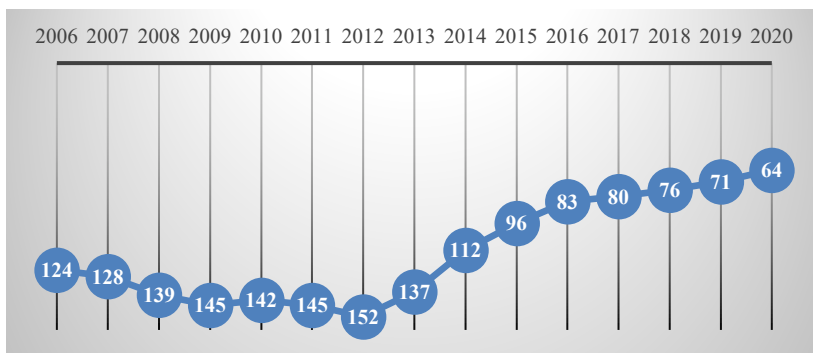


Рис. 1. Динаміка поступу України щодо інвестиційної привабливості за даними “Doing Business” 2006-2020 рр.

Якщо проаналізувати дані 2019-2020 р. рейтингу Світового Банку “Doing Business” у якому оцінено 190 країн за сприятливістю умов для ведення бізнесу, то можна побачити, що Україна покращила свої показники на 7 рейтингових позицій порівняно з попереднім роком, піднявшись з 71 місця на 64. Цей рейтинг дає можливість побачити нашу країну у порівнянні з іншими країнами і зрозуміти наскільки ми порівняно з іншими наблизились до ліберальних правил ведення бізнесу. Фактично станом на весну 2020 року, завдяки реформам, які розпочалися у 2017-2018 рр. покращилися показники за 5 з 10 індикаторів (рис. 2). За рахунок відкриття інформації про кінцевих вигодонабувачів аналізований період Україна піднялася на 27 пунктів за показником “захисту міноритарних акціонерів”.

Усунення вимог до найму незалежного проєктанта та інженера технагляду, запровадження подання повідомлень онлайн, зменшення вартості дозволів будівництва в межах м. Києва сприяло підвищенню нашої країни на 10 рейтингових позицій за показником “Отримання дозволу на будівництво”. Спрощення вимог до сертифікації окремих груп промислової продукції покращило наші показники за критерієм “Міжнародна торгівля”.

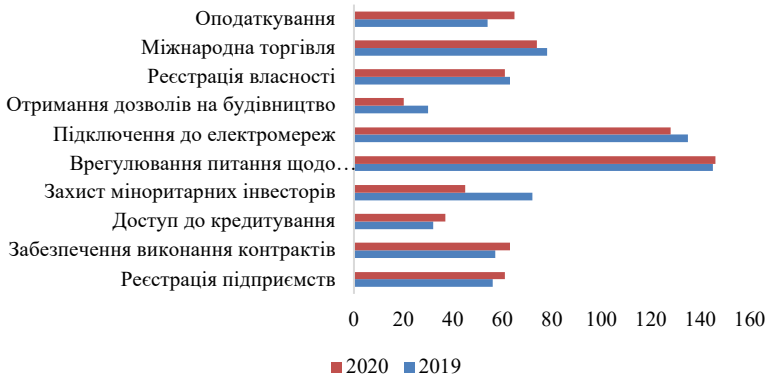


Рис. 2. Рейтингові показники України за даними “Doing Business” 2019-2020 рр.

Завдяки підвищенню прозорості у галузі управління земельними ресурсами та спрощення процедур реєстрації майна покращився показник “Реєстрація майна”. Варто також відзначити, що Україні вдалося спростити процедуру підключення до електромереж, запровадити географічну інформаційну систему, посилити надійність електропостачання, запровадивши механізм компенсації відключення, що зміцнило її позиції в рейтингу за показником “Підключення до електромереж”.

Водночас ситуація з оподаткуванням, врегулюванням питань щодо платоспроможності, кредитуванням, реєстрацією підприємств та забезпеченням виконання контрактів погіршилася і потребує врегулювання.

Цікаво, що Створення Національного реєстру кредитів НБУ та забезпечення прозорості кредитної інформації не забезпечило поступ України за показником “Доступ до кредитування”. Вочевидь, що більш сприятливі умови з кредитування у інших країнах дають нам сигнал про необхідність проведення подальших реформ у цій сфері.

Щорічно представникам малого бізнесу доводиться виконувати 63 надлишкові бюрократичні процедури, які встановлені на державному рівні і не є необхідними для функціонування бізнесу. На них витрачається близько 500 людино-годин та більше 1 тисячі євро на рік. Такі дані представили експерти аналітичного центру “EasyBusiness” під час презентації результатів дослідження “Bureaucracy Index 2018” в Українському кризовому медіа-центрі [3].

Заходи щодо підвищення позицій України у рейтингу “Doing Business” здійснюються в рамках виконання плану дій щодо підвищення позиції країни в рейтингу “Doing Business” – “План заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату”, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1413-р (далі – План дій) [4].

Підвищення позиції України в цьому Рейтингу є одним з ключових завдань для Уряду, визначених Указом Президента України від 08.11.2019 № 837 “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави” [5].

Проте здобуті Україною сім пунктів у рейтингу “Doing Business” недостатні для потенціалу нашої країни, яка цілком реально у найближчі рік-два могла б увійти до ТОП-30 цього рейтингу. Відповідний поступ вимагає зосередження зусиль на прийнятті відповідних управлінських рішень.

Восени 2019 року вступив у дію Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання інвестиційної діяльності в Україні”. Очікуються, що дія цього нормативно-правового акту сприятиме може поступу України на декількох сходинках у рейтингу “Doing Business – 2021” за низкою напрямів [6].

Варто пам’ятати, що за показником врегулювання питання щодо неплатоспроможності Україна посідає 146 місце. Не дивлячись на реформи в електроенергетичній галузі Україна все залишається на низькому 128 місці. Тому серед пріоритетних завдань органів влади має бути оперативне розроблення та прийняття нових рішень за напрямами, які цього потребують.

Поряд з цим, пандемію COVID-19, яка поширилася світом, у тому числі й Україною, та з огляду на очікувану економічну кризу вбачається, що попри зусилля Парламенту та Уряду з прийняття та впровадження відповідних регулювань, наразі важко прогнозувати суттєве підвищення позиції України в Рейтингу. За результатами I півріччя 2020 року станом на 31 липня 2020 року виконано більше третини завдань Плану дій [4].

В Україні з часів незалежності прийнято множину нормативно-правових актів як загального, так і спеціального характеру, що спрямовані на регулювання малого підприємництва. Проте в останні роки спостерігається уповільнення темпів зростання кількості суб’єктів підприємництва, що своєю чергою свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правової бази розвитку малого бізнесу.

Слабкими місцями нормативно-правового забезпечення підприємництва в Україні лишаються: неоднозначність, нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази підприємництва; вкрай низька виконавча дисципліна щодо нормативно-правових документів; наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які при бажанні можна трактувати по-різному; необґрунтованість законодавчих обмежень та вимог.

В останні роки Президентом України, Верховною Радою і Кабінетом Міністрів України було прийнято низку рішень, які стосуються удосконалення нормативно-правової бази, усунення адміністративних, економічних та організаційних перешкод розвитку підприємництва, запровадження нових підходів до державного регулювання у сфері підприємництва.

Насамперед це стосується внесення змін до процесів регулювання, ліцензування, державної реєстрації, видачі різноманітних дозволів, запровадження нових схем оподаткування, упорядкування планових (позапланових) перевірок ФГД суб'єктів господарської діяльності державними контролюючими органами.

Стимулювання малого підприємництва передбачає створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу в цілому. Це одне з найважливіших завдань держави у вирішенні проблеми підвищення адаптивності економіки до змін, збереження конкурентного ринку. При цьому, існує низка пріоритетних напрямів, які важливі для реалізації державної політики в тій чи іншій галузі. У цьому випадку, крім стимулювання, приймаються різні заходи підтримки, які є адресними і необхідні для здійснення державних стратегічних рішень. Таким чином, підтримка не може бути надана широкому колу суб'єктів малого підприємництва, але стимулюються ті, які працюють в найбільш пріоритетних сегментах (таких як: актуальні сьогодні роботи по цифровізації економіки; розвитку сільськогосподарського сектора, зокрема, в сфері імпортозаміщуючих напрямів; розвитку соціально-значущих видів підприємництва в освіті і медицині, та ін.) повинні підтримуватися як з боку держави, так і з боку недержавних громадських організацій.

Державні стратегічні пріоритети розвитку системи стимулювання малого бізнесу реалізуються за допомогою вдосконалення інституційної структури та її взаємозв'язків, що призводять в дію механізм стимулювання і підтримки малого бізнесу. Стимулюючи розвиток підприємництва, держава повинна забезпечити і його захист.

Основні напрями державного стимулювання та підтримки малого підприємництва включають в себе підвищення ефективності



державного стимулювання розвитку підприємництва на загальнодержавному та регіональному рівнях. Щодо адресної підтримки малого бізнесу, то програмний підхід до реалізації державної політики в галузі розвитку бізнесу слід застосовувати з урахуванням диференціації регіонів України за ресурсним потенціалом і територіальними особливостями, що дозволить найбільш раціонально і адресно розподіляти зусилля з підтримки найбільш перспективних для того чи іншого регіону напрямів малого підприємництва і реалізованих з його участю проектів.

#### Список літературних джерел

1. World Bank. 2020. *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
2. World Bank. 2019. *Doing Business 2019: Training for Reform*. Washington, DC: World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30438> (дата звернення: 19.11.2020).
3. РІР. Аналітики “EasyBusiness” визначили індекс бюрократії в Україні URL: <https://rpr.org.ua/news/analitiku-easybusiness-vyznaczyly-indeks-byurokariji-v-ukrajini/> (дата звернення: 19.11.2020).
4. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 19.11.2020).
5. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави. Указ Президента України від 08.11.2019 № 837/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837/2019#Text> (дата звернення: 19.11.2020).
6. Показники позиції України в рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу”. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/data/exploreeconomies/ukraine> (дата звернення: 19.11.2020).

**Коляда Богдан Олександрович**, магістр

**Коляда Кирило Олександрович**, магістр

Поліський національний університет

*Науковий керівник – к.е.н, доцент Кравець І.В.*

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ (ПУБЛІЧНОЇ) ВЛАДИ

Формування стратегічного управління в органах публічної влади забезпечується розробкою та реалізацією довгострокових і короткострокових стратегій, програм розвитку країни в цілому, а також окремих територій, регіонів і секторів економіки, їх взаємне узгодження по цілям, строками та заходам з опорою на прогнозування довгострокових тенденцій розвитку і на функціонування комплексної системи державного стратегічного планування соціально-економічного

розвитку держави.

Стратегію визначають як найбільш загальний напрямок розвитку, як комплекс принципів діяльності об'єкта і відносин його з зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспектив, рішень по вибору інструментів досягнення цілей [1]. Поняття “стратегічне управління” в міжнародній практиці з'явилося на початку 70-х років, як логічний наслідок розвитку управління в цілому. Теоретичні основи теорії стратегічного управління сформувалися у другій половині ХХ століття. Класичну теорію стратегічного планування і на її основі теорію стратегічного управління створили такі науковці як І. Ансофф, С. Арджирис, Ф. Абрамс, П. Друкер, Дж. Куїнн, М. Портер, А. Стрікленд, Е. Чандлер, А. Томпсон та ін..



Рис. 1. Модель формування стратегії управління в органах державної влади соціально-економічним розвитком територій (авторська розробка)

В сучасних умовах розвитку державного управління стратегія управління має гарантувати системно-структурну збалансованість діяльності всіх інститутів державної влади. Таким чином, базовою вимогою до стратегічного управління є перетворення концептуальних засад діяльності органів державної влади у чіткі методологічні орієнтири суспільного розвитку. Це, на думку І. Сімонової і Н. Зазовської, є особливо актуальним, оскільки однією із сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління є забезпечення стабільності та розвитку суспільства [2].

Стратегія управління спрямована на забезпечення конкретних результатів та стабілізаційних механізмів діяльності органів державної влади. Тобто прямо впливає на якість розробки і прийняття управлінських рішень, надає їм стратегічного контексту. Модель формування стратегії управління в органах публічної влади соціально-економічним розвитком представлено на рисунку 1.

Слід зазначити, що застосування стратегічного управління надає високий рівень альтернативності стратегічному баченню та вибору потенційних шляхів його досягнення. Тут на перший план виходить здатність стратегічного управління вибудовувати структурно складні системи управління. Ця властивість сприяє виникненню багаторівневості для альтернативних стратегій у державному управлінні з наступним їхнім взаємозамінним використанням на тому чи іншому етапі втілення управлінського рішення.

#### Список літературних джерел

1. Гапоненко А.Л. (2011). *Стратегическое управление*: учеб. 5-е изд., стер. М. : Издательство “Омега-Л”, 464 с.
2. Симонова И.Ф., Зазовская Н.М. (2018). *Стратегические аспекты управления персоналом*. URL: <http://kutp.gubkin.ru/strat1.htm>.
3. Global Shapers Survey. *World Economic Forum – 2017*. URL: [http://shaperssurvey2017.org/static/data/WEF\\_GSC\\_Annual\\_Survey\\_2017.pdf](http://shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf) (дата звернення: 01.11.2020).
3. Public administration. Encyclopedia Britannica. URL: <http://www.britannica.com/topic/public-administration>.

**Kononenko Maria**, Student  
University of Customs and Finance  
*Scientific supervisor – PhD, Ass. Professor Kovalova O.K.*

### **DEPENDENCE OF COUNTRY’S ECONOMIC GROWTH ON VARIOUS FACTORS OF MANAGEMENT**

As a rule, the factors are divided into two groups. Factors of extensive economic growth that lead to economic growth through the involvement of additional funds in the sphere of production, including labor resources. This direction in the context of economic globalization and industrialization has lost its primary importance.

The second group of intensive factors of economic growth occupies a prominent place and is recognized throughout the civilized world. Using of intensification processes provides economic development through using innovations, the introduction of new jobs, the creation of economic mechanisms that lead to savings in resources per unit of output;

implementation of resource saving mechanisms, increasing the volume of competitive goods.

Scientists of the world community recognize the main intensive factors of economic growth of the country: growth of gross domestic product, increase of national income per capita, growth of economically active part of the population, growth of innovative potential, formation of human intellectual capital, excess of export in comparison with import, export of finished products that meet international standards, rather than strategic types of raw materials, creation of competitive exports, the ban on imports of substandard goods, the creation of a social structure of society, etc.

Export policy of the country and mechanisms of protection of domestic producers are the most important categories on the effectiveness of which the development of the country depends. Most important source of growth at the macroeconomic level is the rational use of labor and natural resources. A qualitative factor in economic growth is the increase in the level of education of the population, which improves quality of work so that number of educated people acquires the ability to produce more competitive 15 products based on the creation of innovations, high-performance equipment and new environmentally friendly, waste-free technologies.

Furthermore, the factors of economic growth can be summarized on the following grounds: novelty, pace, scale of implementation, creation of new jobs and types of products, efficiency. These group characteristics should be considered supply factors, as they create an opportunity for economic growth. Due to the fact that Ukraine's economy is currently in a phase of stagnation, special attention should be paid to the problem of preserving the environment, water resources, improving working conditions, reducing the share of enterprises with difficult, monotonous, harmful working conditions. In recent years, the problem of compliance with labor standards remains uncontrolled, left to the ransom of business leaders. It is established that reasonable norms of time are not used for performance of various complexity and hard work, as a rule, the quantitative value of which is reduced in order to increase the staff.

The same situation occurs with the overestimation of production and service standards, management standards, reduction of the contingent of specialists and other staff in order to save on wages and appropriate payments of social tax organizations. Violation of labor standards contributes to the reduction of economic growth, as in conditions of high physical and moral wear and tear of equipment, in the absence of reliable means of automation, computerization of production and communication and information technologies, equipment often fails. In addition, the violation of labor standards leads to a weakening of the social structure of

society, dissatisfaction of the masses, internal conflicts in enterprises between managers and ordinary staff. In this regard, the government, the Ministry of Labor, to ensure the widespread introduction of scientifically sound labor standards, the development 16 which can be provided by branch research institutes and educational institutions, and control of their observance with definition of responsibility for violation of norms.

Paying attention to the fact that the objects and objectives of the study in these works were different areas of activity – from macroeconomic to individual industries, it is logical to conclude that it is impossible to have the same approach to the set of basic mechanisms and factors of economic growth. Based on the studying of trends and patterns of economic growth, it is concluded that its pace depends on the following conditions and capabilities of organizations and enterprises of all types of industries and forms of ownership, regardless of the scale of activity:

1. introduction of uniform standards of quality indicators of products produced throughout the country by all types of enterprises, regardless of ownership and scale of activity;

2. widespread organizations of country, regional and local regulatory authorities, ensuring the production of quality products, bans and the introduction of penalties for the production of defective products. Currently, the share of low-quality food products of mass demand exceeds 60%;

3. increasing the efficiency of production capacity and their diversification by creating new jobs for the production of competitive products, the degree of renewal and use of capital, identification and use of reserves, increasing the innovative and scientific and technical level of production;

4. expanding the range and range of national goods that may be demanded by the population of other countries;

5. increase of salaries of the personnel of the enterprises not only depending on the decisions accepted by the government of the country, but also taking into account increase in volume of sales of production;

6. using of advanced technologies for deep waste-free processing of raw materials in order to maximize the extraction of nutrients from its unit;

Social reserves and opportunities - the formation of employees of the enterprise a caring attitude to resources on the basis of their constant stimulation; salary increase; providing employees with all kinds of benefits and compensation for saving resources; concern for the health and well-being of workers and their families, improving working conditions and the environment. The reserves of the enterprise that ensure the growth of production are: diversification and restructuring of production.

Enterprise restructuring involves the reorganization of the enterprise

management system, optimization of business processes, reorganization of the cash flow management system, improvement of the organizational structure of the enterprise. Restructuring of the economy is the most important factor in the formation of favorable socio-economic activity through the growth of gross domestic product, development of innovative production, improving product quality, compliance with international standards and is the basis of economic growth; search and implementation of better principles of construction of production shops and sections; development of production infrastructure; automation of production and mechanization of labor-intensive processes; reduction of manual labor; automation of quality control of raw materials and finished products and the definition of marriage in the flow; expanding the range of products; universality of service personnel.

Thus, on the basis of the analysis the factors and mechanisms of economic growth which provide increase of an innovative level of manufacture, increase in profit and increase in a salary of the personnel of the enterprises are revealed. At the same time, the results of organizations contribute to economic growth, growth of gross domestic product in the country as a whole and the formation of intellectual and human capital.

#### References

1. Корнійчук Л. (2008). Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України: Політикоекономічний журнал*, 82-90.
2. Пирог О.В. (2011). Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес інформ*, 32-34.
3. Чепінога В.Г. (2003). *Основи економічної теорії*: навч. посібник. К.: Юрінком Інтер. 456 с.
4. Пирог О.В. (2011). Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес інформ*, 11. 32-34.
5. Міщук О.В. (2008). *Стратегія стійкого розвитку в забезпеченні умов економічного зростання*.

**Коцуренко Юлія Валеріївна**, магістр  
Уманський національний університет садівництва  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Барабаи Л.В.*

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

У сучасному цифровому світі функціонування держав постало перед дилемою: збереження усталеного устрою або відкритість віянням часу і технологіям. Тож одним із пріоритетів у сфері розвитку

взаємодії між державою та її населенням є впровадження нових інформаційних технологій у сферу управління. І з даної позиції сфера податкового менеджменту набуває особливої актуальності – розуміння функціональних аспектів її розвитку в цифровій економіці [3].

Наразі ставлення до функціональних аспектів державного податкового менеджменту умовно можна охарактеризувати двома протилежними способами: негативним і позитивним. Негативний імідж пов'язаний зі здійсненням основної функції оподаткування – фіскальної – як відчуження частини майна оподатковуваних суб'єктів у формі податку. Позитивна пов'язана з регулюючою функцією (регулювання економічних відносин, включаючи податкові стимули) – як можливість зменшити податкове навантаження для певних груп економічних агентів, що призводить до стимулювання економічного розвитку та зростання бази оподаткування [1].

Відтак проблеми розвитку державного податкового менеджменту в цифровій економіці сформувалися у два напрями:

1) складність і висока вартість переходу до цифрової моделі державного податкового менеджменту (значні витрати на розробку та впровадження нового дорогого програмного забезпечення);

2) технічні аспекти передачі інформації від існуючих інформаційних систем до нових, включаючи необхідність поєднання даних з різних інформаційних систем (податкові органи, державні позабюджетні фонди, митні органи тощо);

3) ризик витоку електронної податкової інформації (несанкціоноване отримання доступу до конфіденційної інформації, хакерські атаки, помилки працівників), що агрегуються в автоматизованих інформаційних системах податкових органів у поєднанні зі зростаючою залежністю державних органів від цифрових технологій;

4) цифрове виключення значної частини населення (платників податків), або цифровий бар'єр, що включає:

– відсутність технічних можливостей (відсутність Інтернету у віддалених районах);

– брак відповідних компетенцій у потенційних користувачів (тобто знань, умінь та навичок роботи з комп'ютерною технікою та програмами);

– відсутність бажання деяких платників податків брати участь у безконтактному спілкуванні з податковими органами;

5) дисбаланс із переважною фіскальною спрямованістю управління податками та зниження його регулюючої складової.

Вирішення проблем податкового менеджменту у цифровій

економіці можливе у випадку проведення наступних заходів:

1) скорочення періоду окупності інвестицій під час переходу до цифрової моделі управління оподаткуванням за рахунок швидкого впровадження інновацій, автоматизованих інформаційних систем даних, що можуть підвищити його ефективність, зокрема і за рахунок зменшення прихованої економіки, мінімізації рівня ухилення від сплати податків;

2) узгодження різних інформаційних систем державних органів і податкових органів, що дозволяють передавати дані й інформацію з мінімальними втратами та без спотворень;

3) підвищення рівня безпеки (кібербезпеки), захисту конфіденційних даних платників податків шляхом інформування платників податків про можливі податкові ризики та заходи безпеки при передачі податкової інформації;

4) зменшення цифрового виключення за рахунок розвитку Інтернету, підвищення цифрової і податкової культури населення шляхом впровадження освітніх програм;

5) в рамках розвитку е-уряду впровадження краудсорсингу – розробки та впровадження мобільних інформаційних технологій, залучення населення до контролю над податковими базами;

6) підвищення ролі регіонального податкового управління з метою розвитку територій (включаючи стимулювання інвестицій, підприємницької діяльності), розвитку регіональної економіки (регіональна податкова база), включаючи “зелену” економіку (податкове стимулювання формування “зелених” фінансів) [2].

Наразі в Україні формується нова цифрова модель державного податкового управління, що базується на впровадженні інновацій, сучасних інформаційних технологій і розвитку електронної взаємодії між платниками податків і податковими органами. І ці дії справедливо можна розцінювати як позитивний початок створення нового податкового менеджменту в Україні, основне призначення якого – забезпечити прозорість процесу оподаткування.

#### Список літературних джерел

1. Lazhentsev V.N., Chuzhmarova S.I., Chuzhmarov A.I. (2019). Procurement of hunting resources in the system of fiscal relations (case study of the Northern regions of Russia). *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 12, no. 4, 123–136. URL: [http://esc.vsc.ac.ru/article/28262?\\_lang=en](http://esc.vsc.ac.ru/article/28262?_lang=en) (Last accessed: 02.11.2020).
2. Bloch F., Demange G. (2017). Taxation and privacy protection on Internet platforms. *Journal of Public Economic Theory*, Vol. 20, №.1. URL: <https://doi.org/10.1111/jpet.12243> (Last accessed: 05.11.2020).
3. Koroleva L.P. (2019). Taxation of digital services: theory, international practice and domestic prerequisites. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 12, no. 3, 91–106. URL: [http://esc.vsc.ac.ru/article/28214?\\_lang=en](http://esc.vsc.ac.ru/article/28214?_lang=en) (Last accessed: 07.11.2020).



**Кращенко Анатолій Іванович**, магістр  
Криворізький факультет Національного  
університету “Одеська юридична академія”  
*Науковий керівник – д.е.н., доцент Котковський В.С.*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ВИБОРІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ**

Закон України “Про місцеві вибори” передбачає формування складу територіальних виборчих комісій відповідно Центральною виборчою комісією (обласних, районних, міських міст обласного значення, міст Києва, районних у місті Києві), районною (міських, селищних, сільських виборчих комісій на території району), міською (до складу якого входять інші поселення – міста, селища, села, що мають власну громаду й обирають власні органи самоврядування) чи міста з районним поділом, де обираються районні у місті ради [1].

В рамках чинного адміністративно-територіального устрою така схема працездатна. Однак вона не враховує особливостей, пов’язаних з процесами об’єднання (приєднання) територіальних громад. Тому її необхідно модифікувати з урахуванням моделі адміністративно-територіального устрою, яка складеться на час прийняття закону.

Насамперед, слід визначитися з відповідями на основні питання стосовно кожного конкретного випадку, описаного вище [2]:

- хто і в які строки формує склад відповідної територіальної комісії чи утворює відповідну дільничну виборчу комісію (суб’єкт формування та заміни складу відповідної виборчої комісії);
- хто може бути членом відповідної територіальної чи дільничної виборчої комісії (суб’єкт права бути членом виборчої комісії);
- хто має право вносити пропозиції щодо кандидатур до складу територіальної чи дільничної виборчої комісії (суб’єкт подання кандидатур до складу виборчої комісії);
- яким чином здійснюється контроль за дотриманням виборчого законодавства під час місцевих виборів.

Проблема адміністрування виборів на місцевому рівні має багато складових питань, на які необхідно дати відповідь згідно чинного законодавства. Причина полягає в тому, що місцеві вибори – сукупність різних виборів з власними суб’єктами виборчого процесу (виборцями, кандидатами). Такі вибори можуть відбуватися усі одночасно (чергові місцеві вибори) або окремо від інших (позачергові, проміжні, перші, а тепер і додаткові) [3].

Відповіді на питання, що стосуються проблеми адміністрування

місцевих виборів, можуть істотно відрізнятись для таких виборів. Крім того, істотно відрізняється правова природа різних видів виборчих комісій, що здійснюють підготовку та проведення місцевих виборів. Територіальні виборчі комісії є постійно діючими комісіями, кожна з яких організовує вибори відповідного типу у відповідній громаді чи адміністративно-територіальній одиниці; тому вони існують на підставі закону, утворюються тільки перед проведенням перших виборів у новій адміністративно-територіальній одиниці, а припиняють своє існування лише у разі ліквідації відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Дільничні виборчі комісії, навпаки, є тимчасовими виборчими комісіями, які здійснюють свої повноваження стосовно усіх виборів, що відбуваються одночасно на відповідній території; вони утворюються під час виборчого процесу і з його закінченням припиняють своє існування.

Крім того, необхідно уточнити обсяг повноважень Центральної виборчої комісії стосовно організації підготовки і проведення як чергових, так і інших місцевих виборів, та способів здійснення нею цих повноважень. Враховуючи нормативно-правові акти щодо вдосконалення виборчого процесу в Україні [4-5], пропонуємо:

- в разі запровадження категорії громад обласного значення надати повноваження Центральній виборчій комісії формування складу територіальної виборчої комісії такої громади, в т.ч. на перших виборах;

- надати повноваження формування складу територіальної виборчої комісії інших об'єднаних територіальних громад, у тому числі, при проведенні перших виборів обласній виборчій комісії (крім громад обласного значення);

- передбачити доповнення складу територіальної виборчої комісії об'єднаної громади при проведенні додаткових виборів у зв'язку з приєднанням нових громад за поданням місцевих рад громад, що приєднуються, зі складу існуючих територіальних виборчих комісій цих громад, за рішенням комісії, що уповноважена утворювати територіальну виборчу комісію об'єднаної громади.

У частині формування складу територіальних виборчих комісій Центральною виборчою комісією доцільно визначити функції регіональних представництв ЦВК. До їх повноважень можна віднести здійснення встановлених законом процедури відбору кандидатур до складу комісій, підготовку проектів рішень, контроль за підставами і строками проведення змін у складі комісій.

#### Список літературних джерел

1. Про місцеві вибори: *Закон України* від 14 липня 2015 року №595-VIII.

*Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 37-38. Ст. 366.

2. *Міністерство розвитку громад та територій України*: Офіційний веб-сайт. Концепція удосконалення законодавства про місцеві вибори у зв'язку з реформуванням місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about>.

3. Тарасенко Н. (2020). Особливості підготовки та проведення місцевих виборів-2020 в оцінках експертів. *Україна: події, факти, коментарі*, 10. 5-16.

4. Про пропозиції щодо вдосконалення Виборчого кодексу України, повернутого з пропозиціями Президента України для повторного розгляду Верховною Радою України: *Постанова Центральної Виборчої Комісії* від 11 листопада 2019 року №1954. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1954359-19#Text>.

5. Про Стратегічний план Центральної виборчої комісії на 2020-2025 роки: *Постанова Центральної Виборчої Комісії* від 11 червня 2020 року № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0102359-20#Text>.

**Кузьмич Олег Олександрович**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Марухленко О.В.*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Система місцевого самоврядування в сучасному світі посідає особливе місце у структурі громадянського суспільства. Характерною рисою сучасності стає розпад звичних форм соціальної та культурної цілісності, наростання відцентрових тенденцій. Кожен регіон, кожна країна змушені переосмислювати себе, своє місце у світі, шукати нові форми і способи колективної та індивідуальної ідентичності. Велика відповідальність лягає на інститути місцевого самоврядування, які можуть оперативнo відреагувати на ці зміни і стати дієвими факторами стабілізації суспільних відносин у процесі наростання відцентрових тенденцій [1].

Україна з 2014 року має значний прогрес у вирішенні питань організації місцевого самоврядування та децентралізації влади. Це стосується питань адміністративно-територіального устрою, фінансової децентралізації, розвитку громад та вирішення супутньої проблематики, що виникає в процесі здійснення реформ.

При цьому, слід зазначити, що розробки та прийняття нової нормативно-правової бази щодо децентралізації влади в Україні не достатньо. По-перше, це пов'язано з високим рівнем корупції в державній владі, і це не є вигадкою або припущенням. По-друге, щоб робити радикальні реформи, необхідне відповідне фінансування. По-третє, в світі вже існує багатовікова традиція децентралізації влади і

«українське» прагнення до європейських та світових традицій місцевого самоврядування передбачає використання відповідних практик, що вже функціонують в інших державах.

На сьогоднішній день Україну вже можна вважати державою з певними європейськими ознаками щодо реалізації вектору децентралізації. Це і об'єднання та розвиток громад, і укрупнення адміністративно-територіальних одиниць, і перегляд відсоткового відношення податків, що залишаються на місцях.

Однак, європейський досвід децентралізації влади настільки змістовний, що потребує серйозного вивчення і адекватної адаптації до національних умов і особливостей України.

У різних державах із метою ефективної організації влади на місцях застосовуються різні системи місцевих органів управління та органів місцевого самоврядування (системи управління на місцях), на вибір яких впливають такі фактори, як: неоднаковий підхід до розуміння державної влади, розмежування адміністративно-територіальних одиниць на “природні” та “штучні”, національні та історичні особливості і традиції тощо [2].

Іспанія розбудовувалася згори донизу, тому досвід розвитку демократичного місцевого урядування може становити серйозну основу для теоретичних досліджень українського державотворення.

Упродовж останньої чверті століття в Іспанії відбулися докорінні перетворення та зміни, які стосувалися процесу територіальної деволюції, розбудови соціально орієнтованої держави, модернізації державного управління та інтеграції в ЄС. За цей період держава здійснила найбільш вражаючий та успішний перехід, що супроводжувався демократичною консолідацією. Іспанія повністю змінила свій політичний режим. Було розроблено проект Конституції на основі – вперше в історії Іспанії – стратегії консенсусу, а також фундаментально розвинуто систему урядування із високим рівнем політичної децентралізації.

Нині Іспанія поділена на 17 автономних громад, кожна з яких має власні політичні та відомчі структури. З'явилися нові регіональні суб'єкти, процес розвитку яких ще не завершено. Таким чином, процес деволюції в Іспанії певною мірою конфліктує із логікою взаємодії між регіональними та місцевими органами влади, згідно з якою перші завжди мають пріоритет, оскільки одним із найважливіших конституційних проектів є консолідація і посилення автономних громад. Лише через 20 років після переходу до демократії настав час для місцевої влади. Відбуваються реформи, місцева влада поступово звільняється від колишніх обмежень [2].

Територіальний устрій Італії є основою для широкої автономії регіональних і місцевих владних органів. Його становлять громади, провінції та області. На сьогодні створено понад 8 тис. комун. Кожна комуна має мера і виборну раду кількістю від 15 до 80 осіб. Комуни об'єднані у 103 провінційні райони. Із 1993 р. кожна провінція обирає власну раду і президента за пропорційною системою, діяльність яких контролює префект, призначений національним урядом. Італійські провінції об'єднані в регіони (області), які обирають раду і президента. П'ять регіонів, області яких межують з іншими країнами, мають спеціальний статус та наділені законодавчими повноваженнями. Останніми десятиліттями в Італії відбулися значні трансформації: йдеться про рух від історично більш централізованої держави, визначеної ще за наполеонівськими лініями, до більш децентралізованої із федералізованими рисами, глибоко зануреними у бюрократичну систему та політичну культуру, які все ще залишаються занадто централізованими [3].

Швейцарія – один із прикладів держави з розгалуженим місцевим самоврядуванням. Швейцарський політичний устрій вирізняють три риси. Швейцарія – багатокультурна країна, і увесь устрій політичної системи характеризується спробою пристосування до культурного різноманіття, забезпечити оптимальну рівновагу в захисті прав та інтересів різними етнічними та культурними групами. Швейцарія – федеративна країна.

Федералізм є одним з елементів, які сприяли Швейцарії у пристосуванні до цього різноманіття. Швейцарія – держава з багаторівневою демократією, яка плекає елементи представницької та безпосередньої демократії на всіх державних рівнях. Демократія у Швейцарії орієнтована на консенсус, вона дозволяє громадянам брати безпосередню участь у прийнятті рішень.

Швейцарія – невелика континентальна країна із населенням 7,4 мільйона жителів. Швейцарію характеризує різноманіття кантонів, віросповідань, етносів та мов. У Швейцарії 26 кантонів. Найменший із них – кантон Аппенцель налічує близько 15 000 жителів. Найбільший, кантон Цюрих, налічує приблизно 1 250 000 мешканців. Кантони зберігали та розвивали власну культуру, в тому числі й політичну.

У Швейцарії близько 2700 комун. У більшості випадків комуни – старші за кантони (чи за конфедерацію). Комуни сильно різняться за розмірами. Біля половини комун налічують менше 1000 жителів. Найбільша комуна налічує понад 300 000 осіб. Взагалі комуни більше характеризуються мовною, релігійною та культурною однорідністю, аніж кантони. Втім, існує певна кількість двомовних та

мультирелігійних комун. Внаслідок імміграції ступінь мовного та релігійного різноманіття зростає. Адаптація та інтеграція становлять актуальність практично для всіх комун. Комуни мають законодавчі та адміністративні повноваження. Наприклад, комуни приймають рішення щодо громадянства комун, вони мають повноваження у сфері початкової освіти, місцевої інфраструктури, у більшості випадків – поліцейської охорони [4].

Вирішення проблем місцевого самоврядування набуло особливої актуальності після Революції гідності. Після ухвалення урядом України 1 квітня 2014 р. Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Однією із найважливіших проблем місцевого самоврядування наразі є проблема фінансової децентралізації [5].

Діяльність органів державної влади щодо проведення реформи місцевого самоврядування в Україні не була би ефективною без підтримки Ради Європи, ЄС, Організації з безпеки і співробітництва в Європі, ООН, Всесвітньої організації охорони здоров'я, ЮНІСЕФ, Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), а також таких держав-партнерів України як США, Швейцарія, Польща, Канада, Данія, Німеччина, Норвегія, Франція, Швеція, Естонія, Литва та ін.. З боку останніх в Україні успішно впроваджені і діють потужні програми та гранти із децентралізації, спрямовані на підтримку якісних реформ місцевого самоврядування [6].

Наприклад, Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO” (бюджет програми – 20 465 548 швейц. франків, із них III фаза – 9 277 003 швейц. франків у рамках Угоди між Урядом України та Урядом Швейцарської Конфедерації про технічне та фінансове співробітництво від 13 жовтня 1997 р.; період виконання – 2006-2017). Виконавцем програми став Швейцарський центр ресурсів і консультацій з питань розвитку (Skat Consulting Ltd.). Ключовим партнером DESPRO є Мінрегіон.

Метою цього проекту стало забезпечення якості та доступності окремих публічних послуг, що поліпшилися за участі місцевих громад і влади, а також забезпечення владоспроможності територіальних громад в Україні.

Важливим світоглядним принципом розбудови місцевого самоврядування в Україні, безпосередньо пов'язаним із принципом субсидіарності, є принцип децентралізації. Його зміст полягає у передачі значних конституційних повноважень і бюджетних коштів від державних органів органам місцевого самоврядування для їх ефективного реалізації на місцях.

Принцип децентралізації, на думку Ф. Фукуяма, означає, що політичні та управлінські рішення мають прийматися на урядових рівнях, не вищих, ніж це необхідно для забезпечення реалізації конкретної функції [7].

Принципи місцевого самоврядування закріплені у міжнародних договорах, а також у документах, які визначають міжнародні стандарти місцевого самоврядування. Так, наприклад, органами Ради Європи було також розроблено Європейську хартію місцевого самоврядування, Європейську рамкову конвенцію про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, Європейську конвенцію про участь іноземців у громадському житті на місцевому рівні, Європейську хартію участі молоді в муніципальному та регіональному житті, Європейську хартію міст та ін. Більшу частину із них ратифіковано в Україні.

Отже, процеси децентралізації в межах реформи місцевого самоврядування в Україні вже здійснюються з урахуванням європейського досвіду та за участю європейських інституцій з наданням фінансової допомоги. Європейський вектор дозволяє орієнтувати владу на регіональний розвиток і врахування інтересів кожного громадянина.

#### Список літературних джерел

1. Серьогіна С.Г. (2014). Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. *Право України*, 4. 107-115.
2. Федоренко В.Л., Чернеженко О.М. (2017). *Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасницях ЄС, Швейцарії та Україні*: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К. 288 с.
3. Palermo F., Wilson A. (2020). *The Dynamics of Decentralization in Italy: Towards a Federal Solution?* URL: [www.eurac.edu/edap](http://www.eurac.edu/edap) (дата звернення: 15.10.2020).
4. Бориславська О.М., Заверуха І.Б., Школик А.М. (2012). *Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України*. Центр політико-правових реформ. К.: Москаленко О.М.. 212 с.
5. *Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2020).
6. Донорські програми та можливості в контексті реформи децентралізації. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/kb=analiz-donorskyh-prohram-ta-jih-propozytsij-dlya-reformy-detsentralizatsiji-vlady#.WFqpdVPFuLU.facebook> (дата звернення: 15.10.2020).
7. Фукуяма Ф. (2020). *Сильна держава: управління і світовий порядок в XXI столітті*. URL: <https://polityslovo.wordpress.com/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%BE%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0/%D1%84-%D1%84%D1%83%D0%BA%D1%83%D1%8F%D0%BC%D0%B0/> (дата звернення: 15.10.2020).

**Магдич Наталія Борисівна**, магістр  
Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к. е. н, доцент Кравець І.В.*

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЦІЛІ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

У 2016 році з метою забезпечення покращення показників здоров'я нації та заощадження фінансів громадян, Уряд України визначив пріоритетним напрямом подальшого розвитку держави трансформацію системи охорони здоров'я. Трансформаційні зміни відбуваються за рахунок підвищення ефективності та модернізації усталеної застарілої системи. Так, визначальними цілями трансформації є поліпшення доступу до медичного обслуговування кращої якості, впровадження до широкого (доступного) застосування сучасного діагностичного обладнання та обладнання для операцій, запуск урядової програми реімбурсації “Доступні ліки”, зміни у фінансуванні системи охорони здоров'я.

Реформи в системі охорони здоров'я України не є швидкими. Виконання поставлених цілей в межах Стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років – це лише перший і найскладніший етап трансформації. Ключовими агентами змін на сьогодні виступають новостворені Національна служба здоров'я України, Центр громадського здоров'я, ДП “Е-health” (Електронне здоров'я), ДП “Медичні закупівлі України” (закупівля лікувальних препаратів за державний кошт через міжнародні організації та спеціалізовані глобальні фонди), Державний експертний центр (фармаконадгляд) та інші інституції системи. Наразі є важливим забезпечити сталий розвиток даних інституцій з метою підвищення їхн рівня спроможності та ефективності функціонування у подальшому інноваційному розвитку системи охорони здоров'я нашої держави.

Таким чином, трансформація системи охорони здоров'я відбувається за такими напрямами: громадське здоров'я, фармацевтична політика, медична освіта та розвиток кадрового потенціалу (МОЗ фінансує навчання студентів в медичних закладах, коли в інших галузях освіти ця функція покладена на МОН), надання медичних послуг. Станом на 2016 рік національна система охорони здоров'я мала наступну характеристику:

– істотне відставання від європейських країн за показниками тривалості життя та смертності (різниця між середньою тривалістю життя українця і жителя країн ЄС становила практично 10 років – 71,7



та 81,9 відповідно;

– низький рівень ВВП на душу населення, що унеможливило забезпечення належний рівень фінансування сфери охорони здоров'я;

– наявність жорсткого централізованого управління і фінансування (модель Семашко), що призводила до високого рівня корупції у системі охорони здоров'я і закупівлі ліків, медичній освіті тощо.

Доданком до вище зазначеного є низький економічний розвиток країни на фоні політичної дестабілізації в результаті російсько-української війни, яка триває з 2014 р. і несе небезпеку здоров'ю та життю громадян. Протягом 2012-2017 рр. загальні видатки на охорону здоров'я в Україні становили в середньому 7,7% ВВП на рік (4,1% за рахунок державного бюджету та 3,6% за рахунок приватного сектору, переважно видатків домогосподарств). Слід зазначити, що бюджет системи охорони здоров'я у порівнянні із іншими соціальними галузями, є найнижчим (табл. 1).

Дані таблиці 1 свідчать про те, що щорічно (окрім 2016 р.) видатки на міністерство охорони зростали: реальний зріст у 2017 р. порівняно з 2016 р. становив 16, 22 млрд. грн.(на 30%), і у 2018 та 2019 відповідно до попередніх років – 10, 68(на 15,2%) та 10,78 (на 13,3%) млрд. грн. Проте, якщо врахувати інфляційні процеси в країні, то номінальні значення видатків будуть значно менші, що означає меншу купівельну спроможність міністерства на ринку фармацевтичних препаратів, вакцин, на ринку праці та на інших ринках продукції та послуг, які пов'язані з роботою МОЗ.

*Таблиця 1*

**Бюджет системи охорони здоров'я у порівнянні із іншими соціальними галузями, 2015-2019 рр. (млрд грн)**

	2015	2016	2017	2018	2019
МОЗ	55,58	54,01	70,23	80,91	91,69
МОН	66,29	62,39	76,06	85,82	101,85
Мінсоц	105,78	151,95	145,22	162,86	234,40
Пенсійний фонд	94,81	143, 01	133, 69	149, 97	166,51

Джерело: адаптовано автором на основі [2, с. 7]

З метою переходу на нову систему фінансування розроблено платформу для збору та обміну медичною та фінансовою інформацією в електронному вигляді – eHealth (система електронної охорони здоров'я), яка має на меті реалізувати принцип “гроші ходять за пацієнтом”, здійснювати аналіз динаміки стану здоров'я населення.

Слід зазначити ще одну проблему стосовно викривленого і неефективного розподілу грошей міністерства охорони здоров'я. Питання стосується корупційних схем та штучно обмеженої

конкуренції, які призвели до затримок державних закупівель ліків першої необхідності та закупівлі препаратів за завищеними цінами. За даними СБУ, до 40% коштів, які виділяли на закупівлю ліків, витрачали неефективно (через схеми) та розкрадали [2, с. 9].

В результаті виявлення даних порушень, в березні 2015 р. Верховна Рада тимчасово передала функції із закупівель першочергових ліків міжнародним організаціям. У вересні 2015 році було обрано наступні організації: Програма розвитку ООН (ПРООН), Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), Crown Agents. Зазначені організації продовжують партнерство з МОЗ, як провідні контрагенти.

Ще однією проблемною “діркою”, через яку витікають бюджетні кошти, виділені на систему охорони здоров’я, є утримання міністерством охорони здоров’я 125 закладів із 300, які знаходяться в його розпорядженні. До даних закладів належать переважно санаторно-курортні, заклади охорони здоров’я та освітні заклади (бюджет фінансування даних закладів у 2018р. склав 5,8 млрд. грн.). Передбачається, що межах програми медичних гарантій кількість закладів в управлінні МОЗ буде скорочуватися шляхом їх передачі в управління муніципальних адміністрацій або шляхом реорганізації (ліквідації) закладів.

#### Список літературних джерел

1. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 18 березня 2015 року № 227-р.

2. МОЗ України: Що було, є і буде (2019). *Міністерство охорони здоров’я України*. К.: МОЗ. 68 с., с. 7

3. The International Foundations of Medicine (IFOM) (2020). NBME. URL: <https://www.nbme.org/ifom/> (дата звернення: 16.11.2020).

**Малишівський Тарас Володимирович**, аспірант  
ДВНЗ “Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника”  
*Науковий керівник – к. е. н., доцент Стефанин В. В.*

### **ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ОЗНАКИ**

Процес децентралізації в Україні добігає завершення, а відповідно, формується нова територіально-адміністративна система та змінюється сам інститут місцевого самоврядування загалом.

Місцеве самоврядування – це насправді ключовий елемент системи публічного управління держави, роль якого в результаті проведення реформи децентралізації, тільки зросла [3].

Відповідно до Конституції України, “місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України” [6]. Наявність інституту місцевого самоврядування в державі є прямим твердженням реалізації принципу народовладдя, та стимулює громадян брати активну участь в житті своїх громад. Сьогодні, забезпечення соціально-економічного розвитку на макрорівні (тобто держави загалом) перебуває в прямій залежності від соціально-економічного розвитку окремої громади.

Ключовими гравцями та “policy makers” сьогодні стають саме органи місцевого самоврядування, владні повноваження яких суттєво зросли, та які одночасно будують як і формувати економічну політику розвитку територій, так і втілювати її в життя.

“Основою місцевого самоврядування є територіальна громада – його первинний суб’єкт, тобто населення, яке, внаслідок природного розселення, мешкає на певній території й має право вирішувати свої інтереси місцевого рівня” [4]. Що стосується визначення поняття “територіальна громада”, то станом на сьогодні у науковому світі не сформувалося єдиного поняття до визначення його сутності (табл. 1).

Проте, аналізуючи наявні підходи до визначення даного поняття, можемо зробити ряд узагальнень та висновків. Усі проаналізовані нами дослідники погоджуються із тезою про те, що територіальна громада – це первинний суб’єкт місцевого самоврядування.

Що стосується складу територіальної громади – то тут побутують різні погляди. Вищенаведені автори погоджуються, що складовими елементами територіальної громади є тільки фізичні-особи. Проте, консенсусу щодо складу фізичних осіб – немає.

Частина науковців до складу територіальних громад включають тільки громадян України, інші ж розширюють даний список, додаючи сюди іноземців, осіб без громадянства, переселенців та біженців [5].

Ми підтримуємо розширений підхід то трактування складу територіальної громади, адже вважаємо, що усі мешканці громади автоматично стають «громадянами даної громади», а відповідно зацікавлені в її розвитку. Тому, ми не можемо виключати їх зі складу учасників територіальної громади.

Пропонуємо додатково включити до учасників територіальної громади також і юридичних осіб. Адже, не зважаючи на те, що

юридичні особи – це сукупність фізичних осіб (які уже включені до складу територіальної громади), вони також є і окремими організаціями, які мають свій інтерес у функціонуванні територіальної громади, а також здійснюють окремий вплив, яким не можна нехтувати.

Таблиця 1

### Основні підходи до трактування сутності поняття “територіальна громада”

Джерело	Визначення
Конституція	“Територіальна громада – це жителі одного чи декількох населених пунктів, які добровільно об’єднуються в одну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення” [6].
Закон України “Про місцеве самоврядування”	“Територіальна громада – жителі, об’єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об’єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр” [4].
Енциклопедія державного управління	“Територіальна громада – це спільнота людей, об’єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв’язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста” [7].
Орзіх М.П.	“Територіальна громада – первинний суб’єкт місцевого самоврядування, єдиний на території соціальний субстрат, який має власні інтереси, до складу якого входять громадяни України, іноземці, особи без громадянства, що постійно мешкають або працюють на даній території, або володіють на території нерухомим майном, або сплачують місцеві податки та збори” [8].
Баймуратов М.О.	“Територіальна громада – сукупність фізичних осіб, що постійно мешкають на відповідній території та пов’язані між собою територіально-особистими зв’язками системного характеру” [1].
Батанов О.В.	“Територіальна громада – це первинний суб’єкт місцевого самоврядування, що складається з фізичних осіб – жителів (громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства, біженців, вимушених переселенців), що постійно мешкають, працюють на території села (або добровільного об’єднання в спільну громаду кількох сіл), селища або міста, безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структури вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, володіють на певній території нерухомим майном, сплачують комунальні податки та пов’язані індивідуальними територіальними зв’язками системного характеру” [2].

За таких умов, мешканці громади стають носіями симбіозних інтересів:

- власних – забезпечення доступу до якісної інфраструктури, надання соціальних послуг, якісна медицина, освіта тощо;
- корпоративних – зменшення податкового навантаження, збільшення державних закупівель, лобіювання окремих “про-

бізнесових рішень” тощо. Саме тому, на наш погляд, юридичні особи, а також фізичні-особи підприємці (як носії власних окремих інтересів) повинні бути включені у визначення поняття територіальна громада.

Іншими складовими визначення поняття «територіальна громада», є вказівка на територіальну визначеність проживання, ідентифікація себе із певною територією та наявність спільних інтересів. На основі розгляду даних визначень, аналізуючи позиції окремих науковців, можемо сформулювати ключові ознаки територіальної громади [9]:

1) наявність спільної території проживання, яка визначена в межах певних кордонів;

2) об’єднання жителів вказаної території;

3) спільні інтереси та соціальна взаємодія їх реалізації;

4) ідентифікація зі спільнотою;

5) спільна комунальна власність;

6) сплата місцевих податків та зборів.

Враховуючи попередні визначення терміну “територіальна громада”, а також аналізуючи його ознаки, можемо запропонувати власне розуміння даного поняття. Територіальна громада – це сукупність фізичних (громадяни України, іноземці, особи без громадянства, біженці та переселенці) та юридичних осіб (прибуткові та неприбуткові організації), а також фізичних осіб – підприємців, які спільно співіснують на певній території (адміністративно-територіальній одиниці), ідентифікують себе із нею, мають спільні інтереси та взаємодіють між собою щодо їх досягнення, а також сплачують місцеві податки та збори.

Вважаємо, що дане визначення більш повно розкриває сутність поняття “територіальна громада” та виокремлює нові складові даного феномену, які потребують подальшого дослідження з метою формування оптимальної структури управління на місцевому рівні.

#### Список літературних джерел

1. Баймуратов М.А. (2000). *Европейские стандарты локальной демократии и местное самоуправление в Украине*. Харьков. С. 8

2. Батанов О.В. (2008). Територіальна громада – первинний суб’єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*, 2 (12). 51-57.

3. Безпалько О.М. (2019). Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*, Вип. 1. 116-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_15).

4. Закон України “Про місцеве самоврядування”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

5. Коваль Г.В. (2017). Територіальна громада: основні ознаки, рівні та особливості. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_2_22).

6. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#n4871>.

7. Лиска О.Г. (2011). *Територіальна громада. Енциклопедія державного управління*: у 8 т. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”. 378 с.

8. Орзіх М.П. (1995). Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місцеве та регіональне самоврядування України*, Вип. 1-2 (10-11). С. 67.

9. Шевчук Б.М. (2019). Територіальна громада: поняття, статус та ознаки. *Ефективність державного управління*, Вип. 4. 39-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2019\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2019_4_5).

**Наумчук Катерина Миколаївна**, аспірант  
Державний університет “Житомирська політехніка”

## **МІСЦЕ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У ВИЯВЛЕННІ КОРУПЦІЙНИХ ЯВИЩ В УКРАЇНІ**

Корупція є однією з найбільших державних проблем, що тягне за собою погіршення економічних та соціальних сфер європейських країн. Протягом останніх років світова спільнота посилила інтерес до необхідності модернізувати існуючі економічні показники до європейських стандартів та гармонізувати українське законодавство до європейських стандартів.

Корупційним порушенням не перешкода державні кордони, своїми масштабами вона поглинає майже всі сфери нашої життєдіяльності, тим самим знищує довіру громадян до влади. Подолання такого явища вимагає комплексного вивчення та послідовно вирішення на глобальному рівні.

В останній час досить важливо, для України, не лише мати тісні взаємозв'язки з ЄС, що відкрили кордони для зручного переміщення громадян, але підвищить ефективність державного сектору, зміцнить демократичні засади та верховенство права, що сприятиме зміцненню позиції країни.

Відповідно до даних Transparency International 126 місце із 180 країн, яке займає Україна роблять країну не конкурентоспроможною [4]. Це також впливає на реалізацію пріоритетних напрямів, а саме: енергетичного, торгівлі та інвестицій; юстиції; гармонізації українського законодавства до стандартів Євросоюзу; охорони довкілля; транспортної сфери; транскордонного співробітництва; співпраці наукової сфери, технологій та космосу.

В сучасному світі, для України, Європейська інтеграція виступає ключовим пріоритетом модернізації зовнішньої політики, в якій передбачено проведення системних реформ, що стосуються усіх сфер у відповідності до існуючих норм та стандартів Європейського Союзу.

Відомо, що головною метою євроінтеграції було набуття Україною членства в ЄС. В процесі побудови взаємозв'язку були обрані різні напрямки, одним із яких – співпраця нашої держави з ЄС та безвізовий діалог. Реалізація завдань, що визначені і затверджені в рамках діалогу дозволили Україні досягти безвізового режиму для громадян, в т.ч. відносно “шенгенської зони” [2].

Варто зазначити, що вирішальним економічним підґрунтям євроінтеграції України є ряд економічних переваг, які ми отримали в результаті успішної реалізації цього процесу. Вихід на міжнародні ринки відкриває можливості стрімкого покращення економічної ситуації та розширення ринки збуту. Проте, на шляху до успіху виникає явище корупції, яке стрімко розвивається в державі. Її руйнівні здібності найбільш відображаються на економічних складових, адже вони залежить від правової та інституційної бази, якості публічного управління та існуючого політичного режиму. Водночас, Україна може розглядатись не як стратегічний партнер, а як країна, багата на сировину та матеріали. Відомо, що таке використання країни і є своєрідним корупційним проявом, проте більша частина досягла успіху в попередженні її виникнення, а тим паче – стрімкого розвитку. За допомогою рисунку 1 розглянемо, як корупційні явища впливають на економічну ситуацію держави.



Рис. 1. Вплив корупційних явищ на економічний розвиток держави

Таким чином представлений, рисунок відображає, які корупційні явища проявляються під час економічного розвитку держави та які складові зазнають найбільшого впливу.

Темпи змін корупційного явища свідчать про те, що її укорінення призведе до зниження інвестиційного потоку, що водночас впливе на всі сфери життєдіяльності, в тому числі, на реалізацію завдань основних 24-х сфер Угоди про асоціацію. Найбільш негативними соціально – економічним наслідками корупції є:

- зменшення економічної активності громадян;
- зміна кількості суспільних фінансів;
- зниження якісної і кількісної частки людського розвитку.

Однією з причин сповільнення євроінтеграційного процесу була затримка яка стосувалась створення Національного агентства із запобігання корупції. Вона відтермінувала початок функціонування нової системи моніторингу фінансів державних службовців. Позасудовий механізм з нагляду сфери доступу до інформації, який передбачено Антикорупційною стратегією на 2015–2017 рр., ще не визначив центральний орган на який буде покладено відповідальність щодо здійснення такого нагляду. Нажаль, ще досі відсутній консенсус щодо одного з важливих для ЄС питань, яке стосується зняття недоторканності з суддів та народних депутатів.

В Україні і досі функціонує формальний підхід до всього процесу боротьби з корупцією який свідчить про те, що існуючий державний апарат перебуває в розбалансованому стані який не дозволяє ефективно втілювати всі політичні рішення й адміністративні процедури. Корупційне явище має свій ідеологічний аспект який полягає в тому, що кожен державний службовець має свою політику, відокремлену від державної. Така політика суперечить будь яким національним інтересам, які першочергово повинні відображати соціально-політичні інтереси всієї країни та нації.

Таким чином стає очевидним, що інтерес держави може формуватися як результат взаємодії, протидії і конфлікту політичного інтересу держави і інтересів громадянського суспільства, тому продовження співпраці з ЄС є неможливим без зниження впливу корупційних явищ, боротьба з якими повинна стати державним імперативом в Україні.

Як висновок – угода про асоціацію з ЄС була однією з найбільш важливих рушійних сил впливу на всі сфери життєдіяльності людини. Проте, перешкодою, яка гальмує процес успішної реалізації євроінтеграційного процесу, є наявність корупційного явища, що існує в процесі державного управління.



Очевидно, що корупцію неможливо повністю викоринити, але для ефективної боротьби та попередження такого явища, необхідно внести зміни в законодавство, що стосуються кримінальної відповідальності та позбавлення права займати керуючі посади усіх осіб, які були причетні до корупційних дій.

Досить важливо, для України, максимально активізувати зусилля, що дозволять створити аналітичну базу по боротьбі з корупцією, яку очолюватиме незалежний керівник. Результативність дій необхідно оцінювати шляхом проведення широкомасштабних досліджень та опитувань громадськості, які дозволять спрямувати зусилля на виявлення реальних масштабів корупції, що вплине на формування тих галузей і сфер національного господарства, де її є найбільше.

#### Список літературних джерел

1. Гриненко І.М., Прокоф'єва-Янчиленко Д.М., Сокрут Б.В. (2014). *Ризики та загрози організованої злочинності в Україні: стан та перспективи*. К.: ВАІТЕ. 194
2. Європейська інтеграція. Міжнародна Дипломатична Місія Народної Дипломатії "Європейська Україна". URL: [euromkraine.com.ua](http://euromkraine.com.ua).
3. Прокопів Б. (2019). Стан та шляхи вдосконалення реалізації антикорупційної політики України. *Актуальні проблеми правознавства*, 1. 152-156.
4. *Індекс сприйняття корупції-2019*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprjnyattya-koruptsiyi-2019/>.

**Носенко Тетяна Петрівна**, магістр  
**Антонова Тетяна Степанівна**, магістр  
Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Кравець І.В.*

## СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Управлінська діяльність в органах державної влади є комплексним системним явищем зі значною кількістю складових елементів різновекторного спрямування, які знаходяться в єдиній площині національної стратегії. Основою ефективного державного управління є якісний склад кадрів. Кадри своїми діями призводять у рух апарат публічної влади, функціонування якого має бути спрямовано на підтримку демократії та запроваджувати шляхом використання організаційно-адміністративних та нормативно-правих важелів високі стандарти якості життя громадян.

Питання кадрового потенціалу протягом всього історичного цікавило вчених і наразі сформовано і досить широко розроблено

загальні теоретичні та методологічні підходи щодо дослідження кадрового потенціалу у політології, економіці, психології, соціології, правознавстві, філософії тощо (табл. 1). На нашу думку, “кадровий потенціал органів державної влади” – провідний стратегічний чинник реформування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Від кадрового складу органів державного управління залежить рівень якості життя українців і покращення позицій нашої держави в світових рейтингах, які відображають добробут, демократичні процеси та прозорість дій влади.

Таблиця 1

**Багатозначність поняття “кадровий потенціал”**

Підхід до визначення	Визначення поняття “кадровий потенціал”	Джерело
Політологічний підхід	Кадровий потенціал розглядається у контексті отримання політичними управліннями якомога більшого ступеня контролю за призначенням на ключові посади у владних структурах «наближених до себе людей», що, у свою чергу, повинно забезпечити більшу лояльність з боку державних службовців.	Т.Жиро; Ф. Шахмалов
Економічний підхід	Економічна категорія «кадровий потенціал» визначається або як «трудоий потенціал», або «кадровий» і розглядається як складова трудового потенціалу, причому їх сутність полягає в контексті ресурсів, сукупності працівників, можливостях, здатностях, компетенціях та ін. Часто визначається через «сукупні можливості і здібності працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів».	Б. Бачевский
Психологічний підхід	Кадровий потенціал визначається з позиції поєднання людини з посадою, професійною діяльністю.	Т.Дофт
Соціологічний підхід	Аналітика кадрового потенціалу у співвідношенні з політичним устроєм держави, соціальною структурою суспільства, способом виробництва матеріальних і духовних благ.	А. Хохлов
З позиції науки державного управління	Пропонується нова управлінська парадигма кадрового потенціалу, яка базується на теорії кадрового потенціалу, гуманістичному підході до державних службовців і кадрового менеджменту “людського капіталу”.	О.Пархоменко-Куцевіл

Джерело: сформовано автором на основі [1-6]

Отже, основною метою формування кадрового потенціалу органів державного управління є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішити поточні завдання та досягти майбутніх стратегічних цілей. Саме з метою підвищення ефективності державного врядування, в Україні в

2016 р. розпочалася реформа державного управління, одним із стратегічних напрямів якої є забезпечення органів державної влади кваліфікованими державними службовцями.

Органи державного управління є одним з найбільших роботодавців в країні, який водночас має найвищий ступінь відповідальності перед своїми громадянами, і, тому вони мають бути здатними залучати найкращих людей, які хочуть служити суспільству. Задля отримання позитивного результату в контексті якісної комплектації органів державного управління протягом 2016-2019 рр. було запроваджено оновлену систему конкурсного відбору персоналу та підвищено оплату праці державним службовцям.

#### Список літературних джерел

1. Бачевський Б. (2009). *Потенціал і розвиток підприємства*: навч. посіб. К.: Центр учб. літ.-пр. 400 с.
2. Жиро Т. (2006). *Політологія*. Х.: Гуман. Центр. 428 с.
3. Пархоменко-Кучевіл О.І. (2005). *Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні*: автореф. дис. к.держ.упр. 25.00.03. НАДУ при Президентіві України. К. 20 с.
4. Дафт Р. (2003). *Організації*: учебник для психологов и экономистов. СПб.: прайм-еврознак. 480 с.
5. Хохлов А. (2000). *Кадровые процессы в системе государственной власти: (социологический анализ)*: монография. М.: МПСИ. 272 с.
6. Шамхалов Ф. (2003). *Основы теории государственного управления*: учеб. для вузов. М.: ЗАО "Издательство "Экономика". 518 с.

**Піддубна Людмила Валентинівна**, студентка  
ВСП "Рівненський коледж НУБіПУ"  
*Науковий керівник – викладач екон. дисциплін  
"ВСП РК НУБіП України" Чернега І.Г.*

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Механізм державного управління є складовою державно-управлінської системи, яка забезпечує вплив на комплекс чинників, від стану яких залежить результат діяльності суб'єкта управління. Ось тому, механізм управління може бути створений тільки в межах загальної системи управління, розпад якої забезпечує цільовий характер його дії [1, 106].

Людина займає важливе місце в політиці та державному управлінні. Діяльність людини як суб'єкта політики та державного управління

виступає необхідністю взаємодії політичних інститутів з суспільством, контроль за їх діяльністю та засіб протидії бюрократизації державного апарату. Залучення населення до здійснення владних функцій виступає засобом законної політики [2,65].

Розвиток для України означає рух у напрямку європейської цивілізаційної моделі, що визначає складний демократичний перехід до політично організованого, відповідального успільства нової якості, в якому крок за кроком підвищується рівень ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їх прав і свобод створюється нова структура соціального дозвілля. Всі ці якісні перетворення у структурі і змісті громадянського суспільства неминуче обумовлюють зміни у формі та змісті держави, зокрема в системі державного управління, що визначає, передусім, ґрунтовну зміну форматуспількуваннядержави та громадян. І основою такого нового “формату” має стати формування потужної та продуктивної системи загального управління, рівнозначної українським реаліям і світовим тенденціям [ 4, 53].

Переміни, які відбуваються в модерному українському суспільстві, мають відношення до всіх сфер його життєдіяльності, але серед них чи не найбільш значущими є ті, що утворюють систему державно-управлінських зв'язків. І це не без підстав, оскільки стан суспільства безпосередньо залежить від результативності державного управління, від рівня розвитку та сутності державно-управлінської діяльності. Відтак в усьому світі проблема вдосконалення і розвитку методів державного управління завжди була і є об'єктом постійної уваги з боку суспільства [3, 3].

Якісне перетворення суспільства як керованої підсистеми в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. призвело до належних змін підсистеми, тобто серед суб'єктів управління створюються інституції, які, поряд із державними органами влади, починають здійснювати соціальні і економічні функції. Все це зумовлює зміну концептуальних підходів до формування механізмів управління та ролі регулюючої та контрольної підсистем в умовах трансформації соціально-економічної системи, яка за останні два століття зазнала вагомих змін. Це свідчить про те, що процес еволюції соціально-економічної системи сприяє поступовій трансформації системи державного управління в сучасні моделі встановлення впливу на суспільство, а саме посилення публічного управління [4, 53-54].

Отже, на механізми державного управління безпосередньо впливає суспільство. Держава напряму пов'язана з суспільним життям. Тому зміни, які відбуваються в суспільстві перетворюють тим самим і

державне управління, бо ці складові дуже тісно пов'язані , як економічно, так і політично.

#### **Список літературних джерел**

1. Приходченко Л. (20019). Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. Механізми державного управління. *Вісник Національної академії державного управління*, 105-112.
2. *Взаємозв'язок політики і управління: теоретичний і прикладний аспект* (2016): матеріали круглого столу. За заг. ред. С.О. Шевченка. Д. : ДРІДУ НАДУ. 170 с.
3. *Удосконалення державно-управлінських відносин в умовах трансформації українського суспільства* (2014): монографія. За заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова. К.: НАДУ. 268 с.
4. Обушна Н. (2015). *Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект* (2015): збірник наукових праць, Вип. 44.

**Пількевич Людмила Володимирівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н.держ.упр., доцент Поспелова Т.В.*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Цільові установки державної освітньої політики України спрямовані на адаптацію національної системи освіти до глобального вектору розвитку зі збереженням здобутків минулого, модернізацію самої системи, її окремих секторів, пристосування до демократичних, гуманістичних і ринкових суспільних відносин, забезпечення функціонування освітніх моделей в інформаційному суспільстві, переорієнтація освітнього процесу на розвиток особистості.

На сьогоднішній день існує низка проблем у функціонуванні системи загальної середньої освіти, які потребують особливої уваги, прийняття і реалізації політичних рішень державою. Це проблеми: актуальності нормативно-правового забезпечення; визначення правового статусу усіх суб'єктів освітньої діяльності та гармонізація правовідносин між ними й органами влади, що здійснюють політику у сфері освіти; дотримання принципу справедливості в реалізації гарантованого Конституцією, державою права громадян на освіту; посилення дискримінації учасників освітнього процесу у наданні реального доступу до здобуття якісної освіти; несприятливих умов навчання дітей, що у більшості закладів освіти не відповідають прийнятним для розвинених країн рівнем комфорту і гігієни; збільшення ризиків погіршення фізичного та психологічного здоров'я

дітей, що вимагає перегляду режиму навчання, розвантаження і переструктурування змісту навчальних предметів; збільшення кількості дітей, які потребують інклюзивних умов, задіяння принципу “розумного пристосування” та особливого і тривалого психолого-педагогічного супроводу, логопедичної, соціальної і медичної допомоги; низької якості освіти у сільській місцевості; якості, актуальності навчального забезпечення; фінансування шкіл і надання реальної відкритої автономії та самоврядування.

При здійсненні оцінки стану національної освітньої системи міжнародними організаціями, що діють у рамках сприяння і допомоги країнам пострадянського простору у розбудові демократичного суспільства і відкритої економіки, таких як Світовий банк, ЮНЕСКО, було визнано, що протягом останнього періоду в Україні є проблеми, які відображаються у міжнародних показниках позицій країн за індексом глобального розвитку, індексом гендерного розриву, зокрема рівнем охоплення освіти та її якістю, і, як наслідок, освітньою імміграцією. Ці показники характеризують ефективність державної освітньої політики і потребують зваженого аналізу для визначення проблемних зон, шляхів їх вирішення і напрямків вдосконалення.

У 2020 році Україна займає 59 місце у рейтингу серед 153 держав. При визначенні загального індексу країни враховуються субіндекси: рівень досягнень і коридор можливостей чоловіків і жінок щодо участі в економічному виробництві, кар’єрні перспективи, політичні права, здоров’я, тривалість життя та освіти.

— Позиція України за світовим рейтингом гендерного розриву.

■ Середні значення глобального індексу гендерного розриву. Всесвітній економічний форум. Звіт про гендерні розриви у 2020 р.

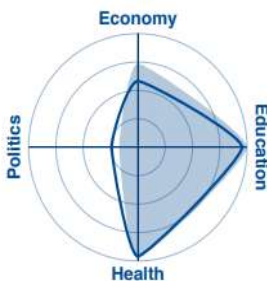


Рис. 1. Оцінка України в глобальному рейтингу індексу гендерного розриву

Окремо потрібно виділити проблему бюджетного фінансування системи освіти. У період з 2012 по 2016 рр. відбулося його значне скорочення з 7,0 до 5,1 % ВВП через низку причин економічного і політичного характеру. Так, відповідно до п.2 ст. 61 попереднього

Закону України “Про освіту” (1991 р № 1060) бюджетні видатки на освіту встановлювались в розмірі не менш десяти відсотків національного доходу та включали валотні асигнування на основну діяльність, а у прикінцевих положеннях проектів бюджетів до 2017 року містилися пропозиції формування видатків не в обсязі, який передбачається законом, а “виходячи з наявних фінансових ресурсів”. Причиною минулої неефективності бюджетування освіти можна вважати введення коефіцієнтів коригування у саму формулу фінансування на одного учня, що спонукає місцеві органи влади і самоврядування створювати більше класів, а не консолідувати класи для підвищення ефективності [2].

Інша проблема полягає у недосконалому механізмі отримання освітньої субвенції розпорядниками бюджетних коштів в адміністративних центрах і об'єднаних територіальних громадах. Наприклад, до 2016 року фінансування ЗЗСО здійснювалось централізовано на рівні бюджетів районів, областей, тоді як рішення про закриття шкіл приймалися на рівні громад. Це означало, що місцеві громади могли залишати заклади ЗСО відкритими, хоча вони могли бути неуккомплектованими, і при цьому не відповідали за її фінансування. Але, відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 р. №№ 707-р, – 730-р., на території України сформовано адміністративні центри та території територіальних громад, що ставить нові запитання порядку формування і розподілу освітньої субвенції. Вирішення цієї проблеми вбачається у змінах механізму бюджетування освітньої галузі із застосуванням необхідних ресурсів та ефективної моделі його розподілу.

За даними Світового банку (2018 рік), від початку незалежної історії України, кількість учнів у закладах освіти скоротилася на 41 відсоток: з 7,1 до 4,2 млн. При цьому за той самий період кількість закладів загальної середньої освіти скоротилася лише на 11 %, а кількість вчителів скоротилася лише на 5 %. Тобто, у середньому на 1 вчителя припадає лише 9 учнів, а це одним з найменших середніх показників наповнюваності класів у світі. Утримання таких малих класів є ключовою причиною високого рівня витрат в Україні [1]. Оптимізація мережі шкіл та їх раціональної комплектації – один з нагальних напрямків удосконалення державної політики.

Проблеми, що стоять перед системою освіти в країні, заглиблюються і з об'єктивних причин, таких як військовий конфлікт на території України, системні політичні зміни та флуктуації у реформах державних органів, неврівноваженість у бюджетуванні системи освіти, комплектації шкіл та нерівномірність їх наповнення

контингентом, скорочення учнів у закладах освіти, їх розподілення між міськими агломераціями та у сільській місцевості, зменшення кількості учнів на одного вчителя, що спричинено демографічною кризою та міграційними рухами населення та високою імміграцією тощо.

Пріоритетними напрямками освітньої політики у секторі повної загальної середньої освіти є розвиток ключових компетентностей для навчання впродовж життя, забезпечення кожного здобувача доступною освітою, забезпечення державною підтримкою учнів з особливими освітніми потребами та виведення інклюзивної освіти на більш прогресивний рівень, забезпечення підтримкою учнів, які потрапили у складні життєві умови, в т.ч. внутрішньопереміщених осіб, мігрантів із зон військових дій чи стихійного лиха, надання підтримки вчителям, керівникам шкіл та викладачам, педагогам, надання автономності закладам освіти у виборі стратегій і векторів розвитку, фінансової мобільності та більшої самостійності у прийнятті рішень, спрямування і концентрація зусиль на більш ефективний, справедливий, дієвий та прозорий менеджмент освітнього сектору.

#### Список літературних джерел

1. Gresham J., Ambasz D. (2019). Ukraine: Resume Flagship Report (Vol. 2): Review of the Education Sector in Ukraine: Moving toward Effectiveness, Equity and Efficiency (RESUME 3). *World Bank Working Paper* No. 138278. 177 p.
2. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами (2017). *Постанова Кабінету Міністрів України* від 27 грудня 2017 р. № 1088. Редакція від 05.03.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2017-%D0%BF#Text>.
3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017, № 2145-19. Редакція від 19.01.2019. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2017. № 38-39, ст. 380. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
4. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020, № 463-20. Редакція від 01.08.2020. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.

**Прокопюк Вікторія Олександрівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.ю.н., доцент Рябець К.А.*

## МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

В сучасних умовах трансформації державного управління, відповідно до системних змін в усіх галузях суспільного, економічного буття особливої ваги набуває якість керівних, управлінських процесів



в органах державної влади в реалізації стратегій розвитку в досягненні цілей результативності управлінських рішень.

Ефективність діяльності будь-яких організацій пов'язана із різними факторами та є актуальною проблемою. Провідне місце у процесі здійснення державного управління займають управлінські рішення, пов'язані з виробленням поточної державної політики, стратегічних напрямів та з повсякденною практикою публічної влади, її менеджментом. Держава в особі виконавчих та представницьких органів виступає суб'єктом прийняття рішень.

Вітчизняні та зарубіжні науковці по-різному трактують поняття “управлінські рішення в органах державної влади”, тому доцільно розглянути їх більш детально. Науковці О. Кузьмін та О. Мельник управлінське рішення розуміють як результат економічної формалізації соціально-психологічних, технологічних, економічних, адміністративних методів менеджменту, де керуюча система впливає на керувану систему організації [1].

На думку В. Цветкова для дослідження проблеми визначення ефективності управлінських рішень в органах державної влади потрібне фіксування того, в якому режимі ефективно функціонує управління, що є методологічно істотним. Науковець визначає 2 режими здійснення державного управління – нормальний і надзвичайний. Зазначені проблемні ситуації виникають за таких умов: постановка нових цілей розвитку (нормальний режим в умовах ліквідації наслідків кризових подій в державі – надзвичайне або кризове управління [3].

Сучасна світова практика показує, що при нормальному режимі управління в органах державної влади прийняття управлінських рішень має стратегічний характер, а за умов кризового режиму – відбувається в рамках чинних законів політичної боротьби, що веде до обмеження прав і свобод громадян та звуженням дії механізмів саморегуляції. На цьому наголошує у своїй праці Т. Іванова [4].

На думку Р. Войтович, прийняття управлінських рішень в органах державної влади – це соціальний акт, в якому в логічній формі висловлені впливи управлінських ланок на суспільну систему, що необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [5].

Доцільним є твердження Л. Попової про недоречність поєднання понять “управлінське рішення” та “акт державного управління”. Державне управління розглядається у першому випадку як вибір альтернативи, а в другому – це владне волевиявлення суб'єкта, спрямоване на об'єкт управління [6].

В органах державної влади України прийняття управлінських рішень є фундаментом державного управління. Як зазначає С. Тарабан на особливе місце та роль формування рішень у державному управлінні вказує той факт, що процеси їх прийняття та реалізації є двома з трьох основних компонентів управлінської діяльності, де третім компонентом є збір, накопичення, обробка, первинне оцінювання, збереження і передача інформації, яка необхідна для здійснення управління [7].

Науковець В. Тронь зазначає, що визначальним фактором є якість рішень, що приймаються, а не технології реалізації основних функцій управління [8]. Відповідно до вище зазначеного, управлінське рішення розглядаємо як процес вироблення та реалізації раціонального варіанту проблеми чи завдання та як фіксований правовий акт (нормативний чи індивідуальний). Ці стадії управлінських рішень взаємозв'язані й однаковою мірою важливі як для теоретичних обґрунтувань, так і для практики державного управління [2].

В Україні державні управлінські рішення приймаються Президентом України в межах його повноважень (статті 102-108 Конституції України), Верховною Радою України (статті 91-92 Конституції України), Кабінетом Міністрів України (статті 116-117 Конституції України), органами виконавчої влади в областях і районах, містах Києві та Севастополі (статті 118-119 Конституції України).

Нормативною основою політики Кабінету Міністрів України є закони, які приймає Верховна Рада України, укази (рішення) Президента України, оформлені у вигляді обов'язкових для уряду указів та розпоряджень. Суттєвою складовою практики ухвалення рішень в Україні є надане Кабінетові Міністрів України право законодавчої ініціативи - направлення до розгляду парламентом проєктів законів та інших нормативних актів. Кабінет Міністрів України як сукупний суб'єкт виконавчої влади в державі є об'єктом нагляду і контролю з боку інших учасників політичного життя, зокрема таких, як Верховна Рада України, опозиція, ЗМІ.

Ефективність вироблення державної політики відповідальності виконавчої влади значною мірою залежить від моделі форми державного правління (парламентсько-президентська в Україні).

Важливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади, консультування як система підтримки прийняття державно-управлінських рішень.

На сучасному етапі потребує удосконалення процес організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття

державно-управлінських рішень у суспільстві ІКТ, сучасного менеджменту, психологізацію управлінської культури прогностичності виконання рішень, які приймаються, лідерських якостей особистості управлінців, їх професійної, управлінської компетентності, системного підходу, якості контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень, від об'єктивної оцінки ситуації, врахування життєвих інтересів громади, громадян, від рівня консолідації українського суспільства як державної політики, від планування позитивних змін для успішних соціальних перетворень, що здійснюються, від дотримання законодавчих норм (управлінські рішення повинні спиратися на закони і бути спрямованими на їх виконання), від нормотворчої діяльності (видання указів, постанов, розпоряджень), від організації здійснення управління внутрішніми та зовнішніми справами в державі, галузями суспільного господарювання, від управління функціонуванням державного апарату, органів установ, що забезпечують повсякденну діяльність посадових осіб, людей і громад.

#### Список літературних джерел

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. (2003). *Основи менеджменту*: підручник. Київ: Академвидав. 416 с.
2. Цветков В.В. (1996). *Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект)*: монографія. Харків: Право. 164 с.
3. Іванова Т.В., Піддубна Л.П. (2007). *Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування*: підручник. Київ. 415 с.
4. Войтович Р. (1999). Культура та стиль діяльності державно-управлінського персоналу в перехідний період. *Вісник УАДУ*, 1. 194-201.
5. Попова Л. (2012). Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України*, Вип. 2. 42-50.
6. Тарабан С.В. (2005). *Формування системи прийняття управлінських рішень місцевими органами державної виконавчої влади*: дис. ... к-та наук з держ. упр.: 25.00.01. Київ. 191 с.
7. Тронь В.П. (1995). *Стратегія прориву*: монографія. Київ: УАДУ. 344 с.

**Рябоконе Яна Євгенівна**, студентка  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна  
*Науковий керівник – доцент Кондратенко Н.Д.*

## СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО БОРГУ КРАЇН СВІТУ

На сьогоднішній день, проблема державного боргу та пов'язаних з ним наслідків є досить актуальною для всіх країн світу. Значний обсяг державного боргу який сформувався за останній період зазвичай

негативно впливає на економічну ситуацію в країнах, а обслуговування боргових зобов'язань створює значне навантаження на державні бюджети. В умовах зниження ефективності національної економіки та інфляції, проблема боргового навантаження на національну економіку значно актуалізується. Через це дуже важливим стає питання дослідження впливу державного боргу на економічний розвиток країн, з метою побудови ефективної політики уряду щодо управління державним боргом, зважаючи на попередній світовий досвід.

Головним світовим боржником упродовж багатьох десятиліть залишається США. В 2019 державний борг країни перевищив 23 трильйони доларів – приблизно 110% національного ВВП. Це третина усієї “державної” частини у структурі світового боргу. Лише з початку року заборгованість США зросла на 1 трлн доларів (це – приблизно 8 ВВП України). Загалом, американці заборгували у 200 разів більше, ніж українці [1]. Але на відміну від України, США, зовсім не заважає державний борг, країна так і продовжує розвиватись не дивлячись на велику заборгованість. Це пов'язано з тим що Сполучені Штати, як розвинена країна бере зовнішній борг, саме для того, щоб розвиватися далі. До того ж, лише третина заборгованості США – це борг перед іноземними урядами і організаціями. Більшу частину суми країна винна “сама собі” – своїм громадянам, компаніям та урядовим організаціям, тобто в країні внутрішній борг перевищує зовнішній.

На сьогодні федеральний борг США становить 22 трлн доларів, і його утримують цілий ряд американських та іноземних інвесторів.

*Таблиця 1*

### **Структура державного боргу США**

Сутність	Заборгованість, трлн дол.	Частка від загальної суми
Уряд США та Федеральний резерв	8,1	36,8%
Зарубіжні та міжнародні	6,3	28,5%
Пайові інвестиційні фонди	2,06	9,4%
Пенсійні фонди	0,92	4,2%
Банки	0,77	3,5%
Державні та місцеві органи управління	0,69	3,1%
Інші інвестори	3,18	14,5%
Всього	21,97	100,0%

Джерело: [3]

Як наведено в табл.1 близько 8,1 трильйона доларів боргу мають департаменти уряду США або Федерального резерву. Це число включає цінні папери, що перебувають на пенсійних рахунках федеральних службовців, цільові фонди соціального страхування або

будь-який з казначейських установ, що перебувають на балансі Федеральної Резервної Системи. На міжнародному рівні найбільшими власниками боргів є Китай та Японія, які мають понад 1 трлн доларів.

Китай накопичував казначейські цінні папери протягом десятиліть як частину своєї стратегії – утримувати свою внутрішню валюту від зміцнення. Цікаво, що країна, експортує не так багато, як раніше за останній період вона скоротила обсяги своїх резервів, розпродавши близько 200 мільярдів доларів з них.

Незважаючи на те, що в Китаї залишилося 1,11 трлн доларів казначейських резервів, загальний консенсус полягає в тому, що демпінг усіх їх одночасно призведе до дестабілізації світової фінансової системи, що не менш негативно вплине і на Китай. Однак, якщо іноземні держави мають американський борг, такий ризик буде існувати завжди [3].

Таблиця 2

#### Іноземні власники боргу

Ранг	Країна	Державний борг США млрд. дол.	Відсоток залученого іноземного боргу США (%)
№1	Китай	1110	17,3%
№2	Японія	1060	16,5%
№3	Бразилія	307	4,8%
№4	Об'єднане Королівство	301	4,7%
№5	Ірландія	270	4,2%
№6	Швейцарія	227	3,5%
№7	Люксембург	224	3,5%
№8	Кайманові острови	217	3,4%
№9	Гонконг	206	3,2%
№10	Бельгія	180	2,8%

Джерело: [3]

Два десятиліття тому загальний державний борг становив 20 трильйонів доларів. З тих пір, за останніми даними МВФ, ця цифра зросла до 69,3 трлн доларів США при співвідношенні боргу до ВВП 82% - найвищих підсумків в історії людства [2].

Майбутні дослідження будуть спрямовані на пошук найбільш раціональних методів управління та оптимізації державної заборгованості країн. Зменшення залежності від капіталу інших країн дає можливість підібрати такий інструментарій економічної політики уряду країни, комплексне використання якого гарантуватиме сталий розвиток національної економіки.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: державний борг, як зовнішній так і внутрішній мають всі

розвинені країни та країни, що розвиваються, але спрямовують вони свої борги у різні галузі. Деякі беруть борги для погашення старих заборгованостей, здебільшого це стосується країн що розвиваються, більшість розвинених країн світу залучають додаткові кошти для вкладення їх у подальший розвиток національної економіки та покращення рівня добробуту громадян. На прикладі США зрозуміло, що головне – це можливість держави працювати з цим боргом та обслуговувати його, адже, незважаючи на абсолютний рекорд із розміру державного боргу, який зростає щоміті, ця держава показує також і відповідне зростання виробництва в країні. В Україні наразі ця проблема є як ніколи гострою, адже в нашій ситуації отримання нових позик нажаль не підтверджується відповідним помітним зростанням в економіці. І тому населенню необхідно розуміти, навіщо країна бере позики та до чого це може привести.

#### Список літературних джерел

1. Баула О.В., Лютак О.М., Хвищук П.В. (2019). Оцінка впливу державного боргу на економіку країн: аналіз державного боргу США та України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Вип. 24. 34-38.
2. \$69 Trillion of World Debt in One Infographic. *Visual capitalist*: URL: <https://www.visualcapitalist.com/69-trillion-of-world-debt-in-one-infographic/> (дата звернення: 16.11.2020).
3. Which Countries Own the Most U.S. Debt? *Visual capitalist*: URL: <https://www.visualcapitalist.com/foreign-countries-holding-most-u-s-debt/> (дата звернення: 16.11.2020).
4. Особливості життя в борг: “цивілізований світ” і країни, що розвиваються. *Українформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2815987-svit-zagnav-sebe-v-borgi-z-akih-ne-viborsaetsa-i-nepogano-pocuvaetsa.html> (дата звернення: 16.11.2020).

**Савинець Інна Василівна**, магістр  
Поліський національний університет  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Кравець І.В.*

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Інститути та організації громадянського суспільства долучаються до формування й реалізації державної політики, демонструють здатність у відстоюванні невід’ємних прав громадян України на свободу та гідне життя. Сьогодні ІГС здійснюють різнобічну діяльність, “починаючи від надання допомоги та незалежних адвокатських кампаній і до участі у новостворених комісіях з відбору високопоставлених державних службовців”. Таким чином, слід

відзначити прогрес як в організаційному потенціалі, так і в інфраструктурі громадського сектору.

Експерти міжнародної неурядової організації Freedom House вказують на важливу роль, яку подовжують відігравати вітчизняні ІГС у сприянні реформуванню державної системи управління [1], такої ж думки дотримуються фахівці з Королівського інституту міжнародних відносин Chatham House, зазначаючи, що після 2014 р. “Україна довела, що може змінитися” [2].

Однак, у розвиткові вітчизняного громадянського суспільства виявляються і кризові тенденції щодо громадської участі: лише 6,6% українських громадян залучені до активної громадської діяльності (фактично стільки ж, як і в 2013 р. – 8%) [3]. Водночас розчарування повільними темпами реформ примушує громадян шукати прості рішення, які часто появляються в радикалізації протестів, створенні під окремого політика чи певну політичну силу на тлі низької демократичної політичної культури.

Активісти та експерти вказують на негативні тенденції збільшення тиску на ІГС з боку різних владних інститутів. У вищезазначеному дослідженні експерти Freedom House також вказують на посилення тиску на українське громадянське суспільство та ЗМІ.

Не можна оминати увагою негативні тенденції використання як ширми громадської діяльності ГО в цілях квазігромадської діяльності, створення та використання неурядових організацій для політичних маніпуляцій громадською думкою. Користуючись позитивним рівнем довіри до даних організацій з боку громадян України, зацікавлені політичні діячі використовують громадську діяльність для лобювання діяльності, організації проплачених псевдопротестів, намагання маніпулювати консультативно-дорадчими структурами при органах влади. Таким чином, досліджуючи тему розвитку ІГС та їх вплив на формування державної політики в Україні, доцільно зробити наголос на тому, що демократія прямо залежить від того, наскільки громадяни самоорганізовані в різні громадські організації і наскільки дійсно переймаються суспільними проблемами, вирішують їх.

#### Список літературних джерел

1. *Nations in Transit 2018 Confronting illiberalism.* URL: <https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2018/ukraine> (дата звернення 11.11.2020).
2. *Chatham House Report. The Struggle for Ukraine* (2017). URL: <https://reader.chathamhouse.org/struggle-for-ukraine#> (дата звернення: 10.11.2020).
3. Громадянське суспільство в Україні: виклики і завдання (2018). Фонд “Демократичні ініціативи” ім. Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-vikliki-i-zavdannya> (дата звернення: 12.11.2020).

**Shevchuk Oleksandra**, Student  
State Tax University  
*Supervisor – PhD in Public Administration Samoilova I.I.*

## **MODERN MODELS OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL SECURITY STRATEGY OF UKRAINE**

Public administration is the authoritative influence on the viability of people by public authorities, local governments and public organizations through the use of a set of methods (economic, administrative, informational and psychological, etc.) in order to achieve social development goals.

The state of civil-military relations in the state is an indicator of its democratic maturity, and democratic civilian control over the military and other structures in the system of national security is defined as one of the main principles of national security of Ukraine. The readiness of the state for military conflict is important, as well as for the use of force to protect state sovereignty, territorial integrity and other important national interests. Along with this, there should be a humanization of military service, and the result of the humanization of the military way of life in peacetime and wartime is the care for the life of the serviceman.

Among the priority models of public administration in the field of national security of Ukraine, an important place belongs to the improvement of the system of reforming the Armed Forces and their professionalization. The directions of transformation of the Ukrainian army mainly concentrate on economic, legal and organizational principles, rather than managerial aspects of this problem, namely the managerial consequences of the adoption of a concept may be crucial for the future [3]. European integration course is of special importance for Ukraine, as it complements the process of internal transformation within the European integration process with the necessary reforms in the field of national security, it will make the process of Ukraine's integration into the European community complex.

The expected result of the reform in the field of national security is the creation of effective, mobile, equipped with modern weapons, military, able to ensure the defense of the state and adequately and flexibly respond to military threats to national security of Ukraine, rationally using the available potential and resources of the state [1]. It is important to further strengthen the legal guarantees of regulating the lives of servicemen and their families, strengthen their legal and social protection in the formation of market relations, state stimulation of education of citizens, strengthening the sense of patriotism in military service in Ukraine.



The priority in reforming the models of public administration in the field of national security is to improve the system of military education, to restore the system of military-patriotic education. Given the devaluation of many achievements in the system of education and upbringing, it is a completely independent direction of building the Armed Forces, which has received the status of military education reform. The humanization of the life of servicemen undoubtedly consists not only in providing decent material and financial conditions for their existence and activity in the system of the Armed Forces. It also provides for the centralized management of this process in the country, the consistent saturation of the whole way of military life with elements of democracy.

Favorable conditions for implementation are required not only by the system of reforming education and upbringing, but also by other priority areas of national security of Ukraine. The ultimate goals of education and upbringing can be achieved only if the preservation and increase of democratic parameters of social development, the effectiveness of reforming state institutions in general. Unfortunately, the state is not always able to fulfill its obligations to the military, and international integration is an instrument rather than a goal of the public administration system [2]. In this regard, one cannot but agree that the main interest of Ukraine is to integrate into the European community with the development of its identity as a unique multinational entity.

Integration processes either slow down the task of implementing the priority areas of national security, or promote them, but cannot stop them, because it is about the realization of national interests. The revival of Ukraine's economic and military power depends entirely on the domestic conditions of implementation and priority areas of national security. These include ensuring civil control, developing civil society, establishing agreement on national values and constitutional principles of relations between them, adhering to the main principles of national security of Ukraine at the national level and implementing measures for its practical and comprehensive implementation.

#### References

1. Gorbulin V.P. (2011). *Strategic planning: solving problems of national security*. K., 285.
2. Panasyuk B. (2009). The art of state regulation. *Government Courier*, 101. 21.
3. Pirozhkov S.I. (2003). Conceptual approaches to the formation of the national security system of Ukraine. *Strategic panorama*, 1. 6–12.

**Шевела Дана Юрїївна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к. е. н., доцент Вонберг Т. В.*

## **КУЛЬТУРНА РІЗНОМАНІТНІСТЬ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

У сучасних світових реаліях активно розглядається питання культурної різноманітності на робочому місці, адже минуле століття характеризувалося прогресивним підходом щодо становлення прав людини, який дозволив усім представникам людської раси розвивати свій робочий потенціал без перешкод обумовлених їх культурними особливостями. Звичайно, стереотипи щодо певних категорій працівників досі існують, проте через мінливу демографічну ситуацію потреба в культурній різноманітності стає все більш реальною, ніж будь-коли до цього.

Метою роботи стало дослідження причин популяризації, виокремлення переваг і недоліків культурної різноманітності на робочому місці та оцінка існуючої практики в українських реаліях.

Важливо наголосити, що проблема культурної різноманітності має широкий спектр застосування та є офіційно визнаною на міжнародному рівні. Означене є свідченням важливості цього питання у світових реаліях й актуальності окресленої теми. З огляду на очевидну значущість тематики дослідження, вивченням означеного напрямку займалися багато різних науковців та практиків, зокрема, Шталь Г., Мазневський М. Л., Фойгт А., та Йонсен К. [3], Ламберт, Дж, [1], Вільсон В. тощо.

Відповідно до декларації про культурну різноманітність Ради Європи, яка була прийнята 7 грудня 2000 р. [2], ми можемо виокремити важливі для нас положення, що дозволяють одержати визначення терміну “культурна різноманітність”, отримати фактори її існування та поширення, дізнатися про її роль у сучасному розвитку практичних і теоретичних сфер економічних та управлінських наук.

Існування таких постанов було спричинене масовим інтересом до цього питання. Так, причинами популяризації культурної різноманітності на робочих місцях є:

Демографічні тенденції: зміна у відсотковому відношенні рас та етносів на робочому місці. Наприклад, Китай і Індія в сукупності складають одну третину глобальної робочої сили, на відміну від минулого століття.

Визнання прав людини: завдяки активному розголосу питання щодо рівності різних представників людської раси, починаючи з 60-х років минулого століття вийшла низка законів, що забороняли роботодавцям проявляти дискримінацію по відношенню до працівників, наприклад, за ознаками раси, кольору шкіри, релігії, статі, національного походження. Завдяки цьому для людства в цілому та для окремих категорій населення зокрема відкрилися нові можливості щодо отримання вищої освіти та можливості кар'єрного зростання.

Збільшення рівня освіти: доступ до повної загальної або спеціальної освіти отримали усі категорії громадян, що дозволяє займати посади, які потребують спеціальної бази знань та навичок. Таким чином сьогодні більше 80 відсотків афроамериканців закінчили середню школу або коледж.

Звичайно, у такого підходу да кадрової політики, як і у всьому, є свої переваги та недоліки, які існують на усіх рівнях співпраці, тож ми виділили лише основні.

До переваг ми можемо віднести:

Обмін інформацією: культурне розмаїття може відкрити для людей широкий спектр форм знань, які можуть підвищити рівень сприйняття. Широкий спектр навичок серед співробітників створює розширені можливості для обміну знаннями, які допомагають при вирішенні найрізноманітніших проблем та розвитку інновацій [1].

Міжнародний розвиток компанії: завдяки культурній різноманітності компанії зможуть дізнатися про цінності та мотиви країн, на ринок яких вони хочуть потрапити. Відомості про місцевий регіон, його людей і культуру може допомогти компаніям визначити, чи зможуть їхні продукти домогтися успіху в цих регіонах і як правильно продавати їх.

Відносини з клієнтами: завдяки таким перевагам як широкий спектр обізнаності в мові, культурі та загалом традиціях представників різних національностей й етносів, що виникли завдяки різноманітному штату працівників, компанія може краще розуміти цінності клієнтів і отримати можливість до більш ефективної співпраці.

Недоліками є:

Упередженість на робочому місці: на жаль, негативне відношення одних співробітників до інших ще й досі існує. Таке упереджене ставлення може існувати як у колег, так і в керівництва, що не дозволить розвиватися представникам культурної різноманітності на кар'єрній драбині та ефективно співпрацювати.

Проблема спілкування: труднощі з комунікацією можуть викликати невдоволення серед співробітників, коли вони не можуть порозумітися

у важливих робочих моментах, через культурну і мовну специфіку.

Провідну роль у дослідженнях напрямку культурного різноманіття у сфері управління персоналом завжди займали США, як одна з країн з великою кількістю різноманітного населення, тож більшість наукових робіт стосуються саме вивчення описаного явища в американських реаліях. Цей факт обґрунтовується історичними та географічними характеристиками держави, тож виникає питання: чи доцільно розглядати культурну різноманітність робочих кадрів, як один із актуальних аспектів розвитку в управлінському процесі в Україні?

Ми вважаємо, що ця тема є важливою для сьогодення нашої країни, і про доцільність такої позиції свідчать наступні фактори:

Етнічна різноманітність українського населення: через історичні фактори, склад населення України є багатоетнічним та багатонаціональним. За даними перепису населення, що був здійснений 2001 року, він включає 51 національну групу, що доводить актуальність даної тематики в нашій країні.

Скорочення популяції етнічних українців: за даними “Інституту демографії ім. М.В. Птухи”, на 01.01.2017 р була окреслена тенденція щодо невтішних прогнозів зі скорочення української нації. Так, до 2050 р при збереженні існуючої тенденції, населення скоротиться до 27,9 млн. осіб. Тож нам доведеться залучати іноземних робітників, щоб продовжувати розвивати нашу державу, а отже, навчитися співпрацювати з ними.

Підтримка міжнародних тенденцій: у країнах західної Європи та Америки почали вводитися спеціальні заходи, що сприяли поширенню та контролю виконання культурної різноманітності в компанії. З 2002 р. стала популярна практика розробки спеціальних коефіцієнтів, які би вимірювали цей показник на виробництві, а у 2014 р. був започаткований Український індекс корпоративної рівності, який був націлений на підтримку рівності і заборону дискримінації на робочому місці. Проте пункт щодо культурної рівності був введений лише у 2020 р., що знову засвідчує актуальність цієї теми в реаліях сьогодення.

Конкурентоспроможність українських компаній на міжнародному ринку: наші підприємства, які підтримують відповідну кадрову політику, будуть відповідати міжнародним стандартам, що дозволить їм виходити на міжнародний ринок з можливістю рівних умов через призму конкуренції.

Як і було зазначено, дану кадрову політику проводять у багатьох країнах та, зокрема, в Україні, через низку демографічних та історичних подій. Культурна різноманітність стає необхідністю в наш час, тож потрібно навчитися ефективно її використовувати,

незважаючи на певні складнощі, для отримання конкурентних переваг.

#### Список літературних джерел

1. Ламберт Дж. (2016). Культурна різноманітність як механізм інновацій: різноманітність на робочому місці та робота абсорбційної можливості. *Журнал Академії освітнього лідерства*, Вип. 20 (1). 68-67.
2. Про культурну різноманітність: *Декларація Комітету міністрів Ради Європи* від 7 грудня 2000 р.: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_675#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_675#Text) (дата звернення 15.11.2020).
3. Шгаль Г., Мазневський М.Л., Фойгт А., Йонсен К. (2010). Розкриття наслідків культурного різноманіття в командах: мета-аналіз досліджень мультикультурних робочих груп. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*, Вип. 41(4). 690-709.

**Сорока Катерина Михайлівна**, магістр

**Сорока Ілона Віталіївна**, магістр

Поліський національний університет

*Науковий керівник – к.е.н, доцент Кравець І.В.*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ (ПУБЛІЧНОЇ) ВЛАДИ

Наразі в Україні триває реформа державного управління, одним із пріоритетних завдань якої є удосконалення сфери надання адміністративних послуг. Стратегія сталого розвитку України “Україна – 2020” та План заходів щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом на 2018-2020 роки визначають розвиток електронних послуг і електронного врядування одним із найвищих пріоритетів реформування державного управління в Україні.

Адміністративні послуги є провідним засобом реалізації прав громадян України у сфері виконавчої влади, оскільки більшість справ, що вирішуються органами державної влади, ініціюються громадянами і стосуються їхніх прав та свобод. Тобто, підставою для надання адміністративної послуги є звернення громадянина до державного або муніципального органу влади. В англійському варіанті категорія «адміністративні послуги» перекладається як “public services” і означає узгодження між владою і громадськістю в питанні надання послуг, а саме, що: певні послуги повинні бути доступними для всіх, незалежно від доходу, політичних, релігійних та інших особистих переконань.

У сучасних демократіях адміністративні послуги переважним чином надають державні службовці органів державної влади. Урядові установи не орієнтовані на прибуток, і їх працівників

вмотивовуються в різний спосіб [3]. Державні службовці, як правило, мають нижчі заробітні плати порівняно з приватним сектором, проте це стосується в більшій мірі початківців в системі державної служби. Згодом, їх заробітна плата збільшується за рахунок преміальних виплат, вислуги років, рівня кваліфікації та державних преференцій (пільги). Таким чином, державні службовці мотивуються державою супроводжувати ефективне надання адміністративних послуг якісним сервісом, оскільки дані працівники часто мають інші нематеріальні та майбутні матеріальні вигоди, такі як підвищення безпеки роботи, комфортні умови, пенсійні преференції [4].

Міжнародний досвід регламентації надання державних послуг показує, що правове регулювання послуг стало об'єктом особливої уваги країн Європейського Союзу. Низка держав, включаючи Португалію, Бельгію, Францію, Фінляндію, прийняли Хартії про надання державних послуг.

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, зазначено, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації) [1]. Загально визнаними у теоретичному дискурсі є результати досліджень В. Тимощука, який вважає, що основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству), тому основою категорії “послуг” є те ж саме навантаження, що й у приватному секторі, – діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи [2, с. 18].

З точки зору теорії ринків, адміністративна послуга часто має характеристики суспільного блага (будучи неконкурентоспроможними та не виключним), проте з іншого боку, якщо гіпотетично запровадити виключно ринковий підхід до надання всіх адміністративних послуг – дані послуги можуть бути недостатньо надані ринком, оскільки запит на них буде низький з причини громадського супротиву узурпації влади чиновниками.

У сучасних розвинених країнах поруч з терміном “адміністративні послуги” часто використовують термін “суспільні послуги” (або “послуги загального інтересу”). За визначенням Європейського економічного і соціального комітету послуги загального інтересу – це послуги, які органи державної влади країн-членів ЄС класифікують як такі, що становлять загальний інтерес, і, отже, підлягають певним

зобов'язанням щодо публічної служби [4]. Вони можуть надаватися або державою, або приватним сектором. Приклади послуг загального інтересу включають: громадський транспорт, поштові послуги та охорону здоров'я. Сектори, які також є в межах послуг загального інтересу представлені на рис. 1.

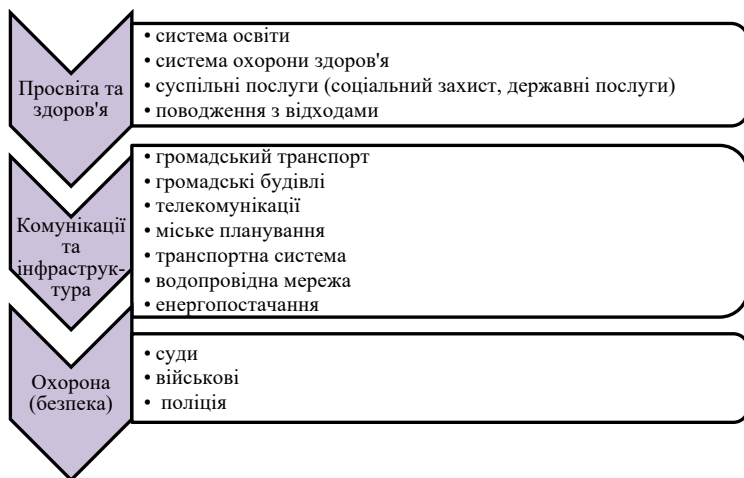


Рис. 1. Сектори публічних послуг та послуг загального інтересу  
Джерело: авторська розробка.

З концептуальної точки зору, враховуючи вищенаведене, вважаємо правильним визначальною ознакою адміністративної послуги назвати “благо”, “добровільність реалізації фізичною або юридичною особою належних їм прав”. Отже, надання адміністративних послуг – це особливий соціальний сервіс, розвитку якого слід приділяти безперервну увагу з боку влади та громадськості. Органам державної влади на національному, регіональному та районному рівнях слід і надалі оцифрувати державні послуги для громадян та бізнесу. Даний захід надасть можливість покращити якість надання адміністративних послуг, полегшить доступ до них громадян та підприємців, а також знизить рівень корупційних ризиків. Перспективним кроком з боку влади є створенням та вдосконалення регіональних порталів надання адміністративних послуг, які б взаємодіяли з загальнодержавними електронними ресурсами.

#### Список літературних джерел

1. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від

15.02.2006 р.. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> (дата звернення 08.11.2020).

2. Тимошук В.П. (2012). Адміністративні послуги: посібник. *Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”*. Київ: ТОВ “Софія-А”. 104 с.

3. Frank S.A., Lewis G.B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34 (1). 36–51.

4. Volokh S. (2014). Are public-sector employees “overpaid”? *The Washington Post*.

5. Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. URL: [https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest\\_en](https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_en) (дата звернення 11.11.2020).

**Троян Вікторія Володимирівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри управління Ільч Л.М.*

## **ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ**

Найбільш вразливим місцем сучасних держав стають процеси прийняття рішень, тому інформація почала змінювати свій статус і стала переходити від сили, що допомагала в бою, до сили, яка й вирішує результат війни.

Поняття “інформаційна війна” було введено в науковий обіг американським дослідником М. Маклюєнлі, який стверджував, що “істинно тотальна війна – це війна за допомогою інформації” [25].

У 2012 році офіційне визначення “інформаційної війни” з’явилося і в Україні. У Стратегічному оборонному бюлетені України (№ 771/2012), схваленому Указом Президента України від 29 грудня 2012 року, зазначається: “Інформаційна війна – форма протистояння між суб’єктами (державами, блоками, партіями тощо), що передбачає інформаційний вплив на населення з використанням засобів масової інформації, комп’ютерних мереж тощо з метою формування відповідної суспільної думки, підриву морального духу як усього суспільства, так і окремих його інституцій” [30].

Отже, під інформаційною війною будемо розуміти – “найвищий рівень інформаційного протистояння, спрямований на розв’язання суспільно-політичних, ідеологічних, а також національних, територіальних та інших конфліктних ситуацій між державами, народами, націями, класами й соціальними групами, транснаціональними корпораціями шляхом широкомасштабної реалізації способів і методів інформаційного насильства



(інформаційної зброї). Інформаційна війна переслідує глобальну мету: повалення уряду, зміну політико-правового режиму, інспірування громадянської війни, як джерела перманентного хаосу і відповідно контрольованого суб'єктом управління даним хаосом. Інформаційна війна не є обмеженою у просторово-часовому форматі, адже її мета полягає у встановленні керованого примусового алгоритму управління через застосування засобів інформаційної війни” [31, с. 38].

Сучасні інформаційні війни ще називають війнами керованого хаосу, яка передбачає перебіг у трьох стадіях: 1) розхитування ситуації й через кризу інспірування внутрішньодержавного конфлікту в країні-жертві; 2) деградація, розорення і розпад країни з перетворенням її в так звану “недєздатну” державу; 3) зміна політичної влади на цілком підконтрольну агресорові.

Так, якщо раніше під час війни важливим було захоплення території, то тепер – захоплення “голів”. Ставка робиться на використання цивільного населення для нагнітання масової паніки й спротиву законній владі. При цьому мас-медійна складова відіграє чи не найважливішу роль для формування “правильного” з точки зору агресора образу жертви у цій війні, що є набагато важливіше, ніж здобуття власне перемоги. Вбивство чужих солдатів перестає бути головною метою – у війні керованого хаосу достатньо вбивати своїх вояків і забезпечувати при цьому потрібний інформаційний супровід.

Інформаційна війна пов'язана із психологічною війною. Ще в часи Другої світової війни використовували такі терміни, як PSYWAR (психологічна війна) та PSYOP (психологічні операції). Психологічні операції спрямовані на те, щоб повідомляти аудиторії вибрану інформацію з метою вплинути на її емоції, мотиви, об'єктивне мислення і, зрештою, на поведінку урядів, організацій, груп та індивідів. PSYOP можуть спричиняти народне невдоволення керівництвом, можуть підривати управління й контроль і тим самим порушити процес прийняття рішень противником [32].

Прийнято вважати, що об'єктами деструктивного впливу інформаційних війн є такі: ідеологічно-психологічне середовище суспільства, пов'язане з використанням інформації, інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури для здійснення впливу на психіку й поведінку людей; інформаційні ресурси, що розкривають духовні, культурні, історичні, національні цінності, традиції, надбання держави, нації в різних сферах життя суспільства; інформаційна інфраструктура, тобто абсолютно всі проміжні ланки між інформацією та людиною; система формування суспільної свідомості (світогляд, політичні погляди, загальноприйняті правила поведінки); система

формування громадської думки; система розроблення та прийняття політичних рішень; свідомість і поведінка людини [34, с. 28].

Ключове завдання інформаційної війни між державами полягає у “здійсненні безпосереднього негативного руйнівного впливу на політичну могутність держави шляхом послаблення її реальних і потенційних можливостей щодо забезпечення власної безпеки, створення труднощів у внутрішньому розвитку й проведенні активної зовнішньої діяльності, а також у підтриманні міжнародних зв'язків, завдання шкоди політичному іміджу, тобто ослаблення правлячої еліти, встановленого нею соціально-політичного режиму чи навіть сприяння усунення останньої від влади” [35, с. 92].

Нині існує значна кількість різноманітних технологій здійснення негативного впливу на духовно-ідеологічну сферу життєдіяльності суспільства, яку в інформаційних війнах можна розглядати як інформаційну зброю.

Під інформаційною зброєю прийнято розуміти різновид зброї, головними елементами якої є інформація, інформаційні технології (зокрема технології інформаційного впливу), інформаційні процеси та технічні засоби. За допомогою нею здійснюється інформаційний вплив на особу, суспільство й державу [36, с. 84].

Як правило, теоретики відносять до цього виду зброї широкий спектр заходів і засобів інформаційного впливу на противника – від дезінформації й пропаганди до засобів радіоелектронної боротьби. Головне завдання інформаційної зброї – втрата національних, духовних цінностей, що може призвести до виродження народу й краху суспільства.

Об'єктами інформаційної зброї виступають психіка та свідомість населення, інформаційно-технічні системи, інформаційні ресурси. На сьогодні за допомогою моральної паніки як інформаційної зброї завдають серйозної шкоди національним інтересам, підривають основи державності, дискредитуються органи влади й ускладнюється прийняття ними важливих рішень, паралізується управління країною в кризових ситуаціях й створюється в суспільстві атмосфера напруженості, провокується соціальний, політичний, національний та релігійний безлад, ініціюються страйки, масові заворушення та інші акції економічного протесту, створюється атмосфера бездуховності й аморальності, негативного ставлення до культурного спадку, підривається міжнародний авторитет держави, перешкоджаючи її співпраці з іншими країнами.

Як бачимо, сучасна інформаційна війна проявляється в тенденційному висвітленні певних подій, широкому застосуванні

дезінформації, інформаційного шантажу з використанням даних електронного контролю за життям людей, їхньою політичною діяльністю й особистими планами, а також залученні усього потенціалу сучасних ЗМІ з метою отримання односторонніх переваг.

Ключовим є те, що інформаційна війна ХХІ ст. перестала бути другорядним чинником, доповненням до “основних” подій [8]. Вона перетворилася на один із найважливіших механізмів ведення військових дій, про який говорять нарівні з використанням збройних сил і техніки.

#### Список літературних джерел

1. *Що таке інформаційна війна* (2020). URL: <http://my.elvisti.com/sergandr/iv.html>.
2. Стратегічний оборонний бюлетень України (2012). *Схвалено Указом Президента України* від 29 грудня 2012 року № 771/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/771/2012/paran16#n16>.
3. Ліпкан В.А. (2011). Сучасний зміст інформаційних операцій проти України. Актуальні проблеми міжнародних відносин, Вип. 102 (Ч.1). 34-43.
4. Жолквер М. (2020). Гібридна війна: в Європі пишуть історію конфлікту в Україні. *Українська правда: новини он-лайн про Україну*. URL: <http://www.pravda.com.ua/inozmi/deutsche-welle/2015/04/9/7064205>.
5. *Історія інформаційно-психологічного протистояння* (2012): підручник. За заг. ред. Є. Д. Скулиша. К.: Наук.-вид. відділ НА СБ України. 212 с.
6. Маруненко О. (2011). Зовнішні і внутрішні інформаційні війни у медійному просторі України. Освіта регіону. Політологія, психологія, комунікації. *Український науковий журнал*, 4. 92.
7. Цуладзе А.М. (1999). Политические манипуляции, или Покорение толпы. М.: Книжный дом “Университет”. 144 с.
8. *Политический процесс: основные аспекты и способы анализа* (2011): сб. учеб. материалов. Под ред. Мелешкиной Е.Ю. М.: ИНФРА-М Весь мир. 302, [2] с.

**Тростенюк Тетяна Михайлівна**, ст. викладач  
**Савчук Ірина Михайлівна**, студентка  
Державний університет “Житомирська політехніка”

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В сучасних умовах розвитку наша держава перебуває на етапі трансформації через цифровізацію економіки і суспільства. За таких умов всі сфери суспільного розвитку зазнають значних змін, в свою чергу це спричиняє виникнення ризиків, які потребують розробки механізмів управління ними.

Як зазначають науковці “Комплексне вирішення проблем, пов’язаних із необхідністю забезпечення стабільного розвитку сфери зайнятості в умовах цифрових трансформацій, потребуватиме

забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів ринку праці та зайнятості – сторін соціального діалогу (держави, роботодавців, профспілок, громадянського суспільства, спільних органів, агенцій) – шляхом розробки і впровадження інноваційної платформи відносин цих суб'єктів, спрямованої на забезпечення конструктивного соціального діалогу та прозорих публічних комунікацій в умовах цифрових трансформацій (звичайно, з використанням можливостей взаємодії й комунікації, які надають новітні технології). Необхідність такої взаємодії стає тим більш очевидною, якщо врахувати те, що досягнення ефективності реформ в умовах обмежених ресурсів і часу потребує суттєвої оптимізації та раціоналізації відповідних механізмів практичної діяльності” [3].

Останнім часом у провідних країнах світу реалізуються національні програми адаптації державного управління до умов інформаційного суспільства, що передбачають упровадження системи електронного урядування як нової форми взаємодії влади і суспільства для підвищення якості державноуправлінських послуг. У контексті інтеграційних прагнень України особливого значення набувають запровадження європейських норм і стандартів реалізації державної інформаційної політики, використання вітчизняного та зарубіжного досвіду. Впровадження системи електронного урядування дозволяє владі коригувати адміністративні процеси у визначеному напрямку, удосконалювати організаційний, правовий, ресурсний механізми державного управління. Електронне урядування, перш за все, забезпечує відкритість і прозорість діяльності органів влади всіх рівнів, а також підвищує довіру громадян до влади, забезпечує більш ефективне і менш витратне адміністрування [2, с. 4].

За даними Інституту українського майбутнього “Із 2020-го по 2025 рік уряд України ініціював та здійснив такі кроки:

- визначив державу, як головного гравця сектору. Держава стала ключовим споживачем і користувачем інновацій, сформувала моду на цифрову культуру, популяризувала освіту в секторі hi-tech;

- законодавчо закріпив базові цифрові права громадянина;

- реалізував інфраструктурні проекти (підключення до фіксованого широкопasmового Інтернету всіх домогосподарств, смартифікація фізичної інфраструктури тощо);

- ініціював та реалізував численні проекти цифрової трансформації (e-government, “розумні” міста, електронна ідентифікація громадян, електронна митниця тощо);

- створив умови для появи понад 300 тис. нових робочих місць в секторах цифрової економіки;

– впровадив загальнодоступні універсальні цифрові послуги для громадян (стандартний обов'язковий мінімум): освіта, медицина, транспорт, безпека.

По суті держава перетворила себе, своє внутрішнє управління, політичне життя, внутрішній устрій таким чином, щоб все було побудовано на інноваційних рішеннях. Усвідомивши, який ефект цифровізація може дати бізнесу, громадянам, а зрештою і бюджету, політичні еліти сформуливали новий порядок денний і буквально нав'язали цифрову культуру в країні. В Україні з'явився лідер, відповідальний за реалізацію інноваційної стратегії” [4].

Реалізація проектів по цифровізації державного управління, як правило, націлена на підвищення результативності державного управління, в тому числі якості надаваних державних послуг, та / або його ефективності, тобто на скорочення витрат держави, бізнесу і/або громадян, пов'язаних з реалізацією тих чи інших державних функцій. Таким чином, можна припустити, що високий рівень цифровізації державного управління забезпечує більш високий рівень якості державного управління в цілому або окремих його параметрів [1].

З огляду на вище зазначене відмітимо, що саме впровадження цифровізації, здатне забезпечити конструктивну взаємодію суб'єктів розвитку в умовах цифрової економіки, що на сьогодні є одним з найбільш актуальних завдань у контексті забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

Встановлюється, що управління документами в сучасних умовах характеризується зростанням впливу нових інформаційних комп'ютерних технологій, інтелектуалізацією праці, автоматизацією і роботизацією виробничих і інформаційних процесів, вдосконаленням інформаційних систем.

#### Список літературних джерел

1. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Ефремов А.А., Клочкова Е.Н., Талапина Э.В., Старцев Я.Ю. (2019). *Цифровое будущее государственного управления по результатам*. М.: Издательский дом “Дело” РАНХиГС. 114 с.
2. Кіях Д. (2020). *Електронне урядування в умовах розвитку цифрового суспільства*. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/189099/188850>.
3. Паськова О., Касперович О., Щенко О. (2020). *Соціально-відповідальне партнерство як інноваційна платформа забезпечення розвитку сфери зайнятості в умовах глобальних цифрових трансформацій*. URL: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/download/1459/1449>
4. Український інститут мабутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою (2020). URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2>.

**Трипольська Галина Сергіївна,**  
к.е.н., ст.дослідн., ст. наук.співр. сектору  
прогнозування розвитку ПЕК відділу  
секторальних прогнозів та кон'юнктури ринків  
ДУ “Інститут економіки та  
прогнозування НАН України”

## **ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ**

Протягом останніх декількох років відновлювана енергетика в Україні почала стрімко розвиватися. Це особливо стосується електрогенерації, коли протягом 2019-2020 рр. були встановлені рекордні обсяги генеруючих потужностей. Зокрема, потужності сонячних електростанцій у 2,5 рази перевищили обсяги, передбачені Національним планом дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року.

Зростання встановлених потужностей електрогенерації з ВДЕ зумовлене зміною інструментів державної підтримки галузі, зокрема переходом від стимулюючого “зеленого” тарифу до системи аукціонів. Неочікуваним зовнішнім фактором впливу стала криза, спричинена пандемією COVID-19. Коронакриза негативно вплинула на ринок енергії з відновлюваних джерел в цілому світі. Багато компаній, що займаються виробництвом обладнання (Siemens Gamesa Renewable Energy, Vestas, Nordex), поки що не можуть оцінити масштаби збитків за 2020 р. [1]. Основні напрями впливу коронакризи на відновлювану енергетику в Україні такі:

– Затримка постачання комплектуючих з Китаю, що унеможливило вчасне введення в експлуатацію нових станцій, та, як наслідок, може вплинути на розмір потенційного “зеленого” тарифу;

– Відміна проведення ключових міжнародних виставок у сфері ВДЕ (Cisolar, Energy Transition Europe – Climate Action in London, Berlin Energy Transition) [2], за допомогою яких потенційні покупці дізнавалися про переваги того чи іншого продукту, а зазначені майданчики дозволяли почати перемовини про нові проекти;

– Відкладення на невизначений термін прийняття закону про біопаливо (який мав бути прийнятий ще у 2019 р.);

– Негативний вплив кризи на малий та середній бізнес за умови зменшення постачання електроенергії чи надання послуг;

– Зменшення попиту на електроенергію, що непрямо стосується і електроенергії з ВДЕ. Блумберг прогнозує падіння попиту на

електроенергію СЕС на 9% протягом 2020 р. [2]. Хоча за оцінками МЕА відновлювана енергетика стала єдиною підгалуззю, попит на продукцію якої зростав протягом першого півріччя 2020 р. через зростання встановлених потужностей та пріоритет у диспетчеризації [3]. В Україні ж лише у березні 2020 р. попиту на електроенергію впав на 7,7-8,2% порівняно з аналогічним періодом 2019 р. [4]. Зменшився попит на електроенергію з боку домогосподарств – протягом травня на 3,2% (навіть попри перебування людей на карантині та зайнятість з дому) [5]. Протягом квітня сукупне споживання електроенергії знизилось на 8% [6];

– Попри законодавчу відсутність заборони на будівництво в деяких областях локальними регуляторними актами заборонен будівництво на період карантину (12 березня – 24 квітня 2020 р.), а також було заборонене перевезення робітників (або маршрут транспортного засобу необхідно було погоджувати з поліцією), хоча такі положення й не передбачалися Законом України №540-IX від 30.03.20 “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв’язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)” [7];

– Протягом березня 2020 р. звільнялися від сплати земельного податку, орендної плати за землю державної та комунальної власності та об’єкти нежитлової нерухомості. На чималій кількості майданчиків об’єкти ВДЕ лише будуються, тож вони ще не використовуються в господарській діяльності, однак відсутні роз’яснення Податкової інспекції України щодо звільнення чи не звільнення від сплати зазначених податків таких об’єктів [8];

– Призупинилося проходження дозвільних процедур, видача дозвільних документів та надання адміністративних послуг на період карантину;

– Потенційна втрата на ринку праці 20-30% кваліфікованих працівників [9] (внаслідок призупинення проектів та перетоку спеціалістів у працюючі галузі, а також вимушене скорочення працівників [10]). За оцінками голови Асоціації сонячної енергетики України А. Семенишина, протягом весни 2020 р. в галузі сонячної енергетики в Україні було звільнено близько 7 тисяч осіб [11].

Отже, коронакриза впливає на відновлювану енергетику в Україні, в першу чергу шляхом сповільнення усіх бізнес процесів та сповільненням активності банківської системи щодо надання нових кредитів.

Разом з тим, в низці країн світу на відновлювану енергетику покладаються певні надії як на галузь, що дозволить частково

подолати економічні наслідки коронакризи, що було б важливо і для України.

*Публікація підготовлена у рамках виконання наукового проєкту № 2020.01/0135 “Формування економічних механізмів сталого розвитку відновлювальної енергетики в умовах глобальних та локальних загроз”, який фінансується Національним фондом досліджень України.*

### Список літературних джерел

1. *Коронавірус продовжує впливати на сектор ВЕС, німецький NORDEX відмовляється від фінансових прогнозів* (2020). URL: <https://kosatka.media/uk/category/vozobnovlyаемaya-energiya/news/koronavirus-prodolzhayet-vliyat-na-sektor-ves-nemeckiy-nordex-otkazyvaetsya-ot-finansovuyh-prognozov> (дата звернення 13.10.20).

2. *Вплив коронавірусу на сектор відновлюваної енергетики: український контекст* (2020). URL: <https://kosatka.media/uk/category/blog/news/vliyanie-koronavirusa-na-sektor-vozobnovlyаемoy-energetiki-ukrainskiy-kontekst> (дата звернення 13.10.20).

3. *Global Energy Review 2020. The impacts of the Covid-19 crisis on global energy demand and CO2 emissions. International Energy Agency.* URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020> (дата звернення 13.10.20).

4. *EUEA. Summary for March 2020.* URL: <https://euea-energyagency.org/en/news/market-news/summary-for-march-2020/> (дата звернення 13.10.20).

5. *Ткачук Я., Григурок І. (2020). Ненормально, що електроенергетика зараз керується вручну.* URL: <https://kosatka.media/uk/category/blog/news/ivan-grigoruk-elektroenergetika-seychas-rukovodstvuyetsya-vruchnuyu-i-eto-nenormalno?fbclid=IwAR1dt9EZbat8NmGgqikvJFUUb8DdbJZk5xJLOWiy1fliSQIJU9t1h621uc8> (дата звернення 13.10.20).

6. *Статистика по електроенергетичній галузі (2020). Міністерство енергетики та захисту довкілля України.* URL: <https://menr.gov.ua/news/34660.html> (дата звернення 13.10.20).

7. *Сисоєв М. (2020). Вебінар “Energy vs. COVID-19”. Що необхідно знати компаніям сектору енергетики у зв'язку з останніми змінами законодавства, введенням карантину та інших обмежувачих заходів?* 8 квітня 2020 р.

8. *Тарасенко В. (2020). Вебінар “Energy vs. COVID-19”. Що необхідно знати компаніям сектору енергетики у зв'язку з останніми змінами законодавства, введенням карантину та інших обмежувачих заходів?* 8 квітня 2020 р.

9. *Вплив коронавірусу на сектор відновлюваної енергетики: український контекст* (2020). URL: <https://kosatka.media/uk/category/blog/news/vliyanie-koronavirusa-na-sektor-vozobnovlyаемoy-energetiki-ukrainskiy-kontekst> (дата звернення 13.10.20).

10. *Як український сонячний бізнес переживає кризу?* URL: <https://getmarket.com.ua/ua/news/yak-ukrayins-kij-sonyachnij-biznes-perezhyvaе-krizu> (дата звернення 13.10.20).

11. *Семеншин А. (2020). Вебінар “Меморандум між Урядом та ВДЕ. Що він означає для галузі?”* 29 травня 2020 р.



**Тихоненко Світлана Володимирівна**, магістр,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Яковенко І.В.*

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РЕСУРСОМ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Питання та проблеми медичної галузі так чи інакше стосуються кожного у нашій країні – це та соціально важлива сфера, де зміни як у підходах, так і у фінансуванні стають одразу відчутними. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я національна система охорони здоров'я будь-якої країни має фінансуватися не менше ніж 5% ВВП.

Якщо ця цифра менше – то держава не може належним чином забезпечити надання якісної медичної допомоги населенню [1]. Система охорони здоров'я України систематично, з року в рік, недофінансована, навіть до забезпечення на рівні 4% ВВП вона не дотягує. Більше 20-ти останніх років рівень бюджетного фінансування медичної галузі був на рівні 2,8 – 3,5 % ВВП [2, 3, 4]. Як результат – збільшення тривалості життя населення нашої країни не відбувається, і його показники нижчі, ніж, навіть у сусідніх країнах [4, 5].

Системне недофінансування медичної сфери є важливою проблемою, яку потрібно вирішувати. Друге важливе питання – це раціональний розподіл коштів та ефективне використання в умовах обмежених ресурсів. Усі роки незалежності медична галузь фінансувалася за таким принципом:

Перше: Цільові видатки Міністерству охорони здоров'я України на виконання державних програм, тобто кошти для централізованих закупівель ліків, наприклад, для онкохворих, на закупівлю вакцин, препаратів для АРТ-терапії, лікування туберкульозу, на медичну освіту та інші [2, 3, 4].

Друге: медична субвенція на регіони. Такі видатки становили в середньому 85 % всіх коштів, передбачених для галузі [2, 3, 4]. Це, по суті, фінансування лікарень у регіонах України.

І третє: окремо завжди фінансувалася Національна академія медичних наук України та заклади охорони здоров'я, які є у її підпорядкуванні. Окреме фінансування мають і відомчі заклади охорони здоров'я [2, 3, 4]. Для прикладу, відомчі лікарні – Головний військовий клінічний госпіталь. Він фінансується з бюджету Міністерства оборони України.

А Національний інститут хірургії та трансплантології імені О.О. Шалімова – фінансуються з бюджету Національної академії

медичних наук України. НДСЛ “ОХМАТДИТ” та Національний інститут раку – через бюджет Міністерства охорони здоров’я України, а, наприклад Олександрівська клінічна лікарня міста Києва – за договорами з Національною службою здоров’я України та, частково, з бюджету міста Києва.

Тут варто зазначити, що у галузі охорони здоров’я відсутня вертикаль управління, немає єдиного медичного простору і заклади охорони здоров’я, по суті, розпорошені у різних руках. Тобто, в такій ситуації вкрай складно говорити про рівномірний розподіл коштів та уніфікований підхід до фінансування закладів охорони здоров’я.

Прийняття Закону України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення”, який став ключовим для початку медичної реформи, запровадило новий принцип фінансування галузі охорони здоров’я. Уже в 2020 році у видатках на охорону здоров’я – починаючи з другого кварталу – зникає медична субвенція. Проте з’являється новий розпорядник коштів – Національна служба здоров’я України, яка є розпорядником усіх коштів, які раніше виділялися регіонам як медична субвенція [7]. При цьому був чіткий розподіл на кожную область, на кількість закладів охорони здоров’я та кількість населення, яке проживає на цих територіях.

Тепер, з другого кварталу цього року – медичної субвенції немає, всі кошти на медицину сконцентровані в Національній службі охорони здоров’я – і фінансування могли отримувати лише ті заклади охорони здоров’я, які виконали усі вимоги цієї служби здоров’я та змогли заключити з нею договори. Відповідно до цих договорів – оплата має здійснюватися за кожен пролікований випадок [8].

Тобто, медична субвенція фінансувала лікарню: опалення, стіни, зарплату лікарям, ремонт. І не важливо, скільки пацієнтів там було проліковано і як. А Національна служба здоров’я сплачує по тарифу за послугу. Це, так званий, принцип “гроші ходять за пацієнтом”. І фінансування лікарні тепер залежить від кількості пролікованих хворих.

Це докорінна зміна підходу до фінансування. Звісно, вона була викликана необхідністю раціонального використання коштів в умовах обмежених ресурсів.

Проте нова система фінансування, заснована на договорах із закупівель з медичними закладами, в силу її недостатньої продуманості і обґрунтованості привела до потенційного банкрутства понад 300 лікарень по всій країні і близькою до банкрутства близько 200 лікарень [9, 10].

Необхідно було вживати екстрених заходів, шляхом виділення

додаткового фінансування для закладів, які опинилися на межі банкрутства, щоб уникнути закриття і масових звільнень, особливо в регіонах. Така ситуація вкотре доводить, що навіть при зміні підходів до фінансування – наявних фінансових ресурсів недостатньо. На жаль, рівень економічного розвитку країни не дозволяє виділяти достатньо коштів з Державного бюджету на медицину [11]. Тому необхідно повернутися до першого питання та розглянути які є можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Перш за все – це страхування. Необхідно запровадити обов'язкове медичне страхування для найбільш важких, дорогих і соціально важливих захворювань. Це дасть змогу залучити додаткові кошти та покращити доступ громадян України до медичної допомоги. При цьому, диференціювавши виплату страхових внесків між роботодавцями, місцевими бюджетами, та підключивши медичні цільові субсидії – введення обов'язкового медичного страхування не стане додатковим тягарем для роботодавців. Крім глобального загальнодержавного медичного страхування потрібно забезпечити законодавчу базу для таких механізмів як товариства взаємного страхування – лікарняні каси. Вони можуть створюватися при великих медичних центрах, в середовищі хронічних хворих і т.д.. Такий механізм дає змогу залучати додаткові кошти від громадян на добровільних засадах [12].

Окремими напрямками щодо забезпечення додаткового фінансування медичної галузі можуть бути:

- розробка та впровадження шляхом проведення відкритих конкурсів інвестиційних програм для провідних медичних закладів, які надають високоспеціалізовану допомогу, використовуючи принципи державно-приватного партнерства; створення університетських клінік; спільної діяльності із провідними західними медичними центрами;

- забезпечення заходів щодо інтеграції діяльності медичних та соціальних служб. Часто надання медичних, реабілітаційних послуг та послуг із догляду за хворими тісно переплітаються. Забезпечення єдиної координації цих послуг призведе до економії бюджетів, раціонального використання медичного персоналу та матеріально-технічної бази;

- розробка програм та проведення відповідних переговорів щодо залучення іноземних інвестицій у розвиток інфраструктури. Наприклад, в карпатському регіоні можна утворити лікувально-реабілітаційні комплекси міжнародного класу для обслуговування як українських, так і іноземних відвідувачів.

- в якості фінансового забезпечення необхідно широко залучати

кошти місцевих бюджетів, в першу чергу при наданні послуг на основі прямих договорів з органами влади об'єднаних територіальних громад і міст.

Життєва реальність показує, що без залучення грошей населення і юридичних осіб неможливо буде повноцінно фінансувати медицину. Тим більше, що це джерело на сьогодні реально існує і покриває не менше 40% витрат на лікування [13]. Слід також зазначити, що доплата від фізичних та юридичних осіб поряд з бюджетними коштами та обов'язковим страхуванням присутні в ряді країн, які по своїй медичній системі визнані одними з кращих в світі: Франція, США, Японія, Фінляндія і ряд інших.

Вирішуючи першу проблему по залученню додаткових коштів до медичної галузі необхідно пам'ятати про ще одну реформу, яка теж проходить в нашій країні [14]. Це реформа децентралізації, і вона тісно переплітається з реформою охорони здоров'я.

Велику роль в розбудові якісно кращої медицини в державі, окрім Міністерства охорони здоров'я України чи Комітету Верховної Ради України з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування, мають відігравати і регіональні органи влади.

Серйозною проблемою в умовах проведення двох реформ – охорони здоров'я та децентралізації є оптимізація повноважень в ланцюжку: центральна влада – область – новий укрупнений район - орган місцевого самоврядування (ОТГ або місто) – саме медичний заклад. Спільними зусиллями, в умовах створення нових укрупнених районів, що відповідають параметрам госпітальних округів, потрібно провести повноцінну інвентаризацію медичних закладів, що знаходяться на утриманні місцевої влади.

В залежності від оціночних висновків по інвентаризації розробити за узгодженням із місцевою владою та громадськістю плани подальшого функціонування кожного із цих закладів, зокрема перепрофілювання задля їх збереження і збереження кадрового потенціалу. За прикладом багатьох європейських країн впроваджувати такі моделі як лікарні планового лікування, соціально-медичного профілю, сестринської допомоги, паліативної допомоги, центри екстреної передінтенсивної допомоги.

Тобто, необхідно забезпечити збереження та визначити найбільш оптимальну спеціалізацію для кожного медичного закладу в районах, містах, сільській місцевості шляхом детального аналізу їх потенціалу на основі проведення інвентаризації та оцінки цих закладів.

Саме такий підхід дасть змогу оптимально використовувати кошти та залучати додаткові джерела фінансування, створити ефективне

використання наявних фінансових ресурсів та зменшити прямі витрати домогосподарств на медичну допомогу.

Медицина має бути – якісною, ефективною, доступною. А в центрі будь-яких змін має стояти пацієнт. Це займає не один рік, часто викликає гостру соціальну реакцію, але в результаті призводить до досягнення головної мети – медична допомога стає більш якісною та ефективною, доступною для більшої кількості людей не лише у великих містах.

#### Список літературних джерел

1. *Всесвітня організація охорони здоров'я*. URL: <https://www.who.int/features/qa/sdg-price-tag/ru/> (дата звернення 18.11.2020).
2. *Законодавство України*, Закон України “Про Державний бюджет України на 2020 рік”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (дата звернення 18.11.2020).
3. *Законодавство України*, Закон України “Про Державний бюджет України на 2019 рік”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text> (дата звернення 18.11.2020).
4. *Законодавство України*, Закон України “Про Державний бюджет України на 2018 рік”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text> (дата звернення 18.11.2020).
5. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України (2018). *МОЗ України*, ДУ “УІСД МОЗ України”. Київ: МВЦ “Медінформ”. 458 с.
6. *Countrymeters*. URL: <https://countrymeters.info/ru/> (дата звернення 18.11.2020).
7. *Законодавство України*, Закон України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення”, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення 18.11.2020).
8. *Національна служба здоров'я України*. URL: <https://nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv> (дата звернення 18.11.2020).
9. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/irina-mikichak-medichna-reforma-mae-peredbachati-polipshennja-jakosti-medposlug-a-ne-bezdumne-zakrittja-likaren> (дата звернення 18.11.2020).
10. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/maksim-stepanov-mi-%c2%a0zahistimo-medikiv-zabezpechimo-ih-gidnimi-zarplatami-ta-ne-dopustimo-zakrittja-likaren> (дата звернення 18.11.2020).
11. *Верховна Рада України*, Проект Закону України “Про Державний бюджет України на 2021 рік”. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69938](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69938) (дата звернення 18.11.2020).
12. *Асоціація працівників лікарняних кас України*. URL: <http://likkasa.com> (дата звернення 18.11.2020).
13. Міністерство охорони здоров'я України. *Результати дослідження “(Без)коштовна медицина”*. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/0/409-bezkoshtovna\\_medytsyna.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/409-bezkoshtovna_medytsyna.pdf) (дата звернення 18.11.2020).
14. *Законодавство України*, Закон України “Про добровільне об'єднання територіальних громад”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 18.11.2020).

**Верповський Микола Володимирович**, магістр  
Криворізький факультет Національного  
університету “Одеська юридична академія”  
*Науковий керівник – д.е.н., доцент Котковський В.С.*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА КРИВОРІЖЖІ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Конституція України [1], Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [2], Постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 р. №115 “Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року” [3] ставлять за мету створення умов для розвитку фізичної культури і спорту, зокрема вдосконалення відповідного організаційного та нормативно-правового механізму, залучення широких верств населення до масового спорту, популяризація здорового способу життя і фізичної реабілітації, максимальна реалізація здібностей обдарованої молоді в дитячо-юнацькому, резервному спорті, спорті вищих досягнень, виховання її в дусі олімпізму, а також позитивного іміджу міста Кривий Ріг у світовому співтоваристві. З цією метою рішенням міської ради від 27.03.2019 р. №3594 затверджено Програму розвитку фізичної культури і спорту в м. Кривому Розі на 2019-2023 роки.

Розроблення Програми зумовлено створенням умов для розвитку фізичної культури і спорту, зокрема вдосконалення відповідного організаційного й нормативно-правового механізму, залучення широких верств населення до масового спорту, популяризації здорового способу життя і фізичної реабілітації, максимальної реалізації здібностей обдарованої молоді в дитячо-юнацькому, резервному спорті, спорті вищих досягнень та отриманням містом від ACES EUROPE (Асоціація Європейських столиць і міст спорту) офіційної номінації “Кандидат на звання Європейської столиці спорту – 2023”.

Результати всеукраїнського опитування свідчать, що на початку XXI століття достатній рівень оздоровчої рухової активності (не менше 4, 5 занять на тиждень тривалістю заняття не менше 30 хвилин) мали лише 3% населення віком від 16 до 74 років, середній рівень (2-3 заняття на тиждень) – 6%, низький рівень (1-2 заняття на тиждень) – 33% населення. Для більшої частини дорослого населення характерною є гіпокінезія. Серед дітей зростає популярність малорухомого способу проведення дозвілля [4].

Розвиток фізичної культури і спорту в місті може бути забезпечений поєднанням зусиль органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства для проведення реформи у сфері фізичної культури і спорту з метою приведення її до європейських вимог і стандартів шляхом визначення як основи європейської моделі реформування та побудови взаємовідносин між органами державної влади та громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, підвищення рівня публічності та автономності спортивних федерацій.

Виконання поставлених завдань забезпечить підвищення рівня: охоплення населення руховою активністю на 1% щороку; зацікавленості дітей та молоді в соціальних, профілактичних акціях, спрямованих на мотивацію свідомого ставлення до власного здоров'я; інформованості та обізнаності різних груп населення щодо формування здорового способу життя та профілактики негативних явищ серед дітей і молоді; створення умов для соціальної адаптації та реабілітації осіб з інвалідністю та інших маломобільних громадян міста; професійних знань, фахового рівня, та здійснення контролю за станом здоров'я, профілактикою травматизму, захворюваністю та якістю наданих медичних послуг; збереження провідних позицій спортсменів міста в обласних, всеукраїнських і міжнародних змаганнях різного рівня для піднесення авторитету держави та міста у світовому спортивному співтоваристві; створення розгалуженої мережі сучасних спортивних споруд (спортивні зали, плавальні басейни, спортивні майданчики), що відповідають національним та міжнародним стандартам, зокрема із залученням коштів інвесторів; участь спортсменів у обласних і державних змаганнях.

З метою розв'язання проблеми передбачається здійснити комплекс заходів, спрямованих на створення умов для:

- фізичного виховання й спорту в усіх типах закладів освіти, за місцем роботи, проживання та місцях масового відпочинку населення;
- підтримки дитячого, дитячо-юнацького, резервного спорту, спорту вищих досягнень, спорту для осіб з інвалідністю та ветеранів;
- розвитку олімпійських, неолімпійських видів спорту, видів спорту для осіб з інвалідністю з ураженнями опорно-рухового апарату, вадами зору, слуху, розумового та фізичного розвитку;
- поліпшення кадрового, медичного, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Спортивні надії міста – це активне залучення всіх жителів Кривого Рогу до фізичної культури і спорту. Криворіжці мріють стати

частиною європейської спортивної спільноти, але, перш за все, хочуть сформувати в місті правильне ставлення не тільки до спорту вищого рівня, але й до спорту в повсякденному житті.

#### Список літературних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-В. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 14. Ст. 80.
3. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 01.03.2017 р. №115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>.
4. *Міністерство молоді та спорту України*. URL: <http://dmsu.gov.ua/index/ua/>.

**Басун Олена Олександрівна**, магістр,  
**Вуйченко Марина Анатоліївна**, доцент, д.е.н.  
Уманський національний університет садівництва

### **ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОЗЕЛЕНЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ПРИ АДМІНІСТРАТИВНИХ БУДІВЛЯХ НА ЯКІСТЬ РОБОТИ І ВІДПОЧИНКУ ПРАЦЮЮЧИХ**

Робота кожного адміністративного працівника, не залежного від його рангу, посади, сфери діяльності, кола обов'язків завжди передбачає спілкування із людьми. Безперервний процес комунікації вимагає від працівника адміністрації прояву здібностей у прийнятті виважених рішень, вміння розв'язувати складні проблеми, надавати допомогу у вирішенні питань різного рівня, бути доброзичливим. І зовсім не важливо про кого йде мова: про керівника великого промислового підприємства, чи вихователя дитячого садка.

Сучасний спосіб життя більшості населення нашої країни, нажаль, пов'язаний із постійним стресом. Це: і проблеми з транспортом, і недостатній для життя розмір заробітної плати, а останнім часом – ще й проблеми, пов'язані із пандемією COVID-19. До того ж, сама робота адміністративного працівника є досить напруженою. Тому, на нашу думку важливим питанням є розробка заходів щодо створення сприятливого середовища роботи адміністративного працівника на протязі всього його робочого дня, що буде мати позитивний вплив не лише на продуктивність його праці, а й на формування гарного іміджу всієї адміністративної установи.

Одним із напрямків створення сприятливого середовища для роботи та відпочинку працюючих є наукове планування зелених



насаджень. Зелені насадження – це сукупність деревних, чагарникових і трав'янистих рослин на визначеній території. До них належать дерева, кущі, газони, квітники в парках, скверах, лісових масивах, вздовж вулиць і доріг, а також на земельних ділянках приватних будинків, підприємств, навчальних і лікувальних закладів, військових частин, тощо [3].

Про користь зелених насаджень написано безліч наукових та медичних статей. Усі ми знаємо, що вони очищують міське повітря від пилу та газів, балансують температурний режим та захищають від шуму. Крім того, на них покладено ще декілька важливих функцій – рекреаційна, планувальна та декоративно-художня. Зелень сама по собі асоціюється зі зменшенням насильства, симптомів дефіциту уваги, гіперактивності і симптомів стресу. Вона також пов'язана з ростом позитивного ставлення до роботи.

Сучасні науковці прийшли до висновку, що навколишнє середовище, яка дає можливість як для побудови соціальних зв'язків так і для фізичної активності, обидві з яких можуть бути надані “зеленою інфраструктурою”, веде до позитивного впливу на психологічне здоров'я. Деякі дослідження вчених доводять, що навіть невеликі за часом перебування на природі зменшують симптоми депресії. Голландські дослідники обробили дані з електронних медичних карт значної кількості людей і з'ясували, що проживання близько зелених зон може мати далекосяжні переваги для психічного здоров'я людей.

Зелені насадження при адміністративних будівлях виконуються в певній кольоровій гаммі, яка не повинна бути досить кричущою і пістрявою, щоб люди які споглядають на дану композицію, змогли відволіктись, заспокоїтись та розслабитись, адже це досить важливий фактор, тому що працівники апарату управління знаходяться майже увесь день в приміщенні, за моніторами комп'ютерів, або за паперами.

Відбувається значне навантаження на очі та спину і це, в певній мірі, знижує ефективність праці. Відсутність рослин і надходження свіжого повітря впливає на нервову систему та стресостійкість. Тому, не дивлячись на складний графік роботи, потрібно виділити кілька хвилин, щоб прогулятись і подихати свіжим повітрям, лише потім – з новими силами та свіжими думками приступати до роботи знову.

В процесі управління плануванням зеленими насадженнями варто дотримуватись певної гармонійності і досить вміло поєднувати різні види рослин, які позитивно впливають на якість роботи та відпочинок працівників. Декоративні насадження розташовують перед входом на територію і перед адміністративними будинками. Широко

застосовують газони і квітники. Для відпочинку працівників влаштовують невеликий сквер, сад чи парк, ізолюючи його від основної території захисними насадженнями дерев і кущів. Створення зелених насаджень та догляд за ними потребують певних витрат.

При озелененні шкіл враховують навчальне і виховне значення зелених насаджень. Насадження дерев можуть мати статус шкільного дендрарію, який буде використано як живий матеріал для вивчення загальної ботаніки, систематики, проведення експериментальної роботи. Кожен елемент в плануванні території вимагає індивідуального підходу в композиційному і видовому підборі рослин. Так, при озелененні головного входу і фасаду школи використовують парадні прийоми (партер з яскравих квітів, троянд, групи або ряду ялин колючих, ялівцю, красиво квітучих кущів).

Завданням озеленення дитячих дошкільних закладів створюються сприятливі мікрокліматичні і санітарно-гігієнічні умови для ігор та сну дітей. Зелені насадження повинні прищеплювати дітям любов до природи, бажання пізнавати її. Тип озеленення визначається, головним чином, функціональним призначенням майданчиків та споруд, розміщених на території дитячих ясел-садків, а також графіком перебування дітей на повітрі. Зелені насадження повинні займати близько 60% території дитячого закладу.

Для озеленення лікувальних закладів передбачають максимальний захист лікарняних корпусів від шуму, пилу, диму, вітру, літньої спеки. влаштовують садові лавки. Створюють невеличкі гаї або куртини з порід, які мають санітарно-гігієнічне значення і фітонцидні властивості (липа, сосна, ялина, горобина, клен татарський, ялівець, черемха, лох). Що стосується культурно-побутових об'єктів, то, то перед їх входом створюється невеликий озеленений майданчик із встановленими на ньому лавами. Часто на газонах встановлюють паркову скульптуру. При влаштуванні доріжок надають перевагу плитковому покриттю з дренажними ровами [2].

Кожний елемент міської системи виконує наступні основні функції:

- приймає участь в організації території та формуванні архітектурно-художнього вигляду міста;
- забезпечує рекреаційні потреби населення;
- захищає від транспортного та інших шумів, від викидів газу та пилу;
- регулює температурно-вологісний, радіаційний та вітровий режими в межах об'єкту та на прилеглий території;
- створює умови, які сприяють продовженню строків життєдіяльності самих насаджень.

І не варто забувати, що кожна рослина являє собою джерело кисню та органічної речовини [1]. Отже, естетичне оформлення зелених насаджень, справляє вплив на якість роботи і стан працюючих, починаючи від гармонійного поєднання кольорів, які впливають на психологію та настрої і закінчуючи чітким підбором певного асортименту рослин їх поєднання між собою, створення ландшафтних композицій з рослин, які не тільки впливають на людину позитивно, а і прикрашають довкілля і надають йому гарного вигляду.

#### Список літературних джерел

1. Верещагіна П.М. (2015). *Технологія озеленення населених місць: курс лекцій*. Миколаїв: МНАУ. 104 с. URL: [http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2655/1/Vreshagina\\_P.TONM\\_KL.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2655/1/Vreshagina_P.TONM_KL.pdf) (дата звернення: 12.11. 2020).
2. Кучерявий В.П., Кучерявий В.С. (2020). *Озеленення населених місць: підручник для студентів вищих навчальних закладів*. Львів: Новий Світ-2000. 666 с. URL: <http://ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/Ozelenennia-naselenykh-mists-.pdf> (дата звернення: 12.11. 2020).
3. Зелені насадження. *Wikipedia*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Зелені\\_насадження](https://uk.wikipedia.org/wiki/Зелені_насадження) (дата звернення: 12.11. 2020).

**Лебедєва Діана Олександрівна**, магістр  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к.е.н., професор Петюх В.М.*

### **СТАН СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**

Перед суб'єктами процесу управління завжди було безліч важливих завдань, але одним з найважливіших є проблема збереження здоров'я персоналу, як фізичного, так і психічного. Значною мірою вирішення цього завдання можливе за рахунок формування сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК). Задля цього необхідно провести діагностику СПК та впровадити рекомендації щодо вирішення існуючих проблем.

Розглядаючи СПК на державній службі, потрібно враховувати, що професійна сфера державних службовців охоплює відносини в процесі виконання функціональних обов'язків. Це субординаційні відносини між керівником і підлеглими; відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу, та з виконанням специфічних функцій державної служби [1].

Відносини в колективах службовців різних органів влади, попри регламентацію посадовими інструкціями, положеннями та іншими організаційними та розпорядчими документами формуються під впливом як зовнішніх обставин, так і з урахуванням внутрішніх факторів (потреб, можливостей, переконань службовців як складових соціально-психологічного клімату колективу).

Враховуючи специфіку служби та відмінності в роботі службовців у порівнянні з працівниками галузей господарства (виконання функцій держави, особливий характер праці, обмеження при проходженні служби тощо), можна зробити висновок, що для створення нормальних взаємовідносин у колективі вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників.

Соціальна сумісність виникає в тих випадках, коли члени колективу визнають у колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також має вважати своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні.

Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками та між керівником і підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед довіра до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному зі своїх співробітників, чи керівнику, то між групою і цим службовцем не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності [2].

Специфіка та відмінності державної служби збільшують почуття відповідальності цих самих службовців, адже збільшення почуття відповідальності може прямо пропорційно впливати на напруженість на робочому місці, що при відсутності достатньої довіри до колег матиме негативний вплив на соціально-психологічний клімат колективу. За нашими спостереженнями, в органах державної влади соціально-психологічний клімат проявляється у таких параметрах: згуртованість колективу; взаємна сумісність співробітників; колективна думка; психологічний клімат; традиції колективу.

У високорозвинених країнах ці показники досліджуються та вивчаються, що дає змогу вносити зміни до стратегій із менеджменту персоналу і, своєю чергою, дозволяє збільшувати ефективність роботи державних службовців та державного органу в цілому [3].

Отже, роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності органу влади визначається такими чинниками:

– він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації

спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;

- забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;

- визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також тип її спрямованості та ефективність [3].

Як і в будь-якій організації, в державній службі управління соціально-психологічним кліматом передбачає виконання таких дій:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, установок, традицій, групової думки і настрою);

- оптимальний підбір, розстановка, навчання і періодична атестація керівних кадрів;

- комплектування первинних колективів із урахуванням фактора психологічної сумісності;

- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;

- передбачення і розв'язання міжособистісних конфліктів [3].

Україна має змогу використовувати вже наявні методики, а отже і готове підґрунтя дослідження соціально-психологічного клімату та намагатися адаптувати його під специфіку нашого менталітету та державного устрою, що значною мірою полегшує вирішення питання діагностики та покращення стану соціально-психологічного клімату у трудових колективах. В опитуванні працівників Міністерства фінансів України за 2019 рік щодо стану СПК взяли участь 178 респондентів, 76% з яких жінки, а 24% чоловіки, та середній вік яких – 42,3 роки.

Працівникам було запропоновано дати одну з трьох запропонованих відповідей: “погоджуюсь”, “частково погоджуюсь”, “не погоджуюсь” на низку питань, задля визначення факторів, що безпосередньо впливають на формування сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату. На основі отриманих даних можна побачити стан соціально-психологічного клімату колективу, скорегувати існуючу стратегію роботи з персоналом, визначати потреби персоналу та усунути несприятливі фактори соціально-психологічного клімату.

З метою визначення згуртованості колективу було проаналізовано відповіді працівників Міністерства на питання, що включали у себе “підтримку” та “визнання”, сумісність співробітників – “не байдужості”, “відкритості” та “допомоги”, психологічний клімат – “довіра до керівника”, “зворотній зв'язок” та “можливість зміни місця роботи”, колективна думка – “внесення пропозицій”, “рекомендування

Мінфіну як місця роботи”, традиції колективу – “здатність сміливо висловлювати свою думку”, “можливість отримання необхідної інформації та навчання”, “можливість розуміння власного сприяння реалізації цілей Мінфіну”.

Аналізуючи відповіді респондентів маємо наступні результати:

Згуртованість колективу через питання, що включали “підтримку” та “визнання”: 72% опитаних відчують “визнання” на робочу місці, 58% бачать “підтримку” на робочу місці. Сумісність співробітників: 58% зазначили “небайдужість”, 63% “відкритість” та 54% вказали про наявність “допомоги” у колективі.

Психологічний клімат – “довір до керівника” складає 61%, “зворотній зв’язок” вбачають 72% службовців та “можливість зміни місця роботи” розглядають 7% з респондентів. Колективна думка – “внесення пропозицій” 21% вбачають таку можливість у колективі. “Рекомендування Мінфіну як місця роботи” – 56% респондентів згодні рекомендувати своє місце роботи іншим людям.

Традиції колективу – “здатність сміливо висловлювати свою думку”: 36% підтвердили, що можна сміливо висловлювати свої думки про справи Мінфіну, “можливість отримання необхідної інформації та навчання” вбачають 58%, “можливість розуміння власного сприяння реалізації цілей Мінфіну” 54% опитаних вважають, що є усі можливості для бачення свого внеску у справи Мінфіну.

Отже, діагностика стану соціально-психологічного клімату колективу державних службовців Міністерства фінансів України показала, що загалом соціально-психологічний клімат є сприятливим, але є негативні фактори, що потребують детальнішого вивчення та опрацювання з метою поліпшення клімату у колективах державних службовців України. Зокрема, найбільшого вивчення потребує параметр “колективна думка”, який показав, що респонденти не вбачають достатньої можливості внесення пропозицій, наслідком чого стає небажання рекомендувати Мінфін як місце роботи. Тож, маємо достовірні дані, що були отримані у ході анонімного опитування працівників державної служби, які показують реальний стан соціально-психологічного клімату, актуальні питання, що потребують поглибленого дослідження та вивчення.

#### Список літературних джерел

1. Кишкель Е.Н. (2002). Управленческая психология: учеб. для сред. спец. учеб. завед. М.: Высш. шк.. 270 с. URL: <http://padaread.com/?book=33337&pg=1>.
2. Осовська Г.В. (2003). Комунікації в менеджменті: навч. посіб. К.: [б. в.]. 216 с. URL: <http://padaread.com/?book=84425>.
3. Осовська Г.В. (2003). Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. К.: “Кондор”. 553 с.

### **СЕКЦІЯ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В РИНКОВИХ УМОВАХ**

**Аннєнєкова Ірина Петрівна**, д.п.н., доцент,  
професор кафедри педагогіки  
Одеський національний університет  
імені І.І. Мечникова

#### **НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ ЯК СКЛАДНИК ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ**

В умовах сьогодення все більш набувають актуальності проблеми поступового старіння населення, його зубожіння, зростання безробіття. У цьому контексті освіта стає одним із вирішальних чинників соціального благополуччя, а гнучка система неперервної освіти, особливо підсистема неформальної освіти дорослих, здатна регулювати ці процеси. Зважаючи на розвиток потреби молоді та дорослих у навчанні впродовж життя, актуальними й визнаними стають знання, уміння й навички, здобуті у системі неформальної освіти, що виводить навчання за чіткі межі інституційного простору, розширює можливості здобуття освіти у будь-який час (незалежно від віку). Така освіта передбачає як більш різноманітні форми, так і нефіксовані тимчасові межі її здобуття [2; 4; 5].

Такі нові вимоги кидають виклик системі освіти, оскільки вона є досить консервативним явищем і потребує значних затрат часу зусиль для запровадження змін та реорганізації. Тому на сучасному етапі все більш загострюється проблема невідповідності сформованої системи вищої освіти новим потребам суспільства і людини. Це породжує вимогу запровадження іншого підходу до організації масової освітньої діяльності дорослих – навчання має відповідати різнорівневим інтересам і можливостям громадян, органічно входити в їхній спосіб життя, враховувати специфіку запитів того чи іншого контингенту і навіть окремих груп людей.

Процеси неперервної освіти розуміються тепер не лише як “навчання довжиною в життя” (lifelong learning), але і як “навчання шириною в життя” (lifewide learning). Останнє обумовлює різноманіття видів, які супроводжують будь-яку сферу життєдіяльності сучасної людини – професійну, сімейно-побутову, дозвілєву. Усе зазначене і дало значний поштовх виникненню й

інституціоналізації неформальної освіти (НФО) дорослих [2, с. 68].

Ст. 8 Закону України “Про освіту” визначає неформальну освіту як освіту, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

На противагу формальній – неформальна освіта є значно динамічнішою, адже вона передбачає інваріантність, реагує на запити суспільства загалом і окремої людини. Неформальна освіта орієнтована на людину з її інтересами і потребами, що сприяє формуванню індивідуальної неповторності особистості, а “спрямованість на будь-які соціальні, професійні, етнічні, вікові групи населення сприяють посиленню соціалізації особистості” [1].

Неформальна освіта будується на принципах: принцип навчання у процесі здійснення певної практичної діяльності (learning by doing), що вимагає “перетворення” теоретичних знань у різні вміння; принцип навчання через взаємодію, який спрямований на залучення слухачів до співпраці і командної роботи; принцип навчання “як навчатися” – отримання навичок роботи з новою інформацією для подальшої самостійної актуалізації власного досвіду та знань [3].

Основними функціями НФО є: розвивальна (задоволення духовних запитів особистості, потреб творчого зростання); компенсаторна (заповнення пробілів у базовій освіті); адаптивна (оперативна підготовка й перепідготовка в умовах мінливої виробничої й соціальної ситуації); інтегруюча в незнайомий культурний контекст; функція ресоціалізації (повторної соціалізації) [2].

Основний акцент в програмах НФО зроблено на ті галузі знання, які виявляються найбільш актуальними для клієнта, що є перевагою в порівнянні з формальною освітою, яка надає комплексні знання. Важливою відмінністю неформальної освіти від формальної є також необхідність в особистій мотивації з боку клієнта НФО. Найчастіше програми НФО організовані так, щоб бути в максимальному ступені зручними для клієнта. Програми формальної освіти найчастіше, не дозволяють поєднувати навчання та роботу. Неформальна освіта дає змогу отримувати нові знання “без відриву від виробництва” [2].

Неформальна освіта в Україні знаходиться на етапі становлення і залежить від економічних, політичних, соціальних змін у суспільстві. Ключовими провайдерами неформальної освіти нині виступають громадські об’єднання, певного типу освітні заклади і профспілки [3]. Основними характеристиками неформальної освіти є її адаптивність до потреб ринку праці, гнучкість, різноманіття форм навчання.



### Список літературних джерел

1. Василенко О.В. (2013). Неформальна освіта дорослих: нове соціально-освітнє явище. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, Вип. 7. 35–44.
2. Василенко О.В. (2016). Розвиток дорослих у неформальній освіті (зарубіжний досвід). *Особистісний і професійний розвиток дорослих: теорія і практика*: монографія. Київ, 68-129.
3. Слагін В.П., Благовестов М.О. (2019). Особливості та тенденції розвитку системи неформальної освіти в Україні. *Державне будівництво*, 1. <https://doi.org/10.34213/db.19.01.12>.
4. Меморандум Європейської Комісії 2000. Рекомендація 1437 (2000). *Про неформальну освіту*. URL: <http://www.coe.kiev.ua/docs/pase/rec1437%282000%29.htm>.
5. Про освіту: *Закон України* від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, редакція від 24.06.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 04.11.2020).

**Панченко Алла Гнатівна**,  
к.н. з держ. управл., доцент,  
доцент кафедри управління  
**Кравченко Олена Сергіївна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка

## ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ВИХОВАТЕЛІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

В сучасних умовах суспільного розвитку український освітній простір потребує кардинальних змін. При цьому потрібно вдосконалити не лише освітню систему, а й підвищити якість підготовки педагогічних кадрів до професійної діяльності. Насамперед, від професійної компетентності педагогічних працівників залежить якість освітнього процесу, успішність його виховного впливу на дітей, що особливо важливо у дошкільному дитинстві.

Сучасні заклади дошкільної освіти (далі – ЗДО) потребують творчих вихователів, гнучких та інноваційних майстрів своєї справи, які постійно вдосконалюють свою педагогічну майстерність, підвищують рівень професійних знань та вмій. Для цього необхідна внутрішня мотивація, прагнення працювати над собою. Проте багато педагогічних працівників, і ті, які щойно прийшли на роботу до ЗДО, і ті, хто вже мають певний досвід педагогічної діяльності, потребують методичної підтримки і супроводу.

За твердженням Н. Чумаченко “...багато вихователів ЗДО відчують труднощі в застосуванні набутих теоретичних знань, мають потребу в професійному спілкуванні, глибшому пізнанні психології вихованців, в освоєнні сучасних освітніх технологій. У них часто

спостерігаються симптоми “невмотивованого педагога”: невпевненість, безініціативність, пасивність у роботі. У педагогів-дошкільників спостерігаються внутрішні конфлікти (сумніви у власній професійній спроможності), також у них виникають суперечності у відносинах з колегами, адміністрацією, батьками вихованців [6, с. 11].

Зважаючи на зазначене підвищується актуальність місії методичної служби в освітньому закладі, що спрямована на максимальне задоволення професійних, соціальних, культурологічних запитів педагогів-практиків, спонукання їх до постійного самовдосконалення у професійному та особистісному вимірах. Особливості методичної роботи, спрямованої на вдосконалення педагогічної майстерності вихователів ЗДО, висвітлюються у працях А. Богуш, О. Василевської, Г. Васильєва, Г. Григоренко, Н. Комаренко, К. Крутій, Н. Савінова, О. Сидоренко, І. Терещенко, О. Шестопалюк та ін..

На думку Н. Мельник, “...методичний супровід діяльності педагогів має стати своєрідним випереджувальним механізмом у процесі стабілізації та адаптації системи освіти до нових вимог соціально-економічного розвитку України” [2, с. 30]. А. Стельмах зазначає, що підвищення професіоналізму педагогічних кадрів, реалізоване в ході методичного супроводу, позитивно впливає на виконання вихователями професійних обов’язків, та гідно представляє освітній заклад на ринку освітніх послуг [4].

Методичний супровід педагогів у ЗДО спрямований на:

- надання вихователям допомоги щодо професійного розвитку, підвищення кваліфікації;
- створення сприятливих умов для самоосвіти й вдосконалення професійної компетентності педагогів, розвитку у них творчої ініціативи;
- підтримку їх педагогічних ініціатив та розробок і впровадження новацій в освітній процес.

А. Федорович визначає завдання методичного супроводу діяльності вихователів ЗДО, що виконує вихователь-методист:

- побачити й допомогти розвинутися ініціативам вихователів;
- знайти механізми реалізації їхнього педагогічного потенціалу;
- надати конкретну, своєчасну практичну допомогу кожному педагогічному працівнику;
- забезпечити цілісний методичний супровід освітнього процесу в конкретному закладі [5, с. 110].

Пріоритетні напрямки методичного супроводу діяльності вихователів у роботі вихователя-методиста ЗДО включають:

- проведення активних форм інтерактивного спілкування з

педагогами для підвищення їх професійних компетентностей;

– використання інноваційних технологій, нових форм освітньої діяльності керівництва ЗДО з педагогічними працівниками в умовах модернізації дошкільної освіти;

– застосування інформаційно-комп'ютерних технологій в практиці роботи ЗДО та навчання вихователів навичкам використання ІКТ на заняттях [3].

На думку А. Федорович, очікуваними результатами роботи вихователя-методиста із вихователями у ході їх методичного супроводу є формування професійної компетентності кожного вихователя та згуртованості педагогічного колективу однодумців задля ефективної педагогічної діяльності. Значуща роль при цьому належить управлінню методичною роботою, вмілій організації методичного супроводу діяльності педагогічних працівників, організованій методом у ЗДО [5, с. 109].

За О. Корнєєвою, наслідком методичного супроводу діяльності вихователів закладів дошкільної освіти є сформованість у педагогічних працівників методичної компетентності. О. Корнєєва засвідчує, що показником ефективності організації методичного супроводу діяльності вихователів ЗДО є їх професійно-методична компетентність як сукупна характеристика професійної та методичної зрілості діяльності педагогічних працівників, що виконується в межах їх посадових обов'язків і відповідає визначеним нормам. За результатами дослідження щодо набуття вихователями ЗДО професійно-методичної компетентності автор виокремлює три компоненти:

1) професіоналізм (оволодіння педагогічною діяльністю, обізнаність педпрацівника із державними документами в галузі дошкільної освіти; обізнаність з програмно-методичним забезпеченням ЗДО; педагогічні вміння вихователів; творче ставлення до роботи);

2) методична грамотність (мотиваційна спрямованість щодо методичної роботи; обізнаність з роботою вихователя-методиста ЗДО; участь у методичній роботі; інноваційна діяльність вихователя);

3) рефлексивність (здатність до самооцінки, прагнення до самоосвіти; вміння оцінювати ефективність проведеної методичної роботи та здійсненого методичного супроводу) [1, с. 14].

Із врахуванням виділених компонентів методичної компетентності вихователів ЗДО було сплановано і проведено емпіричне дослідження за допомогою наступного діагностичного інструментарію: “Методика самооцінювання професійних знань та умінь вихователів ЗДО” (Н. Гагаріна); “Індивідуальна діагностична карта професійної компетентності вихователя” (Н. Гагаріна); “Опитувальник

задоволеності працею” (К. Казазєєва); методика “Вивчення задоволеності педагогів своєю професією і роботою” (Н. Журін і Є. Ільїн); “Анкета на виявлення здібності педагога до саморозвитку” (С. Макарікова); авторська анкета для вихователів “Методичний супровід діяльності вихователя ЗДО”.

За результатами дослідження особливостей організації методичного супроводу діяльності вихователів ЗДО встановлено, що 62,5% педагогів мають високий рівень сформованості професійної компетентності (знань, вмінь з проектування педагогічного процесу), у 56,2% вихователів виявлено високий рівень розвитку педагогічних вмінь, вони досконало володіють комунікативними навичками і вміннями організувати спілкування з дітьми. Більшість вихователів мають високий рівень здібності до саморозвитку (62,5%), вони надають перевагу постійному вдосконаленню педагогічних знань та вмінь, поглибленню кваліфікаційних навичок, отримують задоволення від пізнання нового, приділяють увагу аналізу почуттів і досвіду.

При цьому, під час детального розгляду проблем, на які вказують вихователі, - виразна частина педагогів відзначають потребу підвищення методичної підготовки, розвитку їх практичних навичок щодо організації співпраці з батьками дошкільників та активізації самих педагогів до саморозвитку, вдосконалення, самоосвіти.

Всі педагоги виявили досить гарну обізнаність із сутністю методичного супроводу діяльності вихователя, мети і завдань роботи педагога-методиста. Вказали на ефективність індивідуальні форми методичного супроводу (консультації, бесіди, мозкові штурми (62,5%)). Ще третина вихователів надавали перевагу груповим формам роботи – загальним зборам, груповим консультаціям, семінарам-практикумам, педагогічним радам, он-лайн сесіям (31,2%).

Загалом опитувані вихователі задоволені роботою вихователя-методиста, і серед очікуваних видів допомоги відзначили найбільш поширені види його діяльності – організація освітнього процесу в ЗДО (62,5%); забезпечення методичним матеріалом для впровадження інновацій в практику дошкільної освіти (37,5%). Ще третина педагогів вказали, що потребують надання допомоги з самоосвітою та підвищенням потенціалу до саморозвитку (37,5%).

Відповідно до отриманих результатів дослідження розроблено і впроваджено методичний семінар-практикум для вихователів “Співпраця з батьками вихованців дошкільного віку” та “Тренінг психолого-педагогічної роботи з активізації саморозвитку педагогів”. Проведення цих заходів сприяло оптимізації методичного супроводу діяльності вихователів та надало відчутну методичну допомогу в

роботі вихователя-методиста із педагогічними працівниками ЗДО.

Зважаючи на вказане, вагомого значення набуває спрямованість методичного супроводу діяльності вихователів ЗДО на підвищення їх компетентності, формування прагнень займатися самоосвітою та вдосконаленням професійних знань, вмінь і навичок, розширення власного педагогічного досвіду в царині використання освітніх інновацій в роботі з дітьми дошкільного віку.

#### Список літературних джерел

1. Корнеєва О.Л. (2012). *Організація методичної роботи з вихователями дошкільних навчальних закладів*: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 – дошкільна педагогіка. Слов'янськ. 24 с.
2. Мельник Н.А. (2018). Науково-методичний супровід професійного розвитку педагогічних працівників ЗЗСО в умовах реалізації Концепції “Нова українська школа”. *Імідж сучасного педагога*, 6 (183), 29–32.
3. Пушкіна М.Ю. (2020). *Методична робота*. URL: <https://dnz-p7.wixsite.com/start/metodichna-robota>.
4. Стельмах А.Г. (2020). *Методичні рекомендації щодо удосконалення діяльності методичної ради освітнього округу*. URL: [https://zipro.net.ua/index.php?page\\_id=178](https://zipro.net.ua/index.php?page_id=178).
5. Федорович А. (2017). Методична робота як засіб підвищення професійної компетентності вихователів дітей дошкільного віку. *Молодь і ринок*, 11 (154), 107–112.
6. Чумаченко Н. (2019). Як підтримати педагога-початківця: Психолого-методичний супровід діяльності. *Дошкільне виховання*, 4. 11.

**Панченко Алла Гнатівна,**

к.н. з держ.управл., доцент,

доцент кафедри управління

**Вергун Сергій Іванович,** магістр

Київський університет імені Бориса Грінченка

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ. ІСТОРІОГРАФІЯ ПИТАННЯ

Сучасна система освіти в Україні перебуває у стані реформування. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 років передбачає осучаснення освітньої моделі шляхом збільшення автономії закладів загальної середньої освіти (далі ЗЗСО), впровадження самоаналізу діяльності ЗЗСО, інтеграцію інформаційних технологій в освітній процес, зокрема дистанційного та змішаних форм навчання, розширення комунікації, співпраці ЗЗСО з усіма учасниками освітнього процесу тощо. Одним із найбільш перспективних та інноваційних заходів осучаснення ЗЗСО є стратегічне планування.

Поняття “стратегічне планування” та “стратегічне управління” з’явилися у сферах бізнесу всередині ХХ ст.. У 1970-х рр., “стратегічне управління” активно впроваджувалося у раді західних компаній для того, щоб внести розходження в поняття управління на рівні процесу виробництва і на рівні організації загалом. Стратегічне планування діяльності закладів освіти також є продуктом Західного світу. Першими у своїй роботі стратегічне планування застосували освітні установи Західної Європи та США. Як свідчить практика такий підхід сприяв успішному розвитку та підвищенню загального рівня освіти.

В Україні стратегічне планування діяльності ЗЗСО знаходиться на початковому етапі, та як правило здебільшого має декларативний характер, адже наявність стратегічного плану розвитку діяльності ЗЗСО не гарантує його виконання. Для кращого розуміння поняття “стратегічного планування діяльності ЗЗСО” було опрацьовано науковий доробок українських та зарубіжних дослідників.

Перші роботи, у яких було висвітлено питання “стратегічного планування” як зазначалося з’явилися у другій половині ХХ ст. Однією з перших ґрунтовних праць, де було розкрито сутність поняття “стратегічне планування” була “Стратегія і структура” А. Чандлера. За визначенням автора “стратегія є первинною по відношенню до структури і систем”. Американський економіст російського походження І. Ансофф (Ансов) у своїй праці “Стратегічне управління” визначив стратегічне планування як довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати [1]. М. Мексон в “Основах менеджменту” дає наступне визначення “Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, запропонованих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення цілей” [6]. Варто зауважити, що фактично у всіх роботах “стратегію розвитку” розглянуто у контексті діяльності підприємств, тобто з точки розвитку бізнесу. Отже, доцільно розпочати з короткого обговорення корпоративної стратегії, перш ніж розповісти про те, як стратегічні карти і збалансовані системи показників забезпечують відповідність структури і стратегії корпорації [7].

Українська дослідниця З. Шершньова визначає стратегічне планування як систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів [13]. Питання стратегічного планування також стали предметом дослідження у працях Х. Віссема “Основи стратегічного менеджменту” [2], В. Герасимчука “Стратегічне управління. Графічне моделювання” [3] та ін.. Окремі питання,

присвячені проблемі стратегічного управління та стратегічного планування діяльності закладу освіти, викладені в роботах, Л. Даниленко [4], Г. Єльнікової [5], Л. Карамушки [8], А. Панченко [9], Т. Пічугіної [10], А. Усольцева [13], Н. Тарнавської [11] та ін.

А. Усольцев зазначає, що в "...сучасних умовах керівник у системі освіти набуває нового функціоналу, а його провідною функцією стає функція менеджменту. Метою менеджменту є досягнення високої ефективності діяльності освітньої організації, становлення її як конкурентоспроможної установи. Тому керівнику треба передбачати майбутнє, усвідомлювати перспективу розвитку освітньої установи". Отже, набуває актуальності підготовка керівників до стратегічного управління закладами освіти як відкритими системами [13].

Важливим для розуміння процесу стратегічного планування саме у закладах загальної середньої освіти є робота Л. Даниленко, у яких особлива увага приділяється управлінським аспектам планування діяльності: здійсненню самоаналізу діяльності за попередній період за допомогою моделі САФ, SWOT-аналізу; забезпеченню процедури планування із використанням технології "дерево цілей" [4].

Безумовно цікавою у контексті вивчення стратегічного планування освітніми установами є робота С. Натрошвілі "Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика", у ній автор виділив напрями стратегічного управління ЗВО в умовах економічної нестабільності, розробив методичні підходи до проектування стратегічних рішень. Сформулював концептуальні положення про зміст і характер конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, виділив форми конкурентної боротьби між ЗВО та обґрунтував доцільність формування моделі стратегічного управління ЗВО на основі реалізації конкурентних переваг. Опрацювання праці С. Натрошвілі дає змогу усвідомити роль стратегічного планування ЗЗСО шляхом адаптивного порівняння моделі функціонування загальної середньої і вищої освіти в Україні [11].

Таким чином, опрацьований у ході дослідження матеріал свідчить про те, що питання "стратегічного планування" на теоретичному рівні має достатню кількість досліджень як іноземних так і вітчизняних науковців, але аспект "стратегічного планування діяльності ЗЗСО в Україні" досліджується не масово та має великий потенціал для подальшого розвитку.

#### Список літературних джерел

1. Ансофф И. (1989). *Стратегическое управление*. М.: Экономика. 519 с.
2. Виссема Х. (1996). *Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании)*. М.: ИНФРА-М. 288 с.

3. Герасимчук В.Г. (2000). *Стратегічне управління. Графічне моделювання*: навч. посібн.. К.: КНЕУ.
4. Даниленко Л.І. (2004). *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: монографія. К.: Міленіум.
5. Єльнікова Г.В. (2014). Особливості управління розвитком професійно-технічної освіти в ринкових умовах. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*, Вип. 6. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos\\_2014\\_6\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2014_6_1).
6. Мескон М.Х. (1992). *Основи менеджмента*. М.: Дело. 702 с.
7. *Організація як функція управління. Теорія менеджменту*. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t6/2.html>.
8. *Освітній менеджмент* (2003): навч. посібник. За ред Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ.
9. Панченко А. (2014). Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу: управлінський аспект. *Освітологія*, Вип. 3. 88-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit\\_2014\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit_2014_3_16).
10. Пічугіна Т.С. (2008). *Стратегічний менеджмент*: навч. пос.. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ. 215 с.
11. *Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика* (2015): монографія. К.: КНУТД. 320 с.
12. Тарнавська Н. (2008). *Стратегічний менеджмент: практикум*: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор. 287 с.
13. Усольцев С.А. (2007). Менеджерская функция руководителя образовательного учреждения (образовательной организации). *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*, Т. 15. 39. URL: [cyberleninka.ru](http://cyberleninka.ru).
14. Шершеньова З.Є. (2004). *Стратегічне управління*: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 699 с.

**Зайцева Валентина Миколаївна**, професор  
зав. кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу  
**Крупко Олександр Маратович**, магістр  
кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу  
Національний університет “Запорізька політехніка”

## ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Впроваджуючи системи якості послуг готельного підприємства на базі стандартів ISO серії 9000, особливу увагу необхідно приділяти документуванню системи якості, яке забезпечує результативність робіт у системі, їх перевірку та контроль.

Мета етапу “документування системи якості” – створити організаційно-нормативну основу системи якості шляхом визначення структури, складу та правил складання документів системи якості, календарного графіка розроблення документації, формування та навчання груп розробників документів, організацію консультування та контролю за розробленням документів.



Документи системи якості готельного підприємства мають певні особливості. По-перше, до їх складу входять як внутрішні, так і зовнішні документи, які визначають та формують політику готелю в галузі якості (місію, цілі, цінності, філософію в галузі якості). До складу документів системи якості в готельному підприємстві повинні включатись:

– положення про підрозділи та посадові інструкції, які встановлюють права, обов'язки, відповідальність, функції, повноваження в галузі якості;

– зареєстровані дані про якість (записи про якість), які є доказом здійснюваної діяльності готелю у сфері якості та визначають її результати.

Основним документом, який використовують для опису та викладення основних положень системи із зазначенням всіх складових елементів та положень, є настанова з якості. В настанові з якості повинна бути визначена загальна політика підприємства у сфері якості, завдання у сфері якості, методи роботи щодо забезпечення якості.

Типовий зміст настанови готельного підприємства з якості, має містити такі питання:

1. Загальні положення: основна мета функціонування системи якості, принципи побудови системи якості.

2. Склад та структура функцій системи якості на етапах життєвого циклу послуги, основні вимоги щодо їх виконання.

3. Організаційна структура системи якості, організація робіт на підприємстві.

4. Основні правила виконання функцій управління та реалізації коригувальних та запобіжних дій у системі якості.

5. Основні функції та організація забезпечення якості за етапами життєвого циклу послуги.

6. Склад показників функціонування системи якості, до яких у готельному господарстві можна віднести: забезпеченість функціонування системи якості матеріальними, фінансовими ресурсами, кваліфікованим персоналом, документацією, науково-технічними розробками, використанням потенціалу (ресурсів), які характеризують процеси діяльності та рівень використання потенціалу.

7. Витрати на забезпечення якості.

8. Економічна ефективність системи якості.

9. Організація перевірки системи якості, аналізу та ефективності її функціонування (методика оцінки ефективності системи якості готелю).

10. Організація перевірки системи якості, аналізу та оцінювання

ефективності її функціонування (розробка планів перевірки системи якості, перелік об'єктів контролю).

11. Інформаційне забезпечення системи якості готелю (збір, оновлення, обробка, зберігання інформації).

12. Склад та зміст комплексу на систему якості (настанова з якості, стандарти, методика тощо).

13. Організація підготовки щодо сертифікації послуг та системи якості.

Перехід до системи TQM та сучасних принципів гостинності повинен відбуватися на фоні системного впровадження сучасних методів загального менеджменту (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Обґрунтування використання методів для вирішення завдань у сфері якості**

Завдання менеджменту якості	Методи, вживані для вирішення завдань менеджменту якості
1. Ситуаційний аналіз положення готелю на ринку	Методи ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз, аналіз конкуренції)
2. Обґрунтування доцільності створення/впровадження СМЯ	Стратегічне планування, стратегічний менеджмент (Strategic Planning, Strategic Management)
3. Розрахунок витрат на створення/впровадження системи менеджменту якості	Бюджетування (Budgeting), кошторисне ціноутворення (Cost Estimating), ABC - method
4. Вибір спеціалізованої компанії-виконавця	Контрактинг (Contracting)
5. Розробка проєкту і організація впровадження системи	Управління інвестиціями (Investment Management), управління проєктами (Project Management)
6. Зміна технології процесів	Бізнес-процес, реінжиніринг (Business Process, Reengineering)
7. Зміна організації процесів	Управління змінами (Change Management), метод «точно в строк» (Just-in-Time Management)
8. Контроль за ефективністю роботи СМЯ	Управління ресурсами (Resource Management), управління змінами (Change Management)
9. Організація цільового управління персоналом, включаючи навчання, формування команд та ін.	Управління персоналом (Personal Management), управління знаннями (Knowledge Management)
10. Сертифікація СМЯ	Спеціальна методологія сертифікуючих організацій і компаній
11. Використання сучасних інформаційних технологій	Інформаційні системи і технології, пакети спеціальних програмних засобів (Knowledge Engineering, Work Flow, Microsoft Project etc.)
12. Завершення проєкту/перехід до нового проєкту розвитку СМЯ	Управління проєктами (Project Management)

У результаті застосування вищезазначених методів для вирішення завдань менеджменту якості можливе якнайшвидше досягнення консенсусу щодо створення та вдосконалення системи якості.

### Список літературних джерел

1.Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. (2012). Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія. К.: Київ. нац. торг-екон.ун-т. 728 с.

**Касьяненко Наталія Анатоліївна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.п.н., професор,  
професор кафедри управління Гладкова В.М.*

## **ПРОВІДНА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА ЩОДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

Найбільш важливим завданням на рівні дошкільної, шкільної освіти є створення нового її змісту, заснованого на компетентнісному підході та створенні належних безпечних умов освіти в якості однієї з основних умов для комплексної модернізації системи освіти.

Питаннями безпеки освітнього середовища, у якому особистість затребувана, а його учасники відчують захищеність і задоволення основних потреб, займаються І.Баєва, Т.Бандура, Т.Водолазська, Д.Іванов, Л.Ніконова, В.Панов, О.Панько, В.Рубцов, В.Слободчиков, А.Тубельський. Для розуміння поняття “управління безпечним освітнім середовищем”, необхідно розглянути в першу чергу сутність безпечного освітнього середовища взагалі.

В указі Президента України “Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі” № 195/2020 зазначено, що безпечне і здорове освітнє середовище є сукупністю умов у закладі освіти, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди [7].

Т. Водолазська під безпечним освітнім середовищем розуміє таке середовище, у якому більшість учасників мають позитивне до нього ставлення, високі показники індексу задоволеності потреб і захищеність від психологічного насилля [2, с.13].

Г. Васянович під безпекою освітнього середовища розуміє стан захищеності даного середовища, якому притаманні безпечні умови навчання та праці, сприятлива психологічна атмосфера та відсутність будь-яких проявів насилля, безпечний інформаційний простір та достатня наявність ресурсів для запобігання (якісна вища освіта, кваліфіковані кадри, прозорий механізм розподілу бюджетних коштів, відповідність освітніх програм підготовки фахівців до сучасних і

перспективних потреб економічної безпеки тощо), послаблення або захисту від загроз діяльності навчального закладу [1, с. 12].

Виділяють фактори, що впливають на безпечне освітнє середовище: якість міжособистісних відносин; захищеність в освітньому середовищі; комфортність в освітньому середовищі; задоволеність освітнім середовищем [8, с. 12]. І.Непрокіна, О.Болотнікова, А.Ошкіна розглядають освітнє середовище в різних аспектах і варіантах, але найбільш вдалими структурними елементами вони вважають такі: розвивальне; психологічно-безпечне; інформаційно-безпечне; екологічно-безпечне; здоров'язберігаюче та фізично-безпечне освітнє середовище [6, с. 10].

Слово “управління” відповідає латинському “administration”, що в перекладі означає “діяльність під чийось керівництвом, служба в підпорядкуванні”. Це найбільш загальне поняття, що поширюється на безліч процесів, явищ, об'єктів (державні, суспільні, господарські, технічні системи) [3, с. 18]. У своїх працях визначення “управління навчальним закладом” О. Мармаза конкретизує як цілеспрямовану, активну взаємодію керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень [4, с. 111].

Л. Мартинець під управлінням розвитком навчального закладу розуміє вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку і забезпечення якісно нових освітніх результатів [5, с. 95].

Управління функціонуванням навчального закладу покликане забезпечити використання наявного потенціалу. Його об'єктом виступає освітній процес та інші системи, які його забезпечують: матеріально-технічна, кадрова, фінансова тощо. Управління розвитком має забезпечувати збільшення потенційних можливостей закладу за рахунок засвоєння певних нововведень [5, с. 95].

Управління функціонуванням орієнтоване на потреби сьогодення, а управління розвитком – на майбутні. Керівники закладів освіти у зазначеному процесі відіграють ключову роль, тому повинні вміти багато чого: прогнозувати позитивне майбутнє закладу; забезпечувати відкрите керівництво; спрямовувати роботу колективу на досягнення поставленої мети; координувати, організовувати, мотивувати працю педагогів, вивчати потреби та інтереси місцевої громади і суспільства; працювати над залученням різних ресурсів; постійно вчитись і стимулювати колег [5, с. 96].

Керівники закладів освіти на власному досвіді мають показувати

реалізацію концепції управління:

1. Осмислення власної системи цінностей; визначення мети розвитку навчального закладу.
2. Ефективне управління часом.
3. Установка на особистісний та професійний розвиток.
4. Удосконалення управлінських навичок щодо ефективного розв'язання проблем.
5. Пошук і реалізація методів ефективного управління персоналом.
6. Розвиток лідерських якостей.

Керуючи діяльністю, керівник бере до уваги найбільш характерні труднощі педагогів свого ЗО в побудові цілісного педагогічного освітнього процесу. Необхідно виділити особливості управління освітнім процесом: процес управління носить яскраво виражений виховальний характер; управління відрізняється багатогранністю і складністю цілей; управління складається з паралельних потоків; управління здійснюється на різних рівнях, одними з яких є: адміністрація, викладач, студент чи адміністрація, вихователь, дитина.

Отже, безпечне освітнє середовище – це стан освітнього середовища, в якому: наявні безпечні умови навчання та праці, комфортна міжособистісна взаємодія, що сприяє емоційному благополуччю дітей, педагогів і батьків, відсутні будь-які прояви насильства та є достатні ресурси для їх запобігання, а також дотримано прав і норм фізичної, психологічної, інформаційної та соціальної безпеки кожного учасника навчально-виховного процесу. Управління безпечним освітнім середовищем відіграє важливу роль у діяльності кожного закладу освіти.

#### Список літературних джерел

1. Васянович Г.П. (2017). До поняття безпеки освітнього середовища: аспекти дослідження. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*, 13, 10-12.
2. Водолазська Т.В. (2012). Модель доброзичливого до дітей освітнього середовища. *Постметодика*, 5, 13-17.
3. Лебідь О.В. (2015). *Управління початковою школою*: навч. посіб. Вінниця. 311 с.
4. Мармаза О.І. (2004). *Інноваційні підходи до управління навчальним закладом*. Х.: Основа. 240 с.
5. Мартинець Л.А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу*: навч. посібн.. Вінниця. 196 с.
6. Непрокіна І.В. (2012). *Безопасная образовательная среда: моделирование, проектирование, мониторинг*: учеб. пособие. Тольятти: Изд-во ТГУ. 92 с.
7. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: *Указ Президента України № 195/2020 від 25.05.20 р.*
8. Цюман Т.П., Бойчук Н.І. (2018). *Кодекс безпечного освітнього середовища*: метод. посіб. П. К.. 56 с.

**Кондрицька Катерина Василівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри управління Краус К.М.*

## **ПОСЛІДОВНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ БЕНЧМАРКІНГУ В ЗЗСО**

Умови розвитку ринку освітніх послуг визначають потребу закладів освіти у пошуку способів забезпечення належних конкурентних позицій, що обумовлює необхідність у розробці механізму управління конкурентоспроможністю ЗЗСО. Бенчмаркінг є одним із найефективніших методів вдосконалення діяльності закладу, що широко застосовується в бізнесі, але поки мало застосовується в освіті.

В наш час бенчмаркінг став невід’ємною частиною стратегічного управління і вдосконалення діяльності організацій, його висвітлення набуло значного поширення в наукових публікаціях. Але ні в іноземній літературі, ні у працях українських науковців, він не має однозначного визначення, тому відомо багато підходів до дефініції цього поняття, починаючи зі спрощених типу “бенчмаркінг – пошук ліпших шляхів у всьому” [1, с. 23] і завершуючи розгорнутими трактуваннями, що охоплюють місію бенчмаркінгу в ЗЗСО. Крім того, на думку одних дослідників, бенчмаркінг є результатом розвитку концепції удосконалення функціонування закладу освіти, на думку інших – програмою покращення якості надання освітніх послуг [11]. Але спільна у всіх визначеннях ідея необхідності пошуку кращих методів організації освітньої діяльності для аналізу й адаптації цих методів у певному закладі освіти.

При трактуванні поняття “бенчмаркінг” слід враховувати, що він відповідає обов’язковим ознакам технології управління [2, с. 39]:

– динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій. Процеси можуть бути виробничими, управлінськими, креативними. Будь-якій моделі бенчмаркінгу притаманний динамізм, оскільки, базуючись на класичній чи вже розробленій для конкретного ЗЗСО моделі бенчмаркінгу, суб’єкт управління здійснює творчий і управлінський процес прийняття рішень, виробничий процес реалізації прийнятих рішень і знову творчий процес прийняття рішення щодо досягнутих результатів;

– конкретність – відображає спрямованість процесів на досягнення визначених результатів. Мета бенчмаркінгу – досягнення конкурентних переваг за рахунок адаптації кращих варіантів роботи

лідерів у галузі освіти;

– матеріальна обумовленість – передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й безпосередньо праці. Предметом праці є бенчмаркінг, а засобами праці – інструменти бенчмаркінгу і безумовне їх дотримання;

– логіка – виконання технології передбачає дотримання чіткої послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкування у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. У даному випадку йдеться про те, що в результаті прийняття рішень про здійснення бенчмаркінгу розробляють певні заходи з реалізації, які є логічними і врешті-решт приводять до досягнення поставленої мети;

– подільність – будь-яку технологію можна розчленувати на внутрішньо пов'язані між собою періоди, фази, стадії.

Мета бенчмаркінгу – підвищення ефективності власної діяльності, визначення і застосування кращих методів в організації освітньої діяльності. Результати бенчмаркінгу поряд із результатами маркетингових досліджень використовуються при виробленні цілей та стратегій діяльності закладу освіти.

Бенчмаркінг є важливим інструментом для закладів освіти через ряд причин. По-перше, бенчмаркінг дає можливість “побачити себе з боку” – об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони. По-друге, вивчення інших лідерів у сфері освіти, дозволяє закладу ділитися із стратегічними орієнтирами для того, щоб вийти на перші позиції. По-третє, бенчмаркінг дозволяє одержати нові ідеї як в організації навчального процесу, так і в галузі маркетингу освітніх послуг. По-четверте, регулярний бенчмаркінг дозволяє “тримати руку на пульсі” конкурентів і діяти активно. По-п'яте, бенчмаркінг являє собою альтернативу традиційному стратегічному плануванню від досягненого, відкриваючи можливість перейти до планування на основі аналізу показників конкурентів [3, с. 63; 12].

Із цієї позиції практичне застосування бенчмаркінгу можна відобразити в чотирьох послідовних діях [4, с. 165]:

1. Розуміння деталей власних процесів управління навчальною, науковою та інноваційною діяльністю закладу освіти.

2. Аналіз діяльності інших закладів у системі освіти.

3. Порівняння результатів діяльності закладу освіти із результатами проаналізованих освітніх закладів.

4. Впровадження необхідних змін для зменшення розриву між власним закладом та еталонним.

Аналіз літератури [5, 6, 7, 8] демонструє, що кожна модель бенчмаркінгу має не менше чотирьох взаємопов'язаних між собою

щаблів, а ті, в свою чергу, можуть бути поділені на дрібніші етапи або операції, пов'язані між собою:

– однозначність проведення введених до неї процедур і операцій – це вирішальна умова досягнення результатів, відповідно до поставленої мети. Під час реалізації технології неможливо пропустити етап чи операцію або відхилитися від передбачених нею параметрів без того, щоб деформувати весь процес і отримати не той результат, який очікують. Як показує наведений далі опис етапів бенчмаркінгу, не варто відмовлятися від одного з них, щоб не втратити результат усього проекту;

– наявність авторських інструментів, методів і технік – бенчмаркінг має власний інструментарій, методи й техніку.

Таким чином, бенчмаркінг в управлінні діяльністю закладу освіти зводиться до двох найважливіших завдань:

- 1) ідентифікація певних досягнень у сфері надання освітніх послуг;
- 2) орієнтація закладу освіти на досягнення цих результатів у найближчому майбутньому [1, с. 14].

Таким чином, бенчмаркінг – це не тільки передова технологія аналізу діяльності закладу освіти. Це, по-перше, концепція, що передбачає прагнення до безперервного вдосконалення, і, по-друге, – сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці. Бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати освітні та управлінські процеси, дозволяє зрозуміти як повинен працювати еталонний заклад, і домогтися таких же або більш високих результатів. Як видно, цінність цього інструменту полягає не тільки в тому, що відповідає необхідності здійснювати відкриття, скільки в тому, що уважне вивчення досягнень і помилок інших дозволяє побудувати власну ідеальну модель ЗЗСО [9, с. 231].

Сьогодні бенчмаркінговий аналіз повинен бути пов'язаний із стратегічною стратегією закладу освіти та підкріплений підтримкою з боку вищого керівництва і вибір еталонів для проведення аналізу є ключовими у досягненні успіху [10].

#### Список літературних джерел

1. Crom S. (1996). *Benchmarking zue optimierung der produkteentwicklung bei einem betrieb der unterhaltungselektronic*. Universitat Bremen. Bremen, 1996.
2. Armstrong M. (1999). *Technologies and methods*. London, LSoE, London, UK.
3. Pabian A. (2005). *Marketing szkoły wyższej*. Warszawa: Centrum badan politzki naukowej i szkolnictwa wyższego Uniwerszitet Warszawski.
4. Захарченко В. І. (2012). *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки*: навч. посіб.. К. : ЦУЛ.
5. Дячок І., Тепла М. (2010). Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна*, Вип. 44. 605.



6. Жилінська О. І., Волошина В. Є. (2012). Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 10, 96–101
7. Кемп С. Р. (2004). *Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов*. Днепропетровск : Баланс-Клуб.
8. Кирич Н., Шведа Н. (2013). Дослідження моделей бенчмаркінгу. *Соціально-економічні проблеми і держава*, Вип. 1 (8), 286–296. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.
9. Robert C. C. (2006). *Benchmarking: the search for industry, best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
10. Вишинська Т. О. (2020). Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект. URL: <http://www.rusnauka.com>.
11. Краус К. М. (2012). Бенчмаркінг як інструмент маркетингової політики вітчизняних малих підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*, 8 (34), 208–214.
12. Краус К. М. (2015). *Управління маркетингом малих торговельних підприємств* : монографія. Київ: Центр учбової літератури.

**Ахновський Денис Вікторович**, студент  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Ахновська І.О.*

## **ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ СІМЕЙНОЇ ОСВІТИ ЗА ІСТОРИЧНИМИ ПЕРІОДАМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСТВА**

Удосконалення механізмів управління якістю підготовки і перепідготовки фахівців набуває актуальності в сучасних умовах цифрової економіки. При вимушеному дистанційному навчанні у зв'язку з пандемією багато батьків замислились про можливість переходу на сімейну форму здобуття освіти. Суспільна та сімейна форми навчання співіснують протягом століть, взаємодіючи між собою. Сьогодні все більше говорять про змішане навчання і важливість вибору дітьми та їх батьками форми здобуття освіти. Практика освіти в сім'ї на наших теренах має давню історію, тому актуалізація історичного досвіду наших пращурів є одним зі шляхів розбудови сімейної освіти.

З сучасних дослідників домашньої освіти в історичному аспекті слід виділити М. Денисенку, С. Золотухіну, М. Кордубан, Д. Латишину, О. Любар, С. Сірополко, О. Сухомлинську, А. Троцько, М. Фіцулу.

Метою тез є розгляд етапів становлення сімейної освіти за історичними періодами розвитку людства.

Л. Аркатова виокремлює низку етапів розвитку сімейної освіти, зокрема: I період – IV-IX ст. – зародження елементів наставництва

(дядьки, куми) у давніх слов'янських племен; II період – X-XV ст. – домашня освіта дітей при дворі князів і сімейне навчання “майстрами грамоти”; III період – XVI-XVII ст. – палацова освіта спадкоємців; IV період – XVIII ст. – розвиток гувернерства, загальна підготовка в умовах сім'ї серед помісного дворянства; V період – кінець XVIII – I чверть XIX ст. – паралельний розвиток домашньої і церковної освіти в державних ЗО, підготовка кадрів (гувернерів і наставниць); VI період – 30-ті рр. XIX – початок XX ст. – офіційне визнання домашньої освіти як одного з видів громадянської освіти, що прирівнюється до навчання у закладах освіти і благородних пансіонах при гімназіях, обговорення перспектив і проблем домашнього навчання у педагогічній літературі і пресі; VII період – 1917 – 1962 рр. – припинення практики навчання дітей вдома; VIII період – 1962 – по тепер час – офіційне визнання домашньої освіти як однієї з форм державного навчання, нормативно-правове забезпечення цієї діяльності [1].

Згідно з дослідженням М. Денисенко [2], у період Княжої доби (IX – XVI ст.) домашня освіта знаходила своє відображення в інституті годувальництва; годувальники відповідали за інтелектуальний, психічний, фізичний розвиток дитини. У заможних родинах годувальниці піклувалися про немовлят, годувальники привчали хлопчиків до військової справи. З XIII ст. функції домашнього наставника виконували так звані “дядьки”, які надавали дитині базові знання і навчали співу і правилам етикету. Крім того, домашніми наставниками могли бути священики, які забезпечували релігійне виховання дітей із заможних родин. Отже, в цей період часу мова йде скоріше про домашню, ніж про сімейну освіту. У нижчих верствах населення освітою дітей займалися батьки або інші члени сім'ї. Крім того, в ті часи широко був поширений просвітницький рух завдяки мандрівним дякам.

У другій половині XVI – на початку XVIII ст. з'являється низка праць з теорії домашньої освіти, а саме Єпіфанія Славинецького “Громадянство звичаїв дитячих”; Симеона Полоцького “Обід вечерній”, “Вечеря душевна”, “Книжица вопросов и ответов, иже в юности сушим зело потребны суть”. За Козаччини поширення набуває так звана козацька педагогіка. Так, окремих козак, виконуючи роль наставника, мав виховувати протягом року одного чи декількох хлопчиків-джур. У той самий час під час своїх канікул учні та студенти колегіумів, семінарій і академій мали право найматися у приватні будинки як домашні вчителі.

За часів правління Петра I відбулося значне поживлення інтересу до всього іноземного, дітям з багатих сімей запрошували вчителів з-за

кордону. У 18 ст. з'являються такі поняття як «гувернер» та «гувернантка». У 1884 р. у Санкт-Петербурзі було створено так званий «Батьківський гурток», що свідчить про підвищений інтерес суспільства до виховання і освіти в сім'ї. Метою цього гуртка було вивчення досвіду і розробка теорії виховання і навчання в сім'ї. Гурток навіть мав свою друкарню, яка протягом 1898-1910 рр. видала 59 випусків «Енциклопедії сімейного виховання» [3].

Слід зазначити, що за часів Петра I школи існували для дітей із заможних сімей. Для дітей з простих родин існували школи на базі церкви, де їх могли навчати грамоті, але здебільшого навчання діти бідняків здобували в родині (шляхом передачі батьківського досвіду).

М. Денисенко зазначає, що до XIX ст. урядом не видавалось жодних розпоряджень щодо регулювання домашньої освіти, були лише опосередковані постанови. Так, училищним уставом 5 серпня 1786 року визначалось, що подібно до вчителів приватних пансіонів та шкіл домашні вчителі зобов'язувались складати іспити в головних народних училищах для отримання права займатись навчально-виховною діяльністю. У той самий час М. Денисенко акцентує увагу на тому, що в цей період часу домашнє навчання та виховання, яке здійснювала сама родина без спеціально запрошених гувернерів, стало осередком збереження мови, звичаїв і традицій українців.

Ситуація дещо змінилася з реформи Олександра II від 1864 р., згідно з якими земські губернії мали забезпечити надання всім бажаючим безкоштовну освіту за допомогою створення земських шкіл. Обов'язковими предметами були арифметика, словесність і Закон Божий; стосовно інших дисциплін і набору учнів – земським органам було надано свободу.

М. Кордубан, аналізуючи педагогічну періодику I половини XIX ст. зазначає, що в щомісячному журналі «Патріот» друкувалися конспекти уроків з початкового навчання грамоти «Уроки граматики в дії» автора Гольтьє, в яких учасниками освітнього процесу виступали мати та її діти, що свідчить про застосування уроку як форми організації домашнього навчання [4].

З приходом радянської влади освіта і виховання вдома вважались доцільними лише для дітей з обмеженими можливостями. Головною метою школи було ідеологічне виховання покірних громадян у дусі атеїзму, а навчати потрібно було не предметам, а ремеслам; інтелігенція винищувалась. Діяльність репетиторів була поза законом і засуджувалася суспільством.

З часів руйнування радянської освітньо-виховної системи, українська освіта XXI ст. намагається відродити / запровадити

альтернативні моделі і форми здобуття освіти. Тривалий час в країні була відсутня чітка нормативна база, що визначала б сімейну освіту. Не існувало правове регулювання у сфері освіти на державному, регіональному, місцевому рівнях. У школах не було навчальних планів, методичних розробок для проведення атестації хоумскулерів.

Отже, сімейна освіта на сучасному етапі розвитку нашої країни переживає активне відродження. На наш погляд, виходячи з наведеного вище, слід виокремити наступні етапи розвитку сімейної освіти, зокрема: початковий період – IV-IX ст. – зародження елементів наставництва; період розвитку в багатих сім'ях – X-XVII ст. – домашня освіта дітей при дворі князів, сімейне навчання “майстрами грамоти”; палацова освіта спадкоємців; розквіт гувернерства – XVIII ст. – розвиток гувернерства, загальна підготовка в умовах сім'ї серед помісного дворянства; інституціональний – XIX ст. – теперішній час – офіційне визнання домашньої освіти, активне обговорення перспектив і проблем домашнього навчання у педагогічній літературі і пресі.

#### Список літературних джерел

1. Аркатова Л. (2009). Педагогические условия организации домашнего обучения учащихся с ограниченными возможностями: дис. на соиск. степ. канд.пед.наук 13.00.01. Общая педагогика, история педагогики и образования. ГОУ ВПО “Елабужский государственный педагогический университет”. Казань.
2. Денисенко М.В. (2009). Теорія і практика домашньої освіти в Україні у першій половині XIX ст.: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, Харків.
3. Ганичева А., Зверева О. (2016). Семейная педагогика и домашнее воспитание. М.: Изд-во Академия. 219 с.
4. Кордубан М. (2017). Форми діяльності гувернерів в Україні у першій половині XIX ст.. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*, Вип. 57. 194-200.

**Bohatyrova Anastasiia**, Master  
National University “Odesa Law Academy”  
*Supervisor – D.Sc. (Econ.), Ass. professor Kotkovskiyi V.*

## KEY COMPETENCES OF PUBLIC CIVIL SERVANTS

The task of increasing the efficiency of public administration is a priority in modern conditions. Today we need new methods of management, adapted to the conditions of economic turbulence; innovative human resources technologies for the selection of personnel, who must have knowledge in the professional and technical sphere, who must be able to think globally and be ready to work in a team and possess the necessary

competencies.

According to the “Concept of reforming the professional training system for civil servants, local state administrations heads, their first deputies and deputies, local self – government officials and local councilors” dated December 1, 2017 No. 974-r, special attention is paid to the creation of “mechanisms for the implementation of lifelong education, which will ensure the development professional competence of civil servants” [1].

The ability of employees to fulfill the priority tasks of the civil service depends primarily on their competence and dedication. Summarizing the approaches to the definition of “competence”, we can say that it is understood as good results in different, genuine contexts based on the integration and activation of knowledge, rules and standards, methods, procedures, abilities and skills, attitudes and values. Competence can be defined as a combination of intelligence, education, experience, ethics and interests and, being a unique knowledge-based resource, can lead to direct competitive advantages [2].

There are various models including competencies which are considered important for professional perspective. A number of scientists: G.B. Kornetov, A.N. Novikov, L.G. Semushina, Yu.G. Tatur, A.V.Sánchez, M.P.Ruiz, N.Khomsky consider the concepts as “education throughout life” (Lifelong Learning, LLL) or “adult education” within competence approach.

Since the middle of the 70s Competence-Based Education (CBE) began to emerge, which determined the basis of educational programs in most European countries after the signing of agreements in Sorbonne and Bologna on what the European Higher Education Area (EHEA) should be [3]. The goals of transferring education to the principles of Competence-based Learning (CBL) include ensuring that European universities can have their own unique characteristics and be competitive in comparison with the best universities in the world.

Implementing a competence-based approach to employee capacity development requires revising and expanding support for staff development through training, mentoring, coaching, and transparency of career opportunities requirements, as well as through well-structured organization of regular seminars and events to facilitate knowledge exchange, corporate culture development, and team collaboration, improving key leadership and management skills of employees. In this regard, as part of a deep reform of civil service, it is necessary to create space for experiment, test new ideas and introduce a culture of rapid innovation, introduce flexible organizational structures and flexible methods to reduce the development of new solutions.

Coach seminars, trainings on the development of creativity were not evaluated by experts as the most significant tools for self-development,

however, in the ranking of competencies of civil servants, creative thinking and creativity, social competence skills occupy a fairly high place in importance. This contradiction indicates insufficient experience or practice of conducting trainings on the development of creativity, the lack of information from respondents about the essence and content of these methods and technologies of self-development and achievement of goals. According to the results of the study of the practice of knowledge management of civil servants, it can be concluded that there is no systematic work on the development of competencies.

In most of the surveyed organizations, the system of career counseling institutions is poorly developed, there is no regulation for assessing the competences level of development of civil servants before and after measures to improve the skills and retraining of staff. Modern requirements for key competencies of civil servants can be formulated in the following areas. At all times, for the success of an individual and an organization, not only special professional competencies have been and remained relevant, but also the so-called soft skills, implying interpersonal interaction, communication, leadership, etc.

Considering importance of soft skills in modern world, it is necessary for civil servants to have such of them as [4]: 1) excellent organization and negotiation skills; 2) creativity and flexible thinking; 3) leadership; 4) the ability to make decisions; 5) teamwork skills; 6) the ability to work independently, independence; 7) good communication skills, written and oral; 8) enthusiasm and commitment to politics, politics and current affairs; 9) self-confidence and dedication; 10) time management skills and the ability to work on tight deadlines; 11) the ability to organize and prioritize tasks, self-organization; 12) interpersonal skills; 13) commercial awareness; 14) project management and a logical approach to problem solving.

The use of competency-based approach in human resources management system of the civil service should take into account the experience of domestic and foreign companies that have achieved most significant results in the design of employee development systems based on the formation of programs, forms and methods of training in accordance with requirements of job regulations, the level of initial development of competencies, as well as a vision of the competence model for employees in the future, depending on the career position and development strategy of the organization.

#### References

1. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: *розпорядження Кабінету Міністрів України* від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptiy>.

2. Sánchez A.V., Ruiz M.P. (2008). *Competence-based learning: A proposal for the assessment of generic competences*. Bilbao: University of Deusto. 335 p.

3. Raven J. (1984). *Competence in modern society: Identification, development and implementation*. Unionville, NY: Royal Fireworks Press. 396p.

4. Bertaud A. (2014). *Cities as labor markets*. Marron Institute of Urban Management. URL: [https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities\\_as\\_Labor\\_Markets.pdf](https://marroninstitute.nyu.edu/uploads/content/Cities_as_Labor_Markets.pdf).

**Іваненко Марія Сергіївна**, студентка  
**Іваненко Марта Елеонора Сергіївна**, студентка  
Фаховий коледж “Універсум”  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.п.н., Кифенко А.*

## **ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ МУЗИЧНОГО РОЗВИТКУ ДИТИНИ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ**

Проблема музичного розвитку дитини в процесі його вікових змін є фундаментальною в дослідженнях вітчизняних й іноземних науковців. За останній період було зроблено чимало спроб теоретичного осмислення даної проблематики у різних сферах наукового знання, накопичено значний досвід з проблем музичного розвитку дитини на різних вікових етапах в галузі теорії та практики музичного виховання, запропоновано багато методичних систем, щодо дослідження даного феномену в контексті музичного навчання і виховання.

У новітніх дослідженнях з проблем музичного розвитку дитини фахівцями вивчено: наукові основи вокального виконавства та функціонування голосового апарату (Д. Аспелунд, Н. Гребенюк, Д. Люш, М. Микиш, О. Прядко), питання охорони дитячого голосу (С. Гиммельфарб, А. Жданова, І. Левидова, Є. Малиніної, С. Світайло), методику формування вокальних навичок (В. Антонюк, Н. Добровольська, Чен Діана, А. Козир, Т. Овчиннікова, О. Раввінов).

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування вікових особливостей музичного розвитку дитини дошкільного віку.

Музичний розвиток відіграє важливу роль у формуванні особистості дитини. Необхідними умовами формування цілісної особистості є гармонійно поєднані розумовий та фізичний розвиток, високі моральні якості та естетичне ставлення до життя. Досягненню цього значно сприяє саме музичне мистецтво, а також правильна організація музичних занять в дитячих закладах. Для створення таких сприятливих умов, викладачу музики необхідно розуміти, як у дитини відбувається розвиток її музичних здібностей. Знання вікових особливостей музичного розвитку дітей дошкільного віку допоможуть

вчителю ефективно планувати й проводити навчально-виховний процес на заняттях музики.

За Т. Красовою, музичне виховання є особливим засобом розвитку дітей дошкільного віку, процесом передачі та засвоєння знань, умінь та способів дій, необхідних для успішного здійснення музичної діяльності [3, с. 22]. За дослідженням Т. Райцевої, в основі музичної діяльності лежать соціально-психологічні й організаційно-педагогічні принципи успішності, задоволення, синкретизму, елементарності, комунікативної спрямованості, полікультурності, толерантності, співтворчості, імпровізації, персоніфікації, що створюють цілісність системи та забезпечують можливість ефективного музичного розвитку дітей дошкільного віку [4, с. 23].

Щодо характеристики вікових особливостей музичного розвитку дитини. У перший рік життя у новонародженої дитини дуже рано з'являється слухова чутливість – вже на десятий-дванадцятий день життя з'являється реакція на звуки. На другий місяць життя дитина, чуючи музику, починає дослухатися до неї. Зокрема, це може бути помітно, якщо музика лунає, коли немовля плаче – воно відразу заспокоюється, зосереджуючи свою увагу на мелодії. На четвертому-п'ятому місяці життя у дитини з'являється схильність до певної диференціації. Маля реагує на джерело звуку, його напрям, повертаючи голову в його бік. Коли доросла людина говорить до дитини, помітно, що вона прислухається до інтонації її голосу. Вже з перших місяців життя у дитини з'являється так званий комплекс пожвавлення. Чуючи музику, дитина реагує на її характер. Якщо мелодія весела і жвава – починає рухати ручками, ніжками, посміхатись; якщо яскраво виражено сумна – дитина може почати плакати. В цьому віці, коли дитина слухає спів дорослого, підлаштовується під нього гулінням, лепетом.

Другий рік життя. Під час 2-го року життя дитина, слухаючи музику, виражає яскраві емоції, реагує на них найпростішими рухами (ліхтарики, плескання долоньками тощо). Слухове відчуття у неї стає більш диференційованим – маля може розрізнити високі та низькі звуки, тиху і голосну мелодію, темброве забарвлення звуків. У цьому віці з'являються перші вже свідомі інтонації. Дитина може підспівувати дорослим, але не повністю, а лише закінчення слів або фраз. Адже саме в цей час діти вчать говорити свої перші слова. Даючи дітям слухати музику, дорослим варто пам'ятати, що краще обирати веселу або спокійну музику, але не сумну. Бо в цьому віці діти надзвичайно чутливі в емоційному плані, і бажано викликати у них саме позитивні емоції.



Третій-четвертий рік життя. В цей час рівень слухової чутливості у дитини підвищується, вона починає ще краще і більш свідомо розрізняти висоту, гучність, тембр почутих звуків. Також у дітей починають проявлятися їхні індивідуальні особливості. У них з'являється виражене бажання до самостійності, і все, що вони роблять, прагнуть робити без сторонньої допомоги. В цей період у дитини відбувається і перехід від ситуативної мови до зв'язної – вона вже виражається не окремими словами, а фразами або реченнями; від наочно-дійового мислення до наочно-образного. Виходячи з цього, вже в 4 роки дитина може самостійно виконати невелику пісню (розміром кілька рядків). У цьому віці діти також володіють вже багатьма рухами – до попередніх додаються стрибки, обертання навколо себе тощо.

П'ятий рік життя. На п'ятому році життя у дитини з'являється дуже активна допитливість, цей вік ще називають періодом запитань “Чому?”. Адже діти вже добре вміють говорити, і намагаються пізнати цей світ. На цьому віковому етапі у дитини помітно зростає спостережливість. Вона вже починає розуміти зв'язки, спроможна робити перші висновки та узагальнення. На заняттях музики в закладах дошкільної освіти діти здатні зрозуміти вимоги та питання вчителя, дають на них короткі відповіді. В цьому віці вони вже можуть визначити характер музики, її темп, динаміку, добре розрізняють висоту і темброве забарвлення звуків.

Голос в цьому віці у дітей стає дзвінкий, рухливий. Інтонувати вони починають вже більш чітко, але, звичайно, лише за підтримки вчителя, який з акомпанементом підіграє мелодію пісні й сам допомагає їй співати. Всі рухи, які вони вчаться робити, активно ними застосовуються в іграх, танцях, тощо.

Шостий рік життя. Саме в цьому віці у дітей починається активна соціалізація. І задача викладача в цей рік – підготувати дітей до вступу в школу. Власне, на цю підготовку і спрямовані програми музичного виховання в старших групах закладів дошкільної освіти. Малята стають самостійнішими та активнішими. На запитання вчителя можуть дати більш розгорнуті, повні відповіді. Усі пісні вони здатні співати вже самостійно, але так само з підтримкою викладача. На шостому році життя у дітей з'являються індивідуальні художні смаки, інтереси. І тому дорослим досить важливо в цей час помітити, що дитину цікавить, які вона має здібності, і подбати про їх розвиток. Адже дитина, так чи інакше, шукатиме шлях до самовираження, і батькам або викладачам необхідно допомогти дитині знайти цей шлях.

Вчена О. Яковцова в дослідженнях акцентує увагу на творчому потенціалі дитини, який виступає одним з ключових психолого-

педагогічних понять, що розкриває міру самовираження, самоствердження особистості, реалізації її внутрішніх сил, задатків і можливостей [5, с. 25]. Ці можливості завжди ширші й багатші, ніж вимагає будь яка певна діяльність.

За В. Ємельяновим, зміст творчої діяльності педагога полягає у пошуку принципово нових, оригінальних підходів у вирішенні педагогічних завдань, переосмисленні, вдосконаленні шляхів передачі багажу знань та вмінь вихованцям [2, с. 56]. Процес формування творчої активності людини має включати розвиток творчої фантазії, уяви, інтуїції, здатності вирішувати проблемні ситуації.

Отже, на нашу думку, метою музичного виховання є формування соціально активної, енергійної особистості дитини, яка надалі буде компетентною в мистецтві, володітиме комплексом художніх знань, умінь, буде мати розвинені художні смаки. Потенціал творчості несе в собі кожна дитина, і важливе завдання педагогіки – зберегти й примножити його, але ні в якому разі не примушувати, не схилити дитину до того виду творчої діяльності, яка їй не імponує.

#### Список літературних джерел

1. Довгаль С. (2009). Філософія освіти як галузь наукового знання. *Соціально-гуманітарні науки*, 32, 147–148.
2. Емельянов В.В. (2006). *Развитие голоса (координация и тренинг)*.
3. Красова Т.Д., Мартынова Л.Н. (2019). Педагогические условия музыкального развития старших дошкольников в игровой деятельности. *Современные проблемы науки и образования*, 2, 2.
4. Райцева Е. (2015). *Формирование творческих способностей младших школьников в процессе музыкально-игровой деятельности*: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Владикавказ. 23 с.
5. Яцкова О.Ю. (2017). Анализ Понятия “Творческий Потенциал” в современной педагогической литературе. *Педагогика: Традиции и инновации*: материалы X Междунар. науч. конф.. Челябинск.

**Хозієв Лоліта**, студентка

Одеський національний економічний університет

*Науковий керівник – к.е.н., ст. викладач Однолюк В.О.*

## СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах ринку жодне підприємство не зможе домогтися успішного і стабільного функціонування без ретельного планування своєї діяльності. Для того щоб постійно розвиватися і досягати певних результатів у своїй сфері, організація повинна збирати й аналізувати

різного роду інформації перспективи і можливості розвитку, про стан цільових ринків, про становище на них конкурентів і своєї конкурентоспроможності.

Багатьма економістами було доведено, що конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Саме конкуренція зобов'язує підприємства удосконалювати свій продукт, шукати нові можливості його виробництва якнайкраще задовольняти потреби клієнтів. Завдяки конкуренції підприємства найкращим чином використовують здібності і знання для досягнення поставлених цілей. Важливість конкуренції складно переоцінити, так як більша частина потреби у людства досягнута завдяки суперництву і конкуренції. Саме вона на різних етапах формування економіки змушувала підприємства пробувати щось нове і шукати нестандартні рішення.

У сучасній ринковій економіці можна виділити п'ять основних функцій конкуренції:

- регулююча, яка полягає у впливі конкуренції на пропозицію і приховане за ним виробництво благ з метою встановлення їх оптимального відповідності попиту, тобто потрібно робити тільки те, що зможеш продати, а не те, що зможеш зробити;

- аллокаційної функція, яку ще називають функцією розміщення, виражається в ефективному розміщенні самих факторів виробництва (в першу чергу праці, землі і капіталу) в місцях, де їх застосування забезпечує найбільшу віддачу;

- інноваційна функція конкуренції полягає в тому, що організації використовують у своїй діяльності різні нововведення і досягнення НТП;

- адаптаційна функція націлена на раціональне пристосування підприємств до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволяє їм переходити від простого самозбереження до розширення сфер господарської діяльності;

- контролює функція конкуренції покликана недопустити установлення монополістичного диктату одних агентів ринку над іншими.

З усіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив робить конкурентна боротьба між конкуруючими підприємствами, що представляють однотіпні товари і послуги. Інтенсивність конкуренції між продавцями проявляється в тому, наскільки енергійно підприємства використовують що знаходяться в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, такі як більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару; вищий рівень обслуговування споживачів,

тривалі терміни гарантійного періоду, спеціальні способи просування товару на ринок, випуск нових товарів.

Конкурентоспроможність підприємства визначається рядом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Підприємство буде конкурентоздатним, коли швидко реагує на зміни, що відбуваються, підлаштовується під ринковий попит, освоює нову продукцію, скорочує час виконання замовлення, раціонально розподіляє бюджет, співпрацює з сумлінними постачальниками, має надійних партнерів.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств буде залежати від наявних у неї конкурентних переваг. Під конкурентною перевагою розуміють наявність у підприємства унікальних характеристик, яких немає у конкурентів, і дають їй перевагу над ними. У ролі конкурентних переваг можуть виступати доступ підприємства до дешевої і якісної сировини, сучасне обладнання, висококваліфіковані робітники, зручне розташування і т.п..

Конкурентна перевага має відповідати трьом критеріям: мати унікальність, приносити користь підприємству і бути цінним для споживача. Важливо також відзначити, що оцінка конкурентних переваг відіграє важливу роль при виборі стратегії розвитку сервісного підприємства. При виборі підходу до оцінки конкурентоспроможності необхідно враховувати конкретні характеристики сервісного підприємства (розмір, сфера діяльності, охоплення ринку). Відокремлюють: маркетинговий підхід, факторний підхід і комплексний підхід к оцінки конкурентоспроможності. Після отримання результатів оцінки, підприємства застосовують різні стратегії, які спрямовані на зміцнення своїх позицій на ринку.

#### Список літературних джерел

1. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розонова Н., Тэор Т. (2012). *Маркетинг: підручник для вузів*. 4-е вид. Стандарт третього покоління. СПб.. 448 с.
2. Воронов Д.С. (2014). Динамічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Конкурентоспроможність соціально-економічних систем*: монографія. М.: Економіка. 371-409.
3. Лазаренко А.А. (2014). Методи оцінки конкурентоспроможності. *Молодий вчений*, 1. 374-377
4. *Сайт компанії Адідас*. URL: <http://www.adidas.ru>.
5. Пирогова О.Е. (2015). Можливості застосування методів оцінки конкурентоспроможності у системі управління вартістю торгового підприємства. *Теорія та практика сервісу: економіка, соціальна сфера, технології*, 4(26), 60-65.
6. Пирогова О.Е. (2016). Динамічна модель розвитку торгового підприємства на основі зросту вартості. *Управлінське консультування*, 9 (93). 95-106.
7. Поздняков К.К., Горохов А.А. (2016). Організація діяльності ради директорів в компаніях с державною участю. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку та досконалості*, 7 (17). 265-271.
8. Пирогова О.Е. (2014). Проблеми обліку кредиторської заборгованості у

структурі капіталу торгового підприємства при оцінці темпів зросту вартості, 6. 42-47.

9. Боровкова В.А., Боровкова В.А., Пирогова О.Е. (2015). *Економіка нерухомості*: підручник та практикум. Москва.

10. Пирогова О.Е. (2014). Облік внутрішніх ризиків при визначенні оптимальних темпів зросту вартості підприємства. *Управлінське консультування*, 7 (67). 74-81.

11. Пирогова О.Е. (2012). Функціональна схема управління стійким розвитком торгового підприємства на основі вартісного підходу. *Економіка й управління*, 12 (86). 85-89.

**Книш Інна Василівна,**

канд. філос. наук, доцент, докторант  
Національний педагогічний університет  
імені М.П. Драгоманова

## **ВПЛИВ НОМАДИЧНИХ ПРАКТИК “ВАРІЮВАННЯ МЕЖ” ЛЮДИНИ НА ФОРМУВАННЯ МАРГІНАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА**

За доби Середньовіччя пандемії призводили до меншої кількості смертей, ніж зараз. Літературознавець Михайло Гаспаров пояснює це “тогочасним станом шляхів, якими навіть чумі було важко пробиратися” [1, с. 5]. Більшість населення вела подібний до седентарного спосіб життя з притаманними йому “ретериторізацією”, “рифленням” (за Ж. Дельозом і Ф. Гваттарі), відкриттям та освоєнням простору, хронологічністю (за П. Вірільо), “звуженням меж” людини, що зумовило дистанціювання й ізолювання. Щоб вижити за суворих умов із використанням одноманітних практик на кшталт седентарних, накопичуючи колективний досвід і зберігаючи традиції, люди були змушені об’єднуватися і створювати практики, близькі до номадичних.

У XVIII ст. оборонні практики поступилися наступальним, що породило низку непередбачуваних ситуацій, для розв’язання яких колективного досвіду, ґрунтованого на традиціях, було вже замало. Ба більше, він ставав на заваді, спонукаючи до розроблення нових і трансформування наявних номадичних та седентарних практик, спрямованих на зміну суспільного устрою, який не поступався позиціями без боротьби. У психіатрії такий стан дістав назву “невроз”. Уперше його описав шотландський лікар Вільям Каллен (1776): психіка людини, відчуючи загрозу, створює певний захисний механізм, який на тлі інших викликів неухильно і неспинно міцніє. Коли загроза минає, він зберігається, споживаючи все більших душевних ресурсів, і зрештою людина усвідомлює необхідність подолання власного захисного механізму. Як свідчить практика, це

складний та тривалий процес, а якщо йдеться про суспільство – болісний, жакхливий і часто кривавий.

Неврози, що нагадують номадичне “варіювання меж” людини, існують у тваринному світі. Саме у згряях, як наголошує Михайло Гаспаров, з’являються особини-маргінали, яких постійно принижують і переслідують, утім не даючи померти. Коли згряя стикається з нестандартною загрозою, їх відряджають уперед: якщо загинуть – не шкода, якщо ні, можливо, знайдуть вихід [1, с. 6]. Зазначене стосується й людського суспільства, у надрах якого, переживаючи тяжкі випробування, гартуються подібні маргінали з притаманними їм вихованістю, освіченістю, інтелігентністю та ін..

Показовим прикладом практик продукування маргіналів шляхом “варіювання меж” людини, на нашу думку, є питомий радянський “винахід” – “шарашкіни контори”. Це розмовна назва особливих науково-дослідних, конструкторських і технічних бюро закритого типу, створених у 1930-ті рр. на базі ГУЛАГу та підпорядкованих НКВС і МВС. У них “вороги народу” працювали над розробками здебільшого військового/оборонного призначення. Позбавлених волі вчених й інженерно-технічних працівників примусово утримували далеко від сімей, домівок, соціуму, вдаючись до жорстокого «звуження меж». Після смерті Йосипа Сталіна в 1953 році розпочалася ліквідація «шарашок». Утративши первинний сенс, у наш час це поняття живається на означення підприємства, що не заслуговує на довіру.

Розгорнені у СРСР практики “варіювання меж” людини призводили до цілковитого знищення конкуренції, позбавлення авторських прав на винаходи, власне ідентифікації тощо. “Мінімум витрат – максимум вигоди” – під цим гаслом на тлі повного знецінення людського життя розгорталася небачена експлуатація ресурсів (трудоxв, інтелектуальних). Щоб вижити, ув’язнені змушені були працювати «на благо батьківщини» впродовж 14 годин на добу (наказ МВС СРСР № 001020 від 9 листопада 1949 року). Постають закономірні запитання: чи не завелику ціну доводилося сплачувати за добробут держави та для кого насправді створювалися ці “блага” [2, с. 156–157; 4, с. 200]?

Досвід “шарашкіних контор”, що їх письменник-дисидент Олександр Солженіцин зіставив із першим колом Дантового пекла [7], в контексті подальших державотвірних процесів докорінно змінив життя радянських людей, кинувши до кіл наступних. Загал було поділено на “своїх” і “чужих”, але всі без виключення підпадали під суворий нагляд і контроль, які за незначних формальних відмінностей на меті мали одне – приборкати, вичавити все до останньої краплі,

знищити будь-яку ініціативу, перетворити на покірних бездумних виконавців волі “партії та народу” в украї “стисненому” середовищі існування – таких собі безправних і безсловесних гвинтиків-седентарів [2, с. 156–157; 4, с. 201].

Якщо “шарашкіни контори” асоціюються з “батогом”, то державні дачі для партноменклатури, провідних науковців і митців – із “пряником”. Однак вони знову ж таки зводилися не для підтримання і покращення здоров’я, а для здійснення нагляду і контролю. На відпочинку особа перебуває не в обмеженому робочому середовищі, притаманному седентарам, а у “домашньому колі”, де насолоджується затишком, релаксує і починає “виходити за межі”, опиняючись у середовищі номадичному. Саме тоді, коли починають розмиватися кордони між забороненим та дозволеним і людина вголос висловлює свої таємні думки, “пильне око” представників органів нагляду та контролю фіксує щонайменші відхилення від загальноприйнятих стандартів [2, с. 156–157; 4, с. 201].

Отже, прикметними ознаками лідерів, які користувалися певними перевагами у традиційних доіндустріальних суспільствах, були насамперед воля і харизма, відданість ідеї/справі, непохитна переконаність у правильності своїх думок і дій, чітке бачення перспективи, нестандартна поведінка, здатність захоплювати та надихати інших, ділитися з ними позитивною енергією. Натомість лідери суспільства виробників і споживачів товарів не мають переваг і рішень, адекватних викликам часу, не можуть ідентифікувати проблеми, що виникають, демонструючи зайву амбітність, самовпевненість і неготовність діяти на випередження.

Інформаційне суспільство потребує інших лідерів, чия підготовка пов’язана з низкою проблем: по-перше, середній вік більшості сучасних лідерів (54 роки), хоча і найпродуктивніший, залишає обмаль часу (10–15 років) для виходу на нові рубежі; по-друге, роль лідера найчастіше є визначальною (а отже, час замислитися про нагальну необхідність перерозподілу обов’язків); по-третє, потрібно готувати лідерів різних рівнів (зокрема, “другого ешелону”), залежно від поставленої мети та можливостей її досягнення [6]. У інформаційних суспільствах триває пошук раціональної схеми лідерства. До визначальних якостей лідера належать високий інтелект, уміння прораховувати ситуацію, працювати у команді, не стільки управляти, скільки домовлятися, рефлексивність, відповідальність за власний вибір, комунікабельність, мобільність, трансверсальні компетенції.

Насамкінець зазначимо, що останнім часом попит на лідерів-маргіналів неймовірно зростає, особливо це проявилось в умовах

надзвичайної ситуації (коронавірус COVID–19) [3; 5], і вони стають справдешніми героями нашої індивідуалістичної “плинної” доби. Це закономірні породження номадизму, що його основними прикметами є: “детериторізація” і “розгладження” (за Ж. Дельозом і Ф. Гваттарі) реального та віртуального середовищ, “хроноскопічність” і “плинність” часу, швидкість, яка постійно зростає, перетворення вакууму на ідеал руху, а дистанції – на чинник міцності та твердості, де матерія не створює перешкод для нього (за П. Вірільо) тощо. Щодо цього, особливого значення набувають анонімність, маргінальність, лімінальність і номадичні практики “варіювання меж” людини.

#### Список літературних джерел

1. Гаспаров М.Л. (1999). Интеллектуалы, интеллигенты, интеллигентность. *Русская интеллигенция: История и судьба*. Москва: Наука. 5–13.
2. Книш І.В. (2018). Концептуалізація номадизму: соціокультурний дискурс: монографія. Одеса: КУПІРІЄНКО С.В.. 430 с.
3. Книш І.В. (2020). Номадичні практики та їх вплив на ціннісні трансформації соціуму за доби COVID-19. *Матеріали II Міжнародного форуму молодих науковців та дослідників «SCIENCE AND STUDY 2020»*, 17–18 вересня 2020 року, Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ», Київ, Україна. 110–115.
4. Книш І.В. (2019). Практики “варіювання меж” людини в контексті державотвірних процесів. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті правової інтеграції*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (24–25.05.2019 р.). Суми. 199–201.
5. Книш І.В. (2020). Специфіка світоглядних трансформацій в умовах надзвичайної ситуації (коронавірус COVID–19). *Практична філософія*, 2. 3–14.
6. Розмирович С. (2018). Российские технологические “газели” на распутье. Опыт наблюдения за компаниями рейтинга “ТехУспех” 2014–2016 гг. *Стимул: журнал об инновациях в России*. URL: <https://stimul.online/articles/analytics/rossiyskie-tehnologicheskie-gazeli-na-raspute/> (дата звернення: 07.11.2020).
7. Солженицын А.В. (2006). *Круге первом*: роман. Москва: Наука. 798 с.

**Тімонова Ольга Вікторівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри управління Краус К.М.*

### **РОЗБУДОВА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ**

Стратегічним завданням розвитку освіти сьогодні є оновлення його змісту, методів та досягнення результатів нової, високої, якості.

Інтенсивні перетворення в суспільстві, викликані розвитком нових інформаційних технологій, зумовили потребу зміни в системі освіти.



Ці зміни повинні відображати загальну тенденцію глобалізації світової економіки та технологізації суспільства. Процес інтеграції в економіці вимагає розвитку інтеграції і диференціації в освітній системі через збільшення різноманітності освітніх послуг за формою і за змістом.

Дистанційне навчання – це нова організація навчання, заснована на використанні як найкращих традиційних методів здобуття знань, так і нових інформаційно-телекомунікаційних технологій, а також принципів самоосвіти.

У педагогічній літературі дистанційне навчання розглядається як якісно нова форма освіти, що ґрунтується на принципах самостійності навчання учасників освітнього процесу, сучасних педагогічних методах, технічних засобах передачі інформації як особливого типу освітньої діяльності, що робить процес гнучким, варіативним, багатовекторним, уможливує навчання за індивідуальною освітньою траєкторією відповідно до особистісних потреб, інтересів і здібностей.

Ця форма навчання дає можливість отримати знання від провідних фахівців, навчатися в різних престижних навчальних закладах нашої країни і за її межами. Феномен педагогічної технології дистанційного навчання – це широкі можливості для комунікації, прагнення школярів до самовизначення і самовираження в умовах інноваційної освіти.

Аналіз наукової психолого-педагогічної літератури, дисертаційних досліджень, що з'явилися останнім часом, свідчить про значну увагу до проблем організації дистанційного навчання та управління ним у закладах освіти по всьому світу.

“О. Петерс проводить прямі паралелі між дистанційним навчанням й індустріальним виробництвом товарів, визначаючи такі його риси:

- раціоналізація, яку він розуміє як можливість забезпечення навчальними програмами та курсами необмеженого числа студентів і слухачів;

- розподіл праці – між авторами програм та курсів і тими, хто здійснює контроль й оцінювання знань слухачів;

- механізація праці викладача й студента;

- масове виробництво;

- планування й попередня підготовка навчального процесу як необхідна умова для організації самого навчання;

- попередні інвестиції;

- стандартизація навчального процесу, у якому загальна спрямованість курсу домінує над приватними інтересами певного викладача;

- зміни функцій викладача та мотивації його діяльності – роль викладача в процесі дистанційного навчання зводиться до ролі

провайдера знань й умінь (творець лекційного або навчального курсу);  
– експерта, що оцінює знання (наставник або науковий керівник);  
консультанта з предметних програм.

О. Петерс вважає цей процес розвитку освіти природним, оскільки промислово розвинене суспільство потребує різних форм і видів навчання й освіти, а традиційна освітня система не може задовольнити всі його потреби. Водночас дистанційне навчання, на його думку, не позбавлене істотних недоліків. Зокрема, у процесі дистанційного навчання порушують природний процес спілкування, а міжперсональну комунікацію замінюють штучними механічними субститутами” [3]

Мета дистанційного навчання – забезпечення здобувачів освіти новими зручними можливостями отримання освіти різного характеру і рівня на основі застосування ІКТ. Перспективи розвитку дистанційної освіти можливі в багатьох напрямках. Це дозволяє характеризувати її як одну з провідних форм освіти. Ґрунтуючись в закладі освіти на використанні дистанційного навчання, система освіти допоможе створити нові якісні можливості для зміни форми, змісту навчання, поширення знань і методів викладання дисциплін. Дистанційне навчання надає можливості практично розширити доступ до всіх рівнів освіти. Дистанційне навчання має такі переваги, як гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічність, інтерактивність, відсутність географічних меж для навчання

До основних принципів реалізації дистанційного навчання відносяться:

- доступність освіти, а саме подолання фізичних обмежень людини, розширення аудиторії учнів та викладачів;
- індивідуальна спрямованість навчання, створення комфортних умов для учнів та викладачів з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей (сприйняття, пам'ять, мислення);
- індивідуальний темп навчання;
- розвиток інформаційної культури, навичок роботи з сучасними засобами інформації та телекомунікацій;
- соціалізація навчання з урахуванням особистісних та комунікативних особливостей учнів.

При оцінці якості навчання сьогодні очевидні перспективи розвитку дистанційної освіти, в рамках якої велику роль відіграють спільні телекомунікаційні проекти, що дозволяють планувати і проводити обговорення, організувати індивідуальні та групові презентації, обмінюватися думками, спілкуватися з учасниками класу за допомогою мережі Internet. Використовуючи в процесі навчання

інтернет-технології, що є основою дистанційні форми навчання, можлива зміна якості освіти в кращу сторону.

Інформаційна система в форматі дистанційного навчання, що застосовується в рамках організації освітнього простору, створює нові якісні можливості управління всіма освітніми процесами та заходами.

Платформа дистанційного навчання – це програмне забезпечення для підтримки дистанційного навчання, метою якого є створення та управління педагогічним змістом, індивідуалізоване навчання та телетьюторат. Воно включає засоби, необхідні для трьох основних користувачів – викладача, учня, адміністратора.

Однією з проблем розвитку та запровадження дистанційного навчання є забезпечення зовнішньої однаковості навчальних систем (комп'ютерно та інтернет-орієнтованих), розроблених відповідно до міжнародних стандартів, визначених такими організаціями, як Learning Technology Standards Committee і International Standarts Organization (ISO).

У даних стандартах враховуються результати великих міжнародних проєктів з розробки концепції освіти на основі інтернет-технологій. Ці результати безпосередньо стосуються і концепції дистанційного навчання

Дистанційне навчання за сукупністю ознак (безперервність, відкритість, гнучкість, паралельність, ефективність, гуманізація, рівність можливостей, самоорганізація навчальної діяльності тих, хто навчається, випереджальний характер, саморозвиток особистості) можна віднести до інноваційної форми навчання. Воно не є різновидом будь-якої іншої форми навчання, володіє низкою притаманних лише йому ознак та можливостей, може застосовуватися у всіх видах освіти, забезпечуючи при цьому розвиток творчої складової загальної середньої освіти, особистісну орієнтацію педагогічної взаємодії, максимальну її оптимізацію.

#### Список літературних джерел

1. Вишнівський В.В., Гніденко М.П., Гайдур Г.І., Льїн О.О. (2014). *Організація дистанційного навчання. Створення електронних навчальних курсів та електронних тестів: навчальний посібник*. Київ: ДУТ. 140 с.
2. *Дистанційне навчання: виклики, результати та перспективи* (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/90.pdf>.
3. Красіков О.М. (2020). *Погляд учених на організацію дистанційного навчання*. URL: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/43981/%CA> (дата звернення: 14.11.2020).
4. Галій Л.В., Шульга Л.І., Якущенко В.А. (2019). Впровадження дистанційної форми навчання в систему післядипломної освіти: проблемні питання сьогодення: *Проблеми безперервної медичної освіти та науки*, 3 (35). URL: <https://bit.ly/3IHуKJ> (дата звернення: 19.11.2020).

**Титаренко Олександра Романівна,**  
здобувачка вищої освіти за спеціальністю 291 “Міжнародні  
відносини, суспільні комунікації та регіональні студії”,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля  
*Науковий керівник – доцент Карчевська О.В.*

## **КРЕАТИВНІСТЬ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

*Лідер – це той, кому вкрай необхідні люди:  
він спирається не лише на спільну силу  
у вирішенні завдань, але й на креативність,  
здатність робити відкриття.  
Антуан де Сент – Екзюпері*

Сьогодні від ефективного лідера залежить подальший розвиток у будь-якій команді. Якість лідерства розкривається в умовах кризових ситуацій, що супроводжують функціонування багатьох інститутів публічної влади. Від лідера залежить ефективність та успішність установи та колективу, їх перспектива. Особливого значення набуває лідерство для інститутів візією яких є організація та впровадження складних політичних процесів на всіх рівнях політичної системи. Україна потребує креативних та ініціативних керівників, які хочуть і вміють бути успішним та готові розвиватися опановуючи нові знання.

Провідною вимогою сучасного політичного лідерства є креативність. Вона є ключовим фактором досягнення успіху в різних сферах діяльності. Уміння швидко реагувати на виклики та впливи зовнішніх чинників, адаптуватись до інновацій, знаходити нестандартні рішення на традиційні задачі та мислити поза “рамками” та обмеженнями, майстерно володіти словом та кмітливо й доречно реагувати на вербальні зауваження та коментарі – ось неповний перелік скриньки життєво важливих умінь креативного лідера[1].

Розвиток творчого потенціалу співробітників та керівництва, його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання креативності в управлінні дозволяє керівникам оперативно й творчо вирішувати складні завдання та творчо підходити до функції управління. Загалом креативні лідери надають перевагу інноваційним рішенням, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень [2].

Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу

розвитку Української держави є стратегічною умовою належного врядування в Україні. Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола підлеглих [3].

Існує тісний взаємозв'язок між змінами державно-суспільних відносин та вимог до керівників у системі державного управління. Особливої ваги набуває питання забезпечення відповідності найкращих професійних і людських якостей представників правлячого політичного класу та керівної ланки держслужбовців, які повинні бути спроможними та відповідальними за реалізацію реформування політичної системи [3].

Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого формування політичної перспективи української держави. У процесі навчання лідерів важливо забезпечити їх новими та сучасними підходами щодо керівних засад та інструментами для самооцінки відповідно до компетенцій лідерства. Для належного врядування важливо проводити тренінги та лекції стосовно тенденцій компетентності лідерства для керівників на державній службі.

Компетенції лідерства мають бути сформовані у представників усіх політичних та управлінських посад. Особливий запит на такі властивості фахівця мають бути при заміщенні вакантних посад, оскільки, в вимірі публічного управління, кадрова ротація має високу динаміку. Подібний підхід має застосовуватися до внутрішніх призначень у системі державного управління – де компетенції лідерства будуть стимулювати ефективну роботу і позитивні результати установи і при формування контингенту посадовців, що відповідальні за формування позитивного іміджу України на зовнішній арені. Професіоналізм, компетенції креативності та ініціативне управління, бажання та вміння розвиватися навчаючись новому має стати формулою, яка сприятиме формуванню потужного прошарку управлінців, здатних ефективно вирішувати проблеми та формувати перспектив демократичного розвитку держави і суспільства.

В Україні є проблема з висококваліфікованими, компетентними і професійними державними службовцями-лідерами. Як показує досвід провідних країн, подібні кадри треба виховувати, формувати запит у суспільства саме на таких фахівців. Успішні державні службовці мають проходити навчання, які розвивають та отримують через консультативну підтримку, а не імітувати підвищення кваліфікації.

Рекомендації щодо сучасних підходів до лідерства мають вдосконалюватися на практиці до того, поки не буде досягнений певний рівень належних компетенцій. Як слушно зазначає автор концепції “рушія лідерства” Н. Тічі, “... В успішних організаціях лідери, розвиваючись самі, постійно навчають своїх послідовників. Так вони створюють із послідовників лідерів, які міркують самостійно. У цій тісній взаємодії лідер передає систему ідей і цінностей, що зміцнює організаційну культуру і компанію в цілому” [4].

Запит на ефективного лідера є вимогою українського суспільства. Сьогодні є багато концепцій «креативної освіти» щодо розвитку лідерства, зокрема, і для лідерів публічної влади. Ці засоби успішно можуть впроваджуватись у середовищі для удосконалення якості менеджменту в органах влади, які в свою чергу мають підвищувати якість державних послуг та ефективність діяльності державних службовців. В умовах глобалізації особливого значення набудуватимуть нові підходи, які містять не лише стратегії, що забезпечують ефективність діяльності державного управління, але й стратегії, що дають змогу розвивати творчі, парадоксальні та ризиковані підходи до діяльності державних органів як новий ресурс для її розвитку.

#### Список літературних джерел

1. *Шість капелюхів креативності справжнього лідера.* URL: <http://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/653-shist-kapeliukhiv-kreatyvnosti-spravzhnoho-lidera.html> (дата звернення: 14.10.2020).
2. *Креативний підхід до управління.* URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/15937/1/115.pdf> (дата звернення: 14.10.2020).
3. *Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування.* URL: [http://academy.gov.ua/doc/koment-inter\\_prezident/2014/koment\\_iner\\_prezident\\_2014\\_07\\_03.pdf](http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf) (дата звернення: 15.10.2020).
4. Столяр Л. (2012). Проблеми лідерства в державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, 1. 58-65 (дата звернення 19.10.2020).

**Боняр Світлана Михайлівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. держ.упр., доцент Поспелова Т.В.*

### **ЗАВДАННЯ І ПРИНЦИПИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АСОЦІАЦІЙ ТА АГЕНЦІЙ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Інтеграція зусиль України щодо створення загальноєвропейського простору якісної освіти реалізується через розвиток співпраці, обмін успішним досвідом і інтеграцію національних систем управління

якістю, що дає можливість виробити узгоджені підходи щодо забезпечення і розуміння якості освіти в різних країнах. Забезпечення якості вищої освіти сьогодні є пріоритетом не лише для європейських країн – інтерес до якості і стандартів зростає по всьому світу, відображаючи швидке зростання вищої освіти і її значимість для всіх держав. Довіра студентів та інших зацікавлених сторін до вищої освіти краще встановлювати і підтримувати з допомогою ефективної діяльності щодо забезпечення якості, яка гарантує відповідність освітніх програм вимогам ринку праці і глобальної економіки.

У Грацькій декларації, прийнятій в червні 2003 р Асоціацією європейських університетів (EUA), вказується, що метою забезпечення якості в європейському контексті є досягнення взаємної довіри і прозорості освітніх систем при різноманітності національних умов і обліку значимості і важливості автономії вузів і агентств. Основна увага приділяється відповідальності університетів за забезпечення якості освіти, так як саме вузи грають центральну роль у розвитку європейського суспільства: створюють, зберігають і передають знання, необхідні для соціального та економічного благополуччя на регіональному, національному та міжнародному рівнях; грають важливу роль в інноваціях і довгостроковому економічному розвитку; забезпечують конкурентоспроможність і високу якість освіти відповідно до вимог ринку праці.

Європейський простір вищої освіти, що об'єднує до теперішнього часу 48 держав, характеризується великою різноманітністю політичних систем, соціокультурних та освітніх традицій, мов, потреб і очікувань. Глобалізація і інтернаціоналізація у сфері освіти, супроводжувана зростаючою мобільністю студентів – це вже реальність, яка потребує більшої відкритості, прозорості, збору інформації про вузи і програми, що викликають довіру, публікації повних звітів про результати зовнішньої експертизи відповідності діяльності вузів “європейській моделі забезпечення якості”. При цьому мова не йде про застосування єдиного і жорсткого підходу до стандартів забезпечення якості. У зв'язку зі значними відмінними особливостями країн-учасниць Болонського процесу асоціації і агентства по забезпеченню якості освіти покликані приділяти більшу увагу загальному підходу, надаючи можливість гнучкого застосування основних принципів в конкретних умовах функціонування вузу. Перед сучасною системою забезпечення якості стоїть завдання розробити необхідні методи і механізми оцінки із залученням міжнародних експертів з належною кваліфікацією і досвідом, забезпечити прозорість і об'єктивність оцінки якості освіти.

Одним з результатів “європейського співробітництва” є

формування мереж і асоціацій акредитаційних агентств. Найбільш значущою в світовому співтоваристві є Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ENQA). ENQA з 2000 р. стала основною організацією, яка координує роботу щодо забезпечення якості вищої освіти в рамках Болонського процесу, коли Європейська комісія підтримала створення Європейської мережі забезпечення якості вищої освіти з метою ведення діяльності по формуванню порівняльних критеріїв і методологій оцінки якості. Стандарти ENQA, цикли навчання, залікові одиниці – це ті інструменти, які дають можливість найбільш ефективно реалізувати процеси оцінки якості. Вони дозволяють порівнювати, зіставляти і гармонізувати національні системи освіти і системи забезпечення якості [1].

Процес впровадження стандартів і рекомендацій щодо оцінки якості освіти вимагає колективних зусиль академічної спільноти та всіх органів і організацій, залучених до процесу освіти і забезпечення його якості. Крістіан Тун (Президент ENQA) вважає створення акредитаційних агентств початком довгого і важкого шляху до встановлення, прийняття і поширення фундаментальних цінностей, результатів і гарної практики в галузі забезпечення якості серед освітніх установ і самих агентств, що діють на території Європейського простору вищої освіти. Щоб стандарти зовнішнього і внутрішнього забезпечення якості знайшли широке застосування серед вузів і агентств, буде потрібно багато часу і зусиль з подолання труднощів на шляху інтеграції національних систем вищої освіти в єдиний освітній простір.

До основних принципів зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в європейському освітньому просторі відносяться: відповідальність за надання освіти і забезпечення його якості; захист інтересів суспільства щодо якості і виконання стандартів вищої освіти; безперервне вдосконалення освітніх програм; прозорість результатів зовнішньої фахової допомоги та використання їх в процедурах забезпечення якості. Наголошується на необхідності заохочувати розвиток культури якості у вищих навчальних закладах і процесів демонстрації і підзвітності як всередині країни, так і на міжнародному рівні, включаючи громадські та приватні фінансові інвестиції, поєднуючи їх з гарантією якості і вдосконаленням навчального процесу на принципах різноманітності та інновацій.

Основними ENQA цілями є:

- заохочення і розвиток обміну інформацією та досвідом з питань забезпечення якості;
- виконання функцій майданчики з питань політики і розробки



нових стандартів, процедур і керівних принципів для забезпечення якості;

- надання експертної та консультативної допомоги за запитами міністерств освіти, органів державної влади та інших органів, пов'язаних з Європейським простором вищої освіти;

- сприяння діяльності щодо забезпечення якості в області транснаціональної вищої освіти та електронного навчання;

- сприяння розвитку та впровадженню ефективних систем забезпечення якості та акредитації установ.

Основними завданнями ENQA є: проведення експертизи і вдосконалення процедур забезпечення якості транснаціональної європейської вищої освіти; поширення нових ідей і кращих практик в області забезпечення якості серед членів організації та зацікавлених сторін; підготовка Меморандуму про забезпечення якості та інструменти прозорості для робочої групи з координації Болонського процесу – BFUG; проведення експертиз діяльності агентств-членів асоціації та співробітництво з закордонними (не європейськими) організаціями, об'єднаннями та асоціаціями [2].

ENQA визначає як найбільш значущі наступні види оцінки якості: оцінка програм, акредитація програм та інституційна перевірка. У відповідності зі структурою моделі “Європейська мережа забезпечення якості у вищій освіті” виділені основні блоки показників якості: якість освітніх програм, якість викладацького складу, науково-дослідницька та інноваційна діяльність, матеріально-технічна база освітньої організації, якість студентів, якість результатів навчання студентів, якість оціночних систем, затребуваність випускників на ринку праці, досягнення випускників, відкритість і доступність результатів навчання, інформування громадськості.

З метою підвищення прозорості та ефективності процедур забезпечення якості Асоціація веде формування Європейського реєстру агенцій з контролю якості, до якого включаються агентства, що пройшли зовнішню експертизу діяльності. В Європейському просторі ENQA за прямим дорученням Конференції міністрів освіти європейських країн, які підписали Болонську декларацію, розробила Європейські стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG) [3], засновані на наступних фундаментальних принципах:

- вищі заклади освіти несуть основну відповідальність за якість наданої освіти і її гарантію;

- забезпечення якості відповідає потребам різноманітних систем вищої освіти, вищих навчальних закладів та студентів;

- забезпечення якості сприяє розвитку культури якості;

– забезпечення якості бере до уваги потреби та очікування студентів, всіх інших зацікавлених сторін і суспільства.

У своїй діяльності ESG керується двома основними принципами: звітність і вдосконалення. Це сприяє формуванню довіри до діяльності вищого навчального закладу при наявності підзвітності, прозорості, порівнянності якості освіти на національному та міжнародному рівні.

ENQA працює в тісній співпраці з Європейським союзом студентів – ESU, Європейською асоціацією університетів – EUA, Європейською асоціацією установ вищої професійної освіти – EURASHE, Мережею інформаційних центрів – ENIC-NARIC, асоціацією BusinessEurope, Міжнародною організацією в сфері освіти EducationInternational, Європейською Комісією. На допомогу вузам і національним органам управління освітою ENQA підготував документ, що включає список рекомендованих стандартів і керівництв щодо їх застосування при здійсненні оцінки якості освіти (ESG), затверджений міністрами освіти в 2005 р..

Необхідно відзначити, що практика діяльності агентств свідчить про зростаюче розмаїття процедур гарантії якості (інституційна акредитація, програмна акредитація, кластерна акредитація, системна акредитація) і використовуваних “інструментів гарантії якості”: акредитація (accreditation), аудит (audit), оцінювання (evaluation), бенчмаркінг (benchmarking), ексел-ленс (excellence) та ін. [4].

Загальні стандарти і директиви забезпечення якості вищої освіти знаходять широкий відгук на державному рівні у більшості країн учасників Болонського процесу. У них сильною стороною є відповідний баланс між створенням і розвитком внутрішніх культур забезпечення та оцінки якості і тією роллю, яку можуть грати процедури зовнішнього оцінювання якості. В цілому вони більше сфокусовані на тому, що має бути зроблено, ніж як цього досягти. Тому для досягнення гармонізації в питаннях забезпечення та забезпечення якості вищої освіти ще чекає велика робота. Інтеграція української національної освітньої системи в європейський простір вищої освіти має будуватися на послідовній та ефективній взаємодії європейськими країнами у сфері освіти.

#### Список літературних джерел

1. Мотова Г.Н. (2017). О международном сотрудничестве в системе гарантий качества образования. *Вестник высшей школы*, 1. 45–48.
2. Хопбах А. (2012). Современное состояние и перспективы развития гарантии качества в Европе. *Аккредитация в образовании*, 12.
3. *Стандарти і рекомендації для гарантії якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)*. URL: <http://nic.gov.ru>.
4. *Офіційний сайт ENQA*. URL: <http://www.enqa.eu/>.

## СЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

**Карась Карина Валеріївна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління Краус К.М.*

### ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА РЕАЛІЗАЦІЮ ТА ПІДТРИМКУ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

В сучасному світі поняття “лідер” настільки багатогранне, що однозначного визначення немає. Більшість науковців схильні вважати, що лідер – це сукупність різноманітних властивостей людини (знань, умінь, здібностей, інших якостей, включаючи емоційний інтелект, мотивацію, моральні якості, здібності до керівництва та ін.).

Часто поняття “лідер” ототожнюють тільки із вищим керівництвом, але це не завжди так. Однак, лідерство не можна ототожнювати лише з місцем в ієрархії [1]. Лідерами можуть бути і менеджери середньої ланки, які самостійно визначають наскільки ефективно організована робота на їх рівні, і члени керівного апарату, а також в будь-якій організації далеко не останню роль відіграють неформальні лідери. Вони є головними у створенні неупередженої думки колективу в організації. Всі згадані лідери доповнюють один одного.

Лідером має бути кожен менеджер на своєму робочому місці. Відомо, що менеджер, який володіє лідерськими якостями і застосовує їх, здатний отримати від підлеглих набагато більший ефект, якщо зуміє сформулювати з підлеглих команду однодумців і досягти синергетичного ефекту [2]. Керівник ніколи не вважатиме себе настільки успішним, щоб припинити власне навчання та самовдосконалення. Успішний керівник – це лідер. Істинне лідерство – це постійна праця.

Одна із головних якостей успішного керівника – амбітність – “Перш за все необхідно мати бажання досягати мети – амбіції. Лідер, який не має амбіцій – мертвий лідер. Перш за все, він повинен хотіти працювати. Він повинен бути готовим відмовитись від розумної соціально прийнятної роботи на користь можливості досягнути своєї мети. Страх та везіння відіграють свою роль”.

Основна ідея будь-якого підприємства – це фокус на клієнта та якість. Успішний керівник є носієм цієї ідеї та вважає задоволення потреб клієнта найвищою метою. Націлена на якість організація

залежить від лідерства, яке формують внутрішні умови успіху [3].

Керівник організації, що байдужий до працівників не може назвати себе успішним. Для реалізації ефективних змін лідеру слід докласти максимум зусиль, щоб поведінка працівників була бажаною в організації. Для успішного керівника працівники – це, перш за все, його партнери. Таке ставлення до підлеглих дає їм відчуття приналежності до всього значущого, що відбувається в організації, і, отже, підвищує готовність до змін.

Лідерство – це вибір, а не офіційна посада. Вплив лідера відбувається в системі морально-психологічних зв'язків між людьми і заснований на здібностях і якостях носія, його харизмі. Лідер – авторитетна особа, яка вміє виділитись з натовпу, у якої є чітка мета. Лідер – це агент змін, новатор, який надихає інших своїм ентузіазмом, дає імпульс руху громаді, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в інших людей [4].

Сучасний лідер управляє ситуацією, впливаючи на себе. Засобом такого впливу є емоційно-вольова сфера, що проявляється через якості – щирість, відкритість, стійкість, енергійність. Все це спонукає інших йти за такою людиною та наслідувати її. Лідерство – це не лише набір якостей, рис, прийомів і техніки, це вміння направляти свої зусилля на самого себе, на динамічну та якісну зміну.

Сьогодні успішний керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером та ефективно управляє своїми підлеглими. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Але, такий симбіоз в одній особі є складним, і потребує часу та бажання. Є фахівці, що вважають ніби лідерами “народжуються”, однак ще в більшій мірі ними стають за допомогою наполегливої індивідуальної роботи, сповненої знаннями практичного досвіду [1]. Опираючись на усе це, практично кожен компетентний та далекоглядний керівник може стати діловим, емоційним лідером, який дивиться у майбутнє, розвиваючи себе і свій колектив.

Не маючи підтримки партнерів, лідер не отримає допомоги. Досвід свідчить, що авторитарний керівник самостійно неспроможний здійснити успішні зміни в роботі організації. Маючи страх втратити владу, такий керівник не оцінює належно розробки ведучих спеціалістів, обмежує власну думку підлеглих, утискає ініціативу, що провокує конфлікти [1]. Проте лідер здатний пристосовувати стилі керівництва відповідно до ситуації. Керівник не може бути компетентним абсолютно у всіх питаннях. Тому, він повинен створити навколо себе команду, у складі якої віддані справі співробітники, зовнішні консультанти.

Успішні організації нині не сидять склавши руки, чекаючи героя, вони активно шукають людей з лідерськими навиками й будують їх кар'єру так, щоб розвинути наявний потенціал. При ретельному відборі на навчання та адекватному заохоченні бізнес-лідерами можуть стати багато людей. У лідерстві немає нічого містичного й загадкового, воно не пов'язане з харизмою.

Організація без лідера приречена на занепад. Управлінець, що має застарілий погляд на світ і на свою справу, боїться змін та нововведень, не зможе вивести організацію на новий рівень. Лідерство – ключовий елемент реалізації змін та розвитку культури організації.

#### Список літературних джерел

1. Грищенко І.М. (2015). Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*, 10. 116-119.
2. Краус К.М., Краус Н.М. (2017). “Дорожня карта” підготовки інноватора до еволюційно-прогресуючої інноваційної діяльності в умовах глобальних дисбалансів. *Якість вищої освіти: сучасні тенденції та перспективи розвитку освітньої діяльності вищого навчального закладу*: матеріали XLII Міжнар. наук.-метод. конф., 9–10 лют. 2017 р.. Полтава: ПУЕТ. 123–127.
3. Краус К.М., Михайлик А.О. (2016). Підприємств у сучасному світі – міф чи реальність? *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 20-21 квіт. 2016 р.. Полтава: ПУЕТ. 61–64.
4. Слюсаренко О.О. (2016). Поняття “лідер” і “лідерство” в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: педагогіка, соціальна робота*, Вип. 2(39). 244-246.

**Кольфман Вероніка Юріївна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління Краус К.М.*

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

В наш час поняття лідерства передбачає широкий спектр діяльності від управління державою до керівництва групами людей. В основі лідерства знаходиться механізм інтеграції діяльності, коли окремих індивідів поєднує і направляє дії всієї групи. Сьогодні існує чимало підходів до розуміння поняття “лідерство”. Найчастіше під лідерством розуміють довіру, авторитет, готовність підтримувати групу людей, прагнення вчитися і переймати досвід в інших.

Успішність процесу лідерства передбачає з однієї сторони ґрунтовний самоаналіз, а з іншої – постійне самовдосконалення. Сучасний лідер має систематично аналізувати свій внутрішній

потенціал, власні сильні і слабкі сторони, постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися і пристосовуватися до нього [1]. Лідером не стати одразу. Лідерству потрібно вчитися. Добре коли й організація сприяє розвивати лідерські навички та уміння.

Однак бути лідером не завжди означає мати вищу посаду від інших. Лідерство нині потребує постійної готовності допомагати іншим досягати поставленої мети. Вагому роль у цьому має авторитет лідера, що заснований на усвідомленні іншими того, що лідер кращий за них своїми якостями і знаннями. Проте значимість авторитету лідера може бути забута, якщо буде доведено невідповідність його поглядів та ідей, а також якщо з'явиться інша більш авторитетна особа. Аналізуючи фактори ефективності лідерства, можна зосередитися не на особистісних якостях, а на здібностях і уміннях, необхідних лідеру [2].

Сьогодні значна роль належить лідеру в управлінні організаційною культурою організації. Значення лідера в управлінні персоналом організації визначається його зусиллями по відборі гідних претендентів на посади, а також тим, що він спрямовує сили та енергію інших працівників на вирішення організаційних цілей [3].

Сучасне лідерство знаходить свій прояв у впливі на працівників організації, сприяння прояву ними їх сильних особистісних якостей і стримування слабких рис характеру [1].

Разом з тим, ефективність лідера в організації проявляється у його здібностях вирішувати соціальні конфлікти. Цей процес складний і тривалий та передбачає послідовну діяльність лідера, що прагне позитивно вплинути на ситуацію, яка зумовила конфлікт. Залежно від характеру конфлікту і особливостей його учасників лідер, який намагається подолати конфлікт, може вибирати роль судді. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору характеристик, що приписуються тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство – це процес не силового впливу в напрямку досягнення групою своїх цілей.

Таким чином, для того щоб діяльність організації була успішною, керівник має приділяти час не лише ефективному управлінню, а й розвитку лідерства в організації.

#### Список літературних джерел

1. Лідерство в організації (2020). URL: [https://ua-referat.com/Лідерство\\_в\\_організації\\_3](https://ua-referat.com/Лідерство_в_організації_3) (дата звернення: 12.11.2020).
2. Теорії лідерства (2020). URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00129521\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00129521_0.html) (дата звернення: 12.11.2020).
3. Краус К. М. (2012). Розвиток малих торговельних підприємств – запорука соціально-економічної стабільності України. *Вісник Львівської державної фінансової академії. Серія: Економічні науки*, 22. 101–110.

**Поліщук Владислава Олександрівна**, студентка  
Хмельницький університет управління та  
права імені Леоніда Юзькова  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, фінансів, банківської справи  
та страхування Булат Г.В.*

## **ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Початковим і основним моментом в організації діяльності кожного підприємства виступає управлінське рішення. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин [4].

Управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [2].

Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва.

Під час розроблення і прийняття управлінського рішення, як зазначає Л. Орбан-Лембрик, діяльність керівника охоплює такі етапи [1]:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.
2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.
3. Всебічний розгляд альтернатив.
4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.
5. Прийняття рішення та організація його виконання.
6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.

Важлива особливість процесів прийняття управлінських рішень ускладнюються необхідністю враховувати вплив невизначених факторів і розглядати всі можливі наслідки альтернатив, пропонує для вибору. Оскільки організації є складними системами, рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішень. Групи таких факторів наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Групи факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень

№	Група	Приклади
1.	Категорія розв'язуваної проблеми	<p>- стандартні проблеми, рішення яких вимагає чітко слідувати певним стандартам. Головну роль повинні грати вміння та навички;</p> <p>- типові проблеми – вирішуються на базі безлічі певних, наперед заданих правил, в ході рішення необхідно з наявного безлічі вибрати конкретний, часто єдиний набір правил, який дозволяє домогтися успіху;</p> <p>- евристичні проблеми, при вирішенні яких слід або десь знайти, або самим сформулювати правила їх вирішення з наступним їх використанням.</p>
2.	Умови використання	<p>- сприятливі умови, - перед спеціалістом не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває у звичайній спокійній обстановці;</p> <p>- екстремальні, тобто умови, коли від спеціаліста вимагається показати всі свої якості, і по них будуть судити про його професійної придатності;</p> <p>- кризові, тобто коли виникають непередбачені ситуації, що призводять або можуть призвести до зриву звичайних показників діяльності (що призводять до аварій, катастроф і аналогічним явищам).</p>
3.	Достатність вихідної інформації	<p>- при недостатності вихідної інформації потрібно знайти або синтезувати вихідну інформацію, яка дозволить добитися бажаної мети;</p> <p>- достатній обсяг вихідної інформації;</p> <p>- при надлишковому обсязі вихідної інформації фахівець повинен вміти виявити тільки необхідну інформацію і використовувати тільки її.</p>
4.	Достовірність	<p>- явно недостовірні, не відповідає умовам завдання, виявити недостовірність якої не представляє праці;</p> <p>- псевдодостовірні, що відповідає умовам завдання, однак містить такі відомості, які не дозволяють отримувати правильне рішення вихідної задачі;</p> <p>- повністю достовірні, відповідна умовам задачі і дозволяє отримувати правильне рішення вихідної задачі.</p>
5.	Масштаб проблеми	<p>- глобальні – від їх вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, всієї планети в цілому;</p> <p>- локальні – від їх вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, окремої людини;</p> <p>- мікролокальні – від їх вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.</p>
6.	Технічне оснащення	<p>- відсутня, коли немає в наявності необхідних технічних засобів для вирішення проблеми;</p> <p>- мається у недостатньому обсязі для сталого та якісного прийняття рішення;</p> <p>- мається в достатку.</p>

Джерело: складено автором на основі [3]



Загалом фактори, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об'єднати у дві головні групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) фактори; суб'єктивні (або внутрішні) фактори. Об'єктивні фактори – це фактори, які пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від психолого-професійних якостей керівника. Так на процес прийняття управлінських рішень керівником впливає цілий ряд об'єктивних факторів, зумовлених особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період: матеріально-технічним забезпеченням процесу управління організацією (автоматизація управління); управлінським статусом самого керівника та учасників управлінської взаємодії; змістом проблеми, яку необхідно розв'язати; умовами вирішення управлінської проблеми.

Суб'єктивні (або внутрішні) фактори, це ті, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками. Вони зумовлені індивідуальнопсихологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, умінням застосовувати в управлінні нові наукові підходи і принципи, особистісними характеристиками). Як наголошують зарубіжні дослідники Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен індивідуальні-психологічні характеристики керівника впливають на ті рішення, які приймаються. Так керівник може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати ці дані для ухвалення рішення, які не пов'язані з потребами, але відповідають його цінностям, або віруванням, ґрунтуються на попередньому досвіді і ін. [5, с. 22].

До суб'єктивних факторів що впливають на прийняття керівником управлінського рішення можна віднести статові відмінності (жінки-керівники менш схильні до прийняття ризикованих рішень) [6, с. 207], політичні переконання, стиль управління. Отже, можемо відмітити, що на прийняття управлінських рішень найважливіший вплив мають фактори, такі як: середовище прийняття рішень, інформаційне забезпечення, поведінка менеджера, наявність ефективних комунікацій тощо. Існують також фактори, які негативно впливають на результати рішень, а деякі з них і призводять до неефективних рішень.

#### Список літературних джерел

1. Дойль П. (1999). *Менеджмент: стратегія і тактика*. СПб.; М.; Харьков; Минск: Питер. 559 с.

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. (2003). *Основи менеджменту*: підручник. К.: Академвидав. 416 с.
3. Пономаренко О.С. (2012). *Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі*. К.: Основи. 130 с.
4. Рудьєв В.А. (2011). *Менеджмент*: навч. посіб. К.: Центр учбов. л-ри.. 312 с.
5. Wilcox J. (1986). *Communication Creatively in Conflict Situation*. Management Solution. 18–24.
6. Goodman P. (1996). *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass. 404 p.

**Шавурський Роман Вікторович**, студент  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління Краус К.М.*

## **РОЛЬ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Культура ведення бізнесу в Україні зараз активно формується. Організація досить динамічна структура, а тому всі її процеси потребують постійного вдосконалення. Проте складність цього полягає в тому, що керівництво має також змінюватися. Здатність до адаптації та інноваційності керівництва формується на основі лідерства. Часто лідера ототожнюють із керівником. Але це не вірно. Лідери в кожній організації відіграють роль неформальних керівників, які є тими, хто створює неупереджену думку колективу в організації. В наш час, успішний керівник обов'язково має бути лідером.

Високопрофесійний та авторитетний керівник є носієм важливих ідей в організації. Націлена на успіх організація залежить від виваженого лідерства. Джерелом лідерства сьогодні є енергійність, що необхідна під час змін та виникає під час донесення до інших свого бачення майбутнього. Лише безупинний розвиток та динаміка, на думку лідера, забезпечують зміцнення конкурентних позицій організації. Тому і стверджуємо, лідер – ініціатор та каталізатор змін в організації [1]. Роль лідера в умовах пристосування організації до змін зовнішнього середовища полягає в наступному:

- ініціювання та підтримання змін;
- передача повноважень підлеглим, що підвищить рівень довіри до керівництва;
- моніторинг реалізації змін і вироблення перспектив розвитку;
- створення та підтримання умов для реалізації змін;
- окреслення напрямку змін;
- визначення факторів, які стимулюють та стримують розвиток

організації;

- мотивування колективу;
- встановлення комунікативних зв'язків із зовнішнім середовищем;
- навчання та наставництво підлеглих;
- сприяння розвитку емоційної прив'язаності працівників відділу

до змін;

- створення злагодженої (ненапруженої) атмосфери в колективі [2].

Таким чином, організація без успішного лідера приречена на невдачі та занепад. Новий погляд на організацію бізнесу допоможе організації бути більш конкурентоспроможною на ринку. Лідерство – ключовий елемент реалізації змін та розвитку культури організації.

#### Список літературних джерел

1. Грищенко І.М. (2015). Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*, 10. 116-119.

2. Козак К.Б. (2013). Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*, 3(19). 24-28.

**Бойко Олена Олександрівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С.М.*

### **ПРОГРАМА “НА КРИЛАХ УСПІХУ” ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Інституційні перетворення в Україні, що відбуваються під впливом загальноосвітніх трансформаційних процесів, потребують формулювання нових концептуальних підходів щодо розбудови системи управління освітніми закладами і педагогічним процесом.

Ефективність функціонування закладу, його конкурентоспроможність, якість освітніх процесів в певній мірі залежить від їх здатності гнучко реагувати на зміни у суспільстві. Сучасному керівнику необхідні вміння аналізувати оточуюче середовище, внутрішню ситуацію, встановлювати зв'язки між факторами, явищами, що впливають на якість освітньої діяльності закладу, передбачати тенденції та перспективи розвитку, брати на себе відповідальність шляхом прийняття відповідних рішень, оптимально вибудовувати власну управлінську діяльність. Тому таким цінним стають сьогодні для педагогів гостре відчуття нового, відмова від консерватизму, готовність до перегляду звичної педагогічної філософії, неспроможність якої негативно впливає на суспільство.

Такою новацією в управлінні освітнім процесом в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) стала реалізація освітньої програми “На крилах успіху” [1].

Саме з цих позицій відбувалось вивчення сучасного стану управління освітнім процесом в ЗЗСО, відповідної документації, перспективного та календарного планування, особливостей організації освітньо-виховного процесу, питань організації дистанційної освіти, переваг та труднощів, з якими стикається керівник закладу освіти в процесі управління освітньою діяльністю на засадах освітньої програми “На крилах успіху”.

В результаті дослідження основними проблемами можна назвати:

- не повною мірою ураховані запити і потреби вчителів щодо нормативного, дидактико-методичного і навчального забезпечення;
- декларативність впровадження принципу дитиноцентризму;
- не розробленість дієвих механізмів залучення батьків до шкільного життя дитини [2].

Програму “На крилах успіху”, яка покликана вирішити ці проблеми, створено відповідно до Закону України “Про освіту”, Державного стандарту початкової освіти та апробовано й експериментально перевірено в межах Всеукраїнського експерименту “Дидактико-методичне і навчальне забезпечення реалізації концептуальних засад реформування початкової загальної освіти” (наказ МОН України №834 від 15.07.2016).

Відповідно до визначених у Державному стандарті цілей початкової освіти, програму “На крилах успіху” розроблено з метою нормативного забезпечення гармонійного розвитку та виховання особистості дитини для застосування набутого досвіду в навчальних і життєвих ситуаціях та закладання основ її особистісного зростання на наступному рівні освіти. Згідно з метою визначено стратегічні завдання, на виконання яких спрямовано Програму:

- становлення особистості дитини, її духовний, психічний, соціальний, фізичний розвиток, розвиток пізнавальних здібностей;
- морально-етичне, громадянське, патріотичне, естетичне, трудове, екологічне виховання дитини;
- формування цілісного наукового образу світу;
- формування позитивного емоційно-ціннісного ставлення дитини до самої себе, родини, громади, школи й навчання;
- психолого-педагогічна адаптація дитини до шкільного життя;
- формування ключових і предметних компетентностей;
- формування культури міжособистісної взаємодії у різних формах і видах діяльності;

– формування здатності до самовираження, зміни власної поведінки відповідно до потреб стійкого розвитку (соціально-правової, екологічно доцільної і здоров'я збережувальної та безпечної) у різних життєвих ситуаціях [3].

Оскільки управління – складний динамічний процес, який має свої особливості. Зрозуміло, що організація освітнього процесу в школі не обмежується безпосереднім контактом суб'єктів на заняттях в рамках розкладу. Тому питання впровадження даної освітньої програми вивчалось з декількох сторін: учні, батьки, педагоги та адміністрація школи, де кожен є зацікавленою особою освітнього процесу. Отримані результати було опрацьовано і на їх основі розроблено теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення управління освітнім процесом на засадах освітньої програми “На крилах успіху”, оскільки вона дозволяє вчителям спеціалізованої школи №207 застосовувати принципово новий підхід та модель навчання, отримати новий досвід, належні умови для творчої самореалізації. Для адміністрації школи це можливість реалізувати методичну тему школи на більш високому рівні, підвищити рейтинг та імідж закладу освіти, поліпшити партнерську взаємодію з батьками учнів [4, с. 141].

Актуальним також є питання дистанційної освіти. Управлінські процеси в системі дистанційного навчання – це соціальні процеси, які спрямовані на одержання освітніх послуг суб'єктами управління. У системі дистанційного навчання не існує ні вікових, ні гендерних, ні територіальних, ні статусних, ні майнових, ні фізичних обмежень. Організація дистанційного навчання за програмою “На грилах еспіху” відбувалась ефективніше ніж за освітньою програмою “Нової української школи” (НУШ). У вільному доступі створено чимало готових методичних матеріалів, навчальних відео, які запропонували вчителям, дітям та батькам, тощо.

Отже, освітня програма може розглядатись як варіативна модель розвитку початкової освіти, яка враховує реалії шкільного життя і відповідає на виклики сьогодення. Серед стратегічних напрямів розвитку початкової освіти, які мають відобразитись в освітніх програмах, слід виокремити такі, як центрованість на учневі, зокрема урахування його вікових та індивідуальних особливостей, створення умов для психологічного комфорту та збереження здоров'я, набуття навичок навчальної взаємодії, само- і взаємооцінювання, рефлексії. Тому доцільно акцентувати увагу на суб'єктності й полісуб'єктності навчальної взаємодії, урізноманітненні палітри засобів децентрації навчання і розширенні кола об'єктів освітнього середовища. Від цього залежатиме ефективність опанування учнями ключових і предметних

компетентностей, що охоплюють знання, уміння, навички, способи діяльності, досвід та здатність застосовувати їх у навчальних і життєвих ситуаціях, а також особистісно ціннісне ставлення до життя і здоров'я, соціуму, природи, праці, навчання і мистецтва, здатність до творчого самовираження [5]. Ефективність реалізації програми “На крилах успіху” залежить від багатьох чинників і забезпечується цілісним використанням усіх її компонентів.

Отже, програма “На крилах успіху” закладає основу для побудови освітнього процесу як системи на засадах гуманної педагогіки із особистісною орієнтацією навчання, а відповідно й інтегрованим підходом до структурування його змісту, діяльнісним – до організації та компетентнісним – до визначення освітніх результатів.

#### Список літературних джерел

1. *Освітній проект “На крилах успіху”: від ідеї до реалізації*. URL <http://school56.edukit.mk.ua/Files/downloadsD.pdf> (дата звернення: 16.11.2020)
2. Цимбалару А.Д. (2017). Всеукраїнський експеримент як невід’ємний складник прогресивних змін в системі початкової освіти. *Початкова школа*, 6. 1-4.
3. Цимбалару А.Д. (2016). Освітній простір: сутність, структура і механізми створення. *Український педагогічний журнал*, 1. 41-50.
4. Усатенко В.М. (2018). Концептуальні підходи до технологізації управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. *Вісник*, 150. 140-145.
5. Літкевич А.М. (2019). Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. *Теорія та методика управління освітою*, Т. 1 (22). URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_22/Litkevich.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/Litkevich.pdf) (дата звернення: 17.11.2020).

**Федоренко Дарина Ігорівна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет ім. В. Гетьмана”  
*Науковий керівник – к.т.н., доцент Рудакова С.Г.*

## ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО. ВІДМІННІСТЬ ТА ПОДІБНІСТЬ

Керівника та лідера пов’язує соціальний вплив на групу, який вони здійснюють, проте під час здійснення цього впливу виникають відмінності, що мають прояв у наступних аспектах:

1. Керівник призначається на посаду офіційно, згідно регламентарних норм. Лідер може бути самопроголошеним [6].
2. Керівник діє згідно посадових інструкцій та керується положенням, що вказані у трудовому законодавстві, при цьому лідер

таких прав та обов'язків не матиме [6].

3. До функцій керівника входить лідерство.

4. Керівник виступає представником соціальної групи на рівні зовнішніх відносин, в той час, коли лідер обмежений відносинами тільки у середині групи.

5. Лідер зазвичай виступає авторитетом у групі, його поважають і до нього прислухаються, а керівник може бути нав'язаним дирекцією виконавцем обов'язків, якого не сприймає трудовий колектив.

6. Лідер – це людина, яка не боїться брати на себе відповідальність, вмє правильно розкрити потенціал усіх членів групи та заохотити на досягнення результату [3].

Отже, лідерство визначається вужчим поняттям, ніж керування, проте можливість застосування набагато ширша, адже керівник підпорядковує підлеглих через свій статус, в той час коли лідерові довіряють за особистісні якості.

Найбільш влучно складові лідерства описав Р. Стогділл. Його концепція лідерства має п'ять складових, що найкраще характеризують лідера:

1. Інтелектуальні здібності або розум
2. Впевненість в собі
3. Енергійність
4. Активність
5. Переважання над іншими (я вважаю, що тут ми маємо справу із чітко сформованими особистісним якостями, сталими цінностями та умінням відстоювати свою думку та думку групи)
6. Знання своєї справи [1].

Лідер = керівництво, саме така думка найчастіше побутує у розумінні даного поняття, проте не завжди лідером є керівник. Лідером може бути працівник і середньої ланки, за умови, що він бачить ціль, яку необхідно досягти, при цьому працівник розуміє як потрібно ефективніше організувати роботу та які кроки необхідно забезпечити для її реалізації.

Також важливо пам'ятати про неформальних лідерів, які здійснюють безпосередній вплив на працівників організації. Саме вони є гарантом об'єктивної думки колективу щодо роботи організації [2]. Відповідно до даної концепції можна визначити наступні типи лідерства в організації:

1. Лідер – представник керівної верхівки.
2. Лідер – працівник середньої ланки.
3. Неформальний лідер.

Бути лідером в організації дуже непросто. Він має зосередити управління в своїх руках таким чином, щоб направити працівників на досягнення необхідного результату у найкоротший можливий термін. Для найбільш ефективної роботи лідер має ставитись до підлеглих як до компаньйонів (за Г. Фордом) [5]. Працівники потребують індивідуального підходу, тому лідеру потрібно постійно розвивати в собі вміння мобілізувати людський фактор та адаптуватися відповідно до ситуації.

Лідер в організації – це людина, в руках якої зосереджені усі процеси роботи підприємства, він має правильно делегувати обов'язки серед підлеглих, щоб забезпечити ефективне функціонування організації. В залежності від типу лідерства можна визначити наступні його завдання:

*Лідер – представник керівної верхівки:*

1. Планування роботи на майбутнє.
2. Делегування повноважень.
3. Мотивування.
4. Заохочення працівників до нових ідей.
5. Моніторинг виконання плану із врахуванням поставленої мети, реальний результатів та результатів за попередній період.

*Лідер – працівник середньої ланки:*

1. Орієнтація на саморозвиток у професійному ключі.
2. Виконання завдань від вищого керівництва.
3. Роль прикладу, тобто менеджер має показувати приклад підлеглим щодо ефективної організації робочого процесу.
4. Моніторинг виконання плану у підпорядкованому департаменті.

*Неформальний лідер:*

1. Допомога у соціалізації в колективі.
2. Забезпечення комфортної атмосфери у колективі.
3. Забезпечення зв'язку між вищим керівництвом, керівниками середньої ланки (керівники департаментів) та підлеглими. [4]

Для ефективної роботи організації на засадах лідерства необхідно враховувати наступні чинники: збільшення рівня довіри між керівництвом та працівниками; постійне підвищення кваліфікації працівників усіх рівні ієрархії організації; мотивація до вирішення задач та постійний пошук нових ідей та кроків щодо реалізації плану.[4] Лідерство дає поштовх до постійного розвитку організації, пошук нових бачень щодо підвищення ефективності виробництва та забезпечення адекватної системи координації у середині підприємства.

#### Список літературних джерел

1. Дафт Р. (2006). *Менеджмент*. 6-те видання. Москва. 824 с.



2. *Танець перемен: новые проблемы самообучающихся организаций* (2003). Москва. 624 с.
3. Сергеева Л.М., Кондратьев В.П., Хромей М.Я. (2015). *Лідерство*. Івано-Франківськ. 295 с.
4. Стеців С.Р. (2010). Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 682. 134–138.
5. Форд Г. (1993). *Моя життя, мої досягнення*. Київ. 204 с.
6. Хміль Ф.І. (2003). *Основи менеджменту: Підручник*. Київ. 608 с.

**Федотова Дар'я Володимирівна**, студентка  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна  
*Науковий керівник – доцент Кондратенко Н.Д.*

## **ДИНАМІКА ТА РОЗПОДІЛ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Вже досить давно глобальний політичний клімат торгівлі і інвестицій далеко не настільки сприятливий, як в період бурхливого зростання і розвитку на основі експортної експансії. Разом з цим в країнах, що розвиваються і особливо в найменш розвинених країнах, як ніколи, відчувається потреба в залученні інвестицій і заохочення експорту для підтримки індустріалізації і структурної трансформації. Майже всі численні нові промислові стратегії, які проводилися в останні роки як в країнах, що розвиваються, так і в розвинених країнах, в значній мірі залежать від залучення інвестицій. У той же час спостерігається тенденція скорочення міжнародних інвестицій.

За даними UNCTAD, у 2019 року зростання глобальних притоків прямих іноземних інвестицій було як і раніше незначним, на 3% до 1,54 трлн дол. США. Приплив прямих іноземних інвестицій в розвинені країни збільшився на 5% до 800 млрд доларів. Він був сконцентрований в Європі (зростання на 18% до 429 млрд дол. США), але в основному через різке підвищення в декількох країнах, таких як Ірландія і Швейцарія, після різкого відтоку в 2018 році. При цьому в деяких великих країнах прямі іноземні інвестиції скоротилися. У Сполучених Штатах, найбільшого одержувача прямих іноземних інвестицій (рис. 1), вони знизилися на 3% до 246 млрд доларів США.

Приплив прямих іноземних інвестицій в країни, що розвиваються трохи зменшився, на 2% до 685 млрд доларів США. З 2010 року приплив в країни, що розвиваються був відносно стабільним і коливався в набагато більш вузькому діапазоні, ніж приплив в розвинені країни, склавши в середньому 675 млрд доларів США.

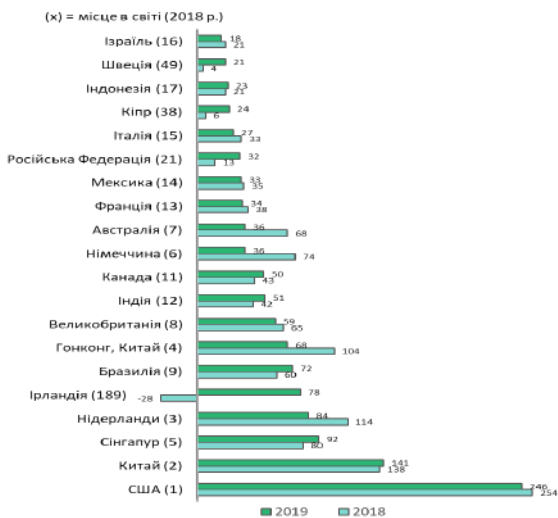


Рис. 1.Прямі іноземні інвестиції в 2018-2019 роках (млрд дол. США) [1]

Зростання світових притоків прямих іноземних інвестицій в 2019 році також приховує відмінності між групами країн, виділеними за рівнем доходу. В середньому прямі іноземні інвестиції у всіх групах з доходом вище середнього і середнім рівнем доходу були стабільними або трохи збільшилися. Тільки в найменш розвинених країнах обсяг прямих іноземних інвестицій скоротився на 5,7%.

У 2019 значно збільшився вивіз інвестицій ТНК розвинених країн. Податкова реформа привела до уповільнення репатріації накопичених іноземних доходів ТНК Сполучених Штатів, яка привела до значного негативного показника вивезення прямих іноземних інвестицій в 2018 році. ТНК розвинених країн інвестували за кордон 917 млрд дол. США – це на 72% вище аномально низького показника 2018 року. Японія знову стала найбільшим іноземним інвестором, показавши стрибок вивезення інвестицій до 227 млрд дол. США, причому більша частина росту припадала на одну велику угоду [1].

В 2019 р. об'єм прямих іноземних інвестицій в Африці скоротився на 10% до 45 млрд дол. США. Незадовольняючий ріст світового і регіонального ВВП та пригнічений попит на сировину стримували притік прямих іноземних інвестицій в країни, хоча в деяких і спостерігався ріст притоку завдяки новим проектам. У всіх регіонах

Африки притік прямих іноземних інвестицій скоротився, однак південний субрегіон Африки був єдиним, де в 2019 р. притік прямих іноземних інвестицій виріс на 22% до 4,4 млрд дол. США. Єгипту у 2019 р. як і раніше залишився найбільшим реципієнтом інвестицій в Африці, притік яких збільшився на 10% до 32 млрд дол. США.

В 2019 р. об'єм прямих іноземних інвестицій в розвиваючу Азію скоротився на 5% до 474 млрд дол. США, таке незначне скорочення в порівнянні з іншими макрорегіонами світу, хоч Азія і була першою, кого торкнулися наслідки пандемії COVID-19. Причиною було скорочення інвестицій в країнах Східної Азії на 13% до 233 млрд дол. США, а також в Гонконзі, Китаї та в Південній Кореї. В розвиваючі країни Азії, особливо Південно-Східного та Південного субрегіонів, притік прямих іноземних інвестицій виріс. Відтік інвестицій з Азії скоротився на 19% до 328 млрд дол. США через зниження ціни на сировину та скорочення відтоку прямих іноземних інвестицій з Китаю. Відтік прямих іноземних інвестицій з Японії – найбільшого в світі інвестора – в 2019 р. виріс на 57% до рівня в 225 млрд дол. США.

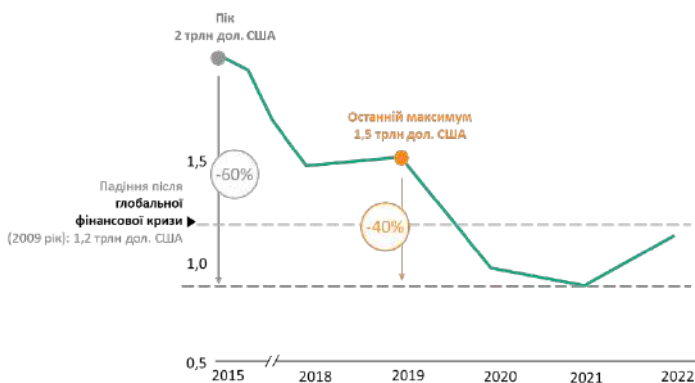


Рис. 2. Приплив ПІІ в 2015-2019 рр. і прогноз на 2020-2022 рр. [1]

Притік прямих іноземних інвестицій в Європу виріс на 18% до 429 млрд дол. США, перевищуючи рівень після скорочення 2015 року. Головним чином це було викликано через двійне скорочення притоків прямих іноземних інвестицій в Німеччину. Перевищити норму скорочення 2015 року вдалося через ріст притоків інвестицій в Ірландії та Швеції. Криза ще більше посилила труднощі, з якими зустрічаються в залученні прямих іноземних інвестицій країни зі структурно слабкою й уразливою економікою. В цих країнах перспектива прямих іноземних інвестицій – несприятлива, в більшості залежить від

інвестицій в виробництво сировини, на яке негативно впливають “шоки” цін на нафту та сировину. Країни залежні від туризму страждає через обмеження на поїздки і “шоку” попиту в пандемію COVID-19. Глобальний приплив прямих іноземних інвестицій в 2015-2019 рр. і прогноз на 2020-2022 рр. показано на рис. 2.

Отже, через кризу COVID-19 відбулося різке скорочення прямих іноземних інвестицій. Тенденція притоку інвестицій за прогнозами має спадний характер, що видно на рис. 3. Це приведе до того, що вперше з 2005 року нові прямі іноземні інвестиції опустяться нижче 1 трлн дол. США. Очікується, що на 2021 рік прямі іноземні інвестиції скоротяться ще на 5-10% й почнуть відновлюватися в 2022 році.

#### Список літературних джерел

1. UNCTAD. URL:[https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf)

**Грибан Юлія Павлівна**, студентка  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України  
*Науковий керівник – к.психол.н., Ржевський Г.М.*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

Останні пару років полиці книгарень заповнені книжками з промовистими заголовками такими як: “Мистецтво управління людьми”, “Закони лідерства”, “Як стати лідером?”, “Виховай в собі лідера!” та багато інших, автори яких обіцяють розкрити всі таємниці та секрети реального лідерства, що змінить життя читача. Директори бізнес-компаній запрошують кращих спеціалістів, знавців своєї справи проводити соціально-психологічні тренінги, семінари, майстер-класи і курси для керівників відділів з ефективного управління підлеглими.

Некомерційна американська організація TED (Technology Entertainment Design), відома своїми лекціями, які читають науковці та провідні експерти, також приділяють немало увагу питанню лідерства XXI століття, сучасний кінематограф також не оминув дану тематику, а всесвітньо відомі глянци та газети складають ТОП-10 фільмів, ТОП-10 видань присвячених проблемі лідерства.

Про так зване лідерство відомо ще з древньої міфології, древньогрецькі філософи Сократ та його учень Платон у своїх працях описували якими рисами мають володіти правителі для того, щоб підкорити, управляти людьми.

Говорячи про лідерство, не можна не згадати про вождя, пророка Мойсея, про царя Македонії, найвідомішого завойовника – Александра Македонського чи французького імператора, полководця Наполеона Бонапарта за якими люди йшли не вагаючись, яких тепер можна впевнено назвати лідерами свого часу.

Тож, “Яка відмінність між лідером і керівником?”, “Зв’язок між управлінням та лідерством реальний чи це маркетинговий хід ХХІ століття?” – саме з цими питаннями пропоную розібратися у даній роботі. Проблема лідерства і керівництва – одна з кардинальних проблем соціальної психології. Лідер (від англ. Leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.

Поняття “лідер” пов’язано з поняттями “управління” і “керівник”. На відміну від лідера, який переважно здійснює регуляцію міжособистісних стосунків у групі, керівник здійснює регуляцію офіційних стосунків. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей. Формальний лідер призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника. Неформальний лідер – це член групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи [3].

Американський топ-менеджер, президент корпорації IBM, колишній президент і генеральний директор компанії “Red Hat” Джим Уайтхерст замість того, щоб стверджувати, ніби лідери повинні щоразу видавати вказівки зверху і знати більше, ніж їхні підлеглі, дійшов до висновку, що успішне лідерство – це відкритість до зміни рішень, коли цього вимагають обставини, і надання людям потрібної інформації, щоб вони могли діяти незалежно. Подібний стиль управління, на його думку, суперфективний для покращення будь-якої компанії [1].

Тобто, можна стверджувати, що лідер – це людина, яка бачить певну кінцеву мету, коли інші можуть і не мати жодного уявлення про неї, та готова брати відповідальність за її досягнення і за роботу своєї групи. У той час коли керівник ставить перед собою завдання виконати її з найменшими збитками для компанії/відділу.

Науковці виділяють відмінності між керівництвом та лідерством у таких аспектах: керівника призначають офіційно, а лідер формується

стихійно; керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі; керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі; керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі; лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин; керівництво є явищем більш стабільним, ніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи) [4].

Прийнято вважати, що керівник – це вже беззаперечний лідер, але так буває не завжди, що ці дві важкі та відповідальні ролі має одна людина.

Керівника-лідера характеризує: здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу і брати на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб і рішення проблем, яку решта членів колективу узяти на себе не можуть; здатність бути організатором спільної діяльності: він формулює завдання, що хвилюють більшість членів колективу, бере на себе відповідальність за створення значущих умов вирішення цієї задачі; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу; залучає людей до виконання необхідних колективу справ; використовує для ухвалення колективних рішень думки і пропозиції, протилежні власній позиції; володіє здібностями і уміннями робити організовані ним справи цікавими і привабливими для інших людей; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу; чуйність і проникливість, довіра до людей: він знаходить час, щоб вислухати людей, і уміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє берегти таємниці; лідер знає, в чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти проблеми окремої людини; готовий вступитись за підлеглого, якщо з ним обходяться несправедливо; здатен розуміти те, про що люди вважають за краще змовчувати; здібний до співпереживання; представницькі схильності: він – виразник загальних для колективу позицій його членів; здатен уловлювати і висловлювати загальну думку членів колективу; ставить питання з потреб колективу перед керівництвом, не чекаючи наказу “зверху”; готовий жертвувати

особистими інтересами ради інтересів колективу; є представником колективу у взаємостосунках з вищим керівництвом; емоційно-психологічна дія: лідер здатен залучати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він у високому ступені наділений “відчуттям ліктя”, уміє переконувати, схильний заохочувати; він володіє неформальним авторитетом; оптимізм: лідер упевнений, що проблеми, які встають перед людьми, вирішувані; своїм оптимізмом він викликає у людей віру в свої сили [4].

Згідно з книгою “Емоційне лідерство” (Primal Leadership) Деніела Гоулмана, Річарда Бояціс і Енні МакКі секрет успішного лідерства полягає у високому рівні емоційного інтелекту, тобто ні IQ, ні навички не роблять лідера хорошим [2].

Автори книги стверджують, що тільки налагодивши і створивши товариські та довірливі відносини в колективі, де при поразках можна знайти підтримку, де немає авторитарного стилю керівництва, де ніхто нікого не залякує звільненням чи штрафами, де до керівника можуть прийти і поговорити про свої ідеї віч-на-віч, де вся група разом з керівництвом має одну ціль та шлях до її виконання буде мати успішне виконання будь-якої справи.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію можна стверджувати, що у керівництва є аксіома – “здорова” атмосфера в колективі + одна мета = “правильне” керівництво, яку мають враховувати керівники компаній/відділів для подальшої ефективної праці. На жаль, не всі начальники є лідерами і можуть “правильно” керувати підлеглими, саме тоді їм на допомогу може прийти неформальний лідер з яким вони мають працювати пліч-о-пліч, вирішуючи нагальні питання підприємства.

Отже, лідерство – це складний процес, адже бути лідером – ціла наука, яку потрібно опановувати крок за кроком, оскільки лідерами стають, а не народжуються.

#### Список літературних джерел

1. *5 крутих ідей TED Talks для ефективного лідерства XXI століття.* URL: <https://bakertilly.ua/news/id46200> (дата звернення: 16.11.2020).
2. *6 стилів лідерства, про які вам потрібно знати.* URL: <https://hr-security.ua/ua/6-stil%D1%96v-l%D1%96derstva%2C-pro-yak%D1%96-vam-potr%D1%96bnoznati> (дата звернення: 16.11.2020).
3. *Лідерство та керівництво. Соціальна психологія.* URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak\\_psihologiya\\_ch1/1\\_3.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1_3.html) (дата звернення: 16.11.2020).
4. *Психологічні особливості керівництва. Психологія управління в організації.* URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/321.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html) (дат звернення: 16.11.2020).

**Галетій Євдокія Олександрівна**, бакалавр  
Київський національний торговельно-  
економічний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Миколайчук І.П.*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СПІВБЕСІДИ З КАНДИДАТАМИ НА ПОСАДИ В РІЗНИХ КРАЇНАХ**

В сучасному світі нараховується 195 незалежних держав, в яких існують свої особливості культури, історії, звичаїв, традицій, правил поведінки, роботи, норм та процесу проведення співбесід. Щодня люди з багатьох країн світу проходять неймовірну кількість інтерв'ю, в яких необхідно проявити свої якості для отримання роботи. Співбесіда – це своєрідний іспит, на якому перевіряються фахові, ділові та психологічні якості, а також здібності, потенціал та можливість працювати у відповідній компанії. На відміну від співбесіди, інтерв'ю передбачає більш міжособистісний контакт між інтерв'юером та майбутнім працівником.

До процесу проходження співбесіди необхідно готуватися ретельно, особливо якщо людина хоче отримати роботу в іншій країні. Саме тому є доцільним розглянути особливості проходження співбесід на прикладі декількох країн (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Правила та поради щодо проходження співбесід на посади в різних країнах світу**

Країна	Особливості проходження співбесіди
Японія	<ul style="list-style-type: none"><li>– пошук роботи в Японії потребує вивчення складних ритуалів ділового етикету країни та вивчення ввічливої японської мови;</li><li>– одяг – спеціальний чорний строгий костюм, проста біла сорочка та строга чорна сумка та взуття;</li><li>– пальто варто зняти перед входом в будівлю;</li><li>– прийти на співбесіду потрібно як мінімум за 10 хвилин;</li><li>– перед входом варто постукати тричі, дочекавшись дозволу, при вході повернутися і закрити двері з максимальною тишею;</li><li>– важливим є слово: «Перепрошую», легкий уклін (на 30 градусів) та підхід до лівої сторони стільця;</li><li>– важливо представитись, назвати прізвище та ім'я, країну та університет, а потім знову вклонитися;</li><li>– варто чекати дозволу сісти та акуратно сідати на стілець, а під час сидіння потрібно сидіти прямо – не відкидаючись на спинку (чоловіки повинні покласти руки на відповідні коліна, а жінки одну на одну та тримати їх на колінах разом);</li><li>– при розмові варто використовувати ввічливу японську лексику, а при передачі документів – обидві руки для демонстрації поваги та важливості обміну;</li></ul>



Країна	Особливості проходження співбесіди
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наприкінці співбесіди рекомендовано подякувати інтерв'юєру та вклонитися, потім встати та знову вклонитися (на 45 градусів), сказати “перепрошую”, повернути стілець у початкове положення та тихо зачинити за собою двері</li> </ul>
Китай	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вільне володіння китайською чи англійською мовою;</li> <li>– важливо добре виглядати і посміхатися, оскільки китайці великого значення надають зовнішньому вигляду і першому враженню, яке створює кандидат;</li> <li>– варто проявити себе, як позитивного співробітника, який сповнений енергії та ентузіазму для роботи;</li> <li>– важливо завчасно підготувати необхідні документи;</li> <li>– не можна принизити себе чи співрозмовника;</li> <li>– не варто казати, що людина в чомусь некомпетентна</li> </ul>
Італія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поводити себе обережно та завбачливо;</li> <li>– велика увага приділяється відкритості спілкування;</li> <li>– при зустрічі необхідно здійснити традиційне рукоштовкування та встановити зоровий контакт;</li> <li>– варто знати хоча б прості граматичні правила та говорити відповідно до правил ввічливості;</li> <li>– при виборі одягу варто зупинитися на традиційному діловому костюмі, оскільки в країні звертаються велику увагу на стиль;</li> <li>– не варто розвідати про вподобання та хобі без потреби;</li> <li>– прийти на співбесіду потрібно як мінімум за 10 хвилин до початку.</li> </ul>
Іспанія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– володіти мовою та глибоко пізнати культуру держави;</li> <li>– традиційним привітанням в країні вважається рукоштовкування;</li> <li>– до співрозмовників слід звертатися за прізвиськом, додаючи до нього слово «сеньйор» або «сеньйора»;</li> <li>– при спілкуванні варто контролювати власні жести та міміку;</li> <li>– приходити на співбесіду слід точно в призначений час;</li> <li>– мати із собою якісні двомовні візитні картки (іспанською та англійською) та подати візитівку іспанською мовою догори;</li> <li>– виглядати охайно, елегантно та не демонструвати свій достаток;</li> <li>– підготуватися до стандартних, незвичних та особистих запитань іспанською, що збільшить шанси на успіх</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготувати відповіді на стандартні питання, підтримувати дружньо-офіційну форму бесіди та відповідати тільки по суті;</li> <li>– відповідно до законів даної країни роботодавцю заборонено задавати питання про сімейний стан, стан здоров'я, віросповідання, політичні погляди, національність, сексуальну орієнтацію та відносини з законом, тому відмова людині у працевлаштуванні відповідно до вищезазначених пунктів вважається дискримінацією;</li> <li>– варто надати перевагу класичному стилю одягу;</li> <li>– дотримуватися попередніх домовленостей щодо співбесіди та використання офіційної французької мови при спілкуванні</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демонструвати відкритість, енергійність та дружелюбність;</li> <li>– проведення співбесіди в США має не дуже офіційну манеру;</li> <li>– проявляти в процесі інтерв'ю наполегливість у досягненні цілей, впевненість у собі, професіоналізм, самостійність у прийнятті рішень</li> </ul>

Країна	Особливості проходження співбесіди
Німеччині	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідна ретельна підготовка, працелюбність, пунктуальність, бережливість, раціональність, педантичність, організованість та скептичність;</li> <li>– потрібно завжди закривати за собою двері та надавати перевагу консервативному одягу.</li> </ul>
Англія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– варто вирізнятися стриманістю, скрупульозністю, діловитістю та повагою до власності, говорити неголосно та стримано;</li> <li>– не обмінюватися візитівками та звертатися до незнайомих людей;</li> <li>– не хизуватися своєю ерудицією та відрізнятися категоричністю в судженнях;</li> <li>– варто надавати перевагу поєднанню чорного та білого в одязі.</li> </ul>
Австра-лії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– важливим є знання англійської мови;</li> <li>– потрібно тримати спину рівно, бути впевненими у собі, ввічливими, комунікабельними та варто погоджуватися на будь-яку посаду, бо старання в професійній сфері завжди винагороджуються підвищенням по кар'єрних сходах.</li> </ul>
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– успіх співбесіди залежить від професійних та особистих якостей людини, яка не спізнюється на зустрічі.</li> </ul>
Країни сходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прийти на співбесіду потрібно як мінімум за 10 хвилин;</li> <li>– важливим є встановлення доброзичливого, прихильного та гостинного ставлення один до одного;</li> <li>– приділяти увагу всім дрібницям, без поспіху та поважно;</li> <li>– жінкам варто звернути увагу на прикрашання себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами</li> </ul>

Джерела: [1]. [2]. [3]. [4]. [5].

Середовище існування людства невинно диктує свої умови до змін у діловому спілкуванні, тому все більш актуалізується процес проведення співбесіду форматі он-лайн (Skype, Google Meet, Zoom тощо) при підготовці до якої також варто дотримуватись деяких правил.

Перед початком співбесіди потрібно: налаштувати камеру та мікрофон; перевірити наявність Інтернету; вибрати гармонійний фон для зв'язку; з'явитися у мережі за декілька хвилин, щоб остаточно все перевірити.

Під час співбесіди необхідно: ввімкнути режим «без звуку» на телефоні; бути акуратно одягнутим та не відволікатися.

В епоху глобалізації локальні культури різних країн змінюються і кордони між ними стають прозорішими, проте в процесі працевлаштування вони досі відіграють значну роль. Перед здійсненням пошуку роботи за кордоном варто ретельно вивчити всі особливості та стереотипи поведінки на співбесіді та в подальшому в робочому середовищі та підготуватися до майбутньої співбесіди.

### Список літературних джерел

1. *Етика ділових відносин.* URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko\\_Oleksandr/Etyka\\_dilovykh\\_vidnosyn.pdf?PHPSESSID=045c86337b3bf13fea7609b1bf32889c](https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?PHPSESSID=045c86337b3bf13fea7609b1bf32889c) (дата звернення: 13.11.2020).
2. *Как правильно вести себя на собеседовании в Японии.* URL: <https://konnichiwa.ru/page/484/> (дата звернення: 13.11.2020).
3. *Как успешно пройти собеседование на работу в Италии.* URL: <https://italy4.me/interesnoe-ob-italii/kak-uspeshno-projti-sobesedovanie-na-rabotu-v-italii.html> (дата звернення: 13.11.2020).
4. *Как успешно пройти собеседование на испанском.* URL: <https://reallanguage.club/kak-uspeshno-projti-sobesedovanie-na-ispanskom/> (дата звернення: 13.11.2020).
5. *Как успешно пройти собеседование во Франции?* URL: <https://slon.fr/kak-uspeshno-projti-sobesedovanie-vo-frantsii/> (дата звернення: 13.11.2020).

**Головка Лілія Василівна,**

к.е.н., ст.н.сп., Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України,

**Котенко Тетяна Миколаївна,**

к.е.н., Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України,

**Головка Таміла Вадимівна,**

студентка, Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова

## НАРОЩУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА

Соціальні виклики суспільного розвитку роблять значущим нарощування соціального капіталу через призму формування партнерських відносин, соціальної відповідальності, громадської активності населення на основі взаємної довіри і згуртованості. Модернізація суспільного розвитку потребує виховання лідерів у кожній сфері.

Нині сформовані лідерські якості є основною складовою як професійних компетентностей сучасного та майбутнього конкурентоспроможного фахівця, так і його комунікативних здібностей. Важливою умовою формування лідерського потенціалу у процесі професійної підготовки у закладах вищої освіти, зокрема студентської молоді, є адаптація та трансформація освітнього процесу, його структури, форм організації відповідно до запитів та потреб сучасної особистості щодо формування лідерських якостей.

Лідерська позиція характеризується готовністю взяти на себе

відповідальність при розв'язанні проблемних ситуацій. Формування лідера – одна з складових формування національної еліти [1, с. 432].

Популяризація лідерства серед студентів вищих навчальних закладів стала можливою завдяки створенню умов для розвитку процесу самоврядування. Воно забезпечує безпосередню участь в захисті прав та інтересів осіб, які навчаються. Крім цього органи самоврядування проводять різні організаційні, культурно-масові, оздоровчі, спортивні, благодійні та інші заходи. Участь студентів у таких міроприємствах сприяє покращенню лідерських якостей, організаційних здібностей та комунікаційних навичок. Разом з тим, участь у наукових заходах (конференціях, круглих столах, семінарах, тренінгах) значно розширює фаховий потенціал студента, дозволяє оволодіти новими компетентностями, вдосконалити ті, що є, і цим самим накопичити соціальний капітал.

Можливість співпрацювати з адміністрацією вузу через членство у вчених радах дає право лобювати думку студентського колективу, приймати участь в обговоренні та голосуванні означених питань щодо вирішення нагальних проблем і водночас формує соціально активну особистість.

Саме тому, важливим фактором розвитку сучасного суспільства є студентське самоврядування. Форма організації студентського самоврядування може бути різною, але здебільшого це – парламент, який обирається шляхом голосування. Структура студентського парламенту, який очолює голова, включає ряд секторів, що дає можливість студентам самореалізуватися у відповідності до їх здібностей та індивідуальних якостей [2]. Студентське самоврядування у вищих навчальних закладах є такою ж невід'ємною складовою навчально-виховного процесу, як учнівське – в школах.

Студентський вік є сенситивним для формування лідерських якостей завдяки психічним особливостям, саме в цей час починається процес життєвого і професійного самовизначення людини, з'являється потреба в суспільно корисній діяльності, формуються переконання, почуття обов'язку і відповідальності, досягають певного рівня розвитку такі вольові якості, як самостійність, ініціативність, наполегливість тощо [3, с. 51].

Сьогодні прерогативами лідерського потенціалу, зокрема молоді, є вміння заохочувати інших до вирішення проблемних питань, для досягнення визначених стратегічних цілей, і, при цьому, що є особливо цінним, це – застосовувати креативні підходи. Значущим є здібність лідера використовувати свій соціальний капітал, водночас, нарощуючи його у колективній роботі із формуванням високого ступеня довіри

оточуючих, завдяки особистісному авторитету.

Сутність лідерства полягає не в управлінні, а в продукуванні нових ідей. Лідер відчуває напругу, зберігає єдність команди, приділяючи увагу кожному окремо [4, с. 35].

У підготовці лідера нового типу важливою є інтенсифікація та модернізація освітнього процесу, яка має здійснюватися через використання інноваційних методів викладання з максимальним розвитком особистісного потенціалу студентів. Пріоритетними стають інноваційні та інтерактивні методи взаємодії, зокрема метод проєктів, рольова гра, тренінг, упродовж яких розвиваються лідерські якості студентів [4, с. 37].

Розвитку лідерських якостей сприяє створення передумов для формування аналітичного мислення, мотивації до самовдосконалення, самореалізації, вміння аргументовано відстоювати власну позицію. Підґрунтям для цього є:

- використання різних стилів викладання (ситуативний, діалогічний);
- використання групових форм організації освітнього процесу;
- моделювання методів навчання (проблемно-пошукові, дослідницькі, інтерактивні);
- реалізація принципу вибору вивчення тих чи інших дисциплін.

Впровадження інновацій в освітній процес забезпечує активність навчальної діяльності студентів, яка формує основу для розвитку фахових знань та застосування набутого досвіду на практиці.

Отже, у контексті сучасних суспільних трансформацій з метою нарощування соціального капіталу через формування сучасного лідера доцільним є:

- створення умов для формування сучасного лідера з активною життєвою позицією;
- розвиток нових компетентностей лідера, визначених викликами часу, та вміння адаптуватись до суспільних змін;
- участь лідера у розбудові партнерських відносин через розробку та впровадження соціальних проєктів;
- здобуття інтегрованих знань і вміння приймати управлінські рішення у різних сферах діяльності;
- поширення практики впровадження інноваційних підходів, методів навчання;
- моделювання професійних і лідерських якостей з врахуванням потенційних можливостей особистості.

Перспективою суспільного розвитку є особистісно орієнтований характер освітнього процесу. Тому нарощування соціального капіталу

відбуватиметься за рахунок створення умов для підготовки нового типу лідера – конкурентоспроможного, ініціативного, відповідального, компетентного, авторитетного з високим ступенем довіри.

#### Список літературних джерел

1. Куриця А.І. (2012). Дослідження уявлень студентів про особистісні якості лідера. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України. *Проблеми сучасної психології*: зб. наук. пр. Вип. 18. 428-438. URL: <file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/160134-349992-1-SM.pdf>.
2. *Положення про органи студентського самоврядування в Національному педагогічному університеті імені М.П. Драгоманова*. URL: <https://npu.edu.ua/studentskiy-parlament/polozhennia-pro-studentskiy-parlament-natsionalnoho-pedahohichnoho-universytetu-imeni-mpdrahomanova>.
3. Карманенко В.В. (2018). Сутність і структура лідерських якостей студентів закладів вищої освіти. Імідж сучасного педагога. *Електронний фаховий журнал*, 4 (181). 50–52. URL: <http://isp.poipro.pl.ua/article/view/135643>.
4. Кайдалова Л., Щокіна Н., Альохіна Н.. (2016). Формування лідерських якостей студентів на основі інноваційних методів навчання. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. Pedagogika, 7. 34-37. URL: [https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9035/1/%E2%84%967\\_3\\_34.pdf](https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9035/1/%E2%84%967_3_34.pdf).

**Лонська Анастасія Євгенівна**, студентка  
Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна

### ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

Успіхи будь-якої організації і підприємства залежать від умінь керівників підприємства, чи організації правильно організувати виробничий процес і відносини з персоналом. Лідер повинен служити прикладом для його послідовників та інших членів групи. Є багато факторів, що впливають на якість виконання роботи. Особлива увага повинна приділятися відносинам між керівництвом і персоналом, а також відносинам всередині персоналу. Якщо керівник не має авторитету серед працівників, то це значить, що він – поганий керівник, який не має лідерських якостей.

Зараз все більше і більше набирає популярність така управлінська концепція, як проектний підхід. Основною метою якого є високоєфективна гнучка команда. Звичайно, успіх спільної роботи усієї команди дуже сильно залежить від компетенції та дій її керівника-лідера.

Роль керівника-лідера також може відрізнятись залежно від вибраного ним напрямку, а також напрямку діяльності організації.

Лідер, який веде за собою – керівник, який приймає рішення самостійно і бере всю відповідальність на себе.

Лідер, який займається організацією груп – керівник, який розбирається в психології, тому найкраще підходить для управління не великими групами людей.

Лідер-виконавець – керівник, який вміє згуртувати колектив, долати бар'єри і показує все на особистому прикладі.

Лідер-дипломат – керівник, який вміє контактувати зі співробітниками і вирішувати проблеми тет-а-тет, комунікації даються йому легко.

Лідер, що генерує ідеї – керівник, який орієнтується на нові знання і технології, а також об'єднання отриманих знань.

Лідер, що продає ідеї – керівник, який по іншому дивиться на вже знайомі речі, винятковий підприємець.

Лідер-синтезатор – керівник, який вміє вибрати з великого обсягу інформації лише головне.

Лідер-роз'яснювач – керівник, який дуже просто пояснюють навіть найзаплутаніші ситуації.

Лідер-реактор – гарний послідовник, тому що активно реагує на ідеї інших.

Лідер-комунікатор – керівник, який вміє слухати людей і дуже комунікабельний.

Лідер-дослідник – керівник, який вміє отримувати, обробляти і аналізувати отримані факти і інформацію.

Лідер-слідопит – керівник, для якого важлива постановка цілей, а методи їх досягнення він обере самостійно.

Лідер-хранитель інформації – керівник, який вміє збирати, а потім використовувати отриману інформацію.

Лідер-організатор – керівник, який неймовірно талановито організовує виробництво і управління персоналом.

Кожен керівник повинен поєднувати в собі управлінські і лідерські якості. За цих умов досягнення цілей організації і виконання поставлених задач на порядок вище. Конкретні якості, які керівник-лідер має мати – вміння делегувати повноваження. Ефективний керівник – це керівник, який розбирається у тому, що мотивує людей і допомагає працівникам розкривати робочий потенціал і використовувати його максимально ефективно в інтересах компанії.

Важливою частиною в управлінні персоналом виступає його мотивація, адже мотивований персонал працює більш старанно і

продуктивно. Тому сьогодні хочу звернути увагу саме на цей аспект в управлінні персоналом.

По-перше, розберемо, що ж таке мотивація і як нею правильно користуватися.

Мотивація – це така рушійна сила, яка змушує людину виконувати певну діяльність і допомагає досягати поставлених цілей. Це стимул, який спонукає до дії та підштовхує до успіху. Зараз це дуже популярна тема і є багато мотивуючих тренінгів, а також тренінгів, які навчають нею користуватися. Мотивація буває зовнішньою і внутрішньою. Внутрішня мотивація пов'язана з бажаннями і інтересами, які людина переживає самостійно, а зовнішня – це мотивація, яку використовують керівники у своїй діяльності, тобто мотиви і стимули, які впливають на продуктивність діяльності ззовні, це можуть бути матеріальні, моральні або адміністративні аспекти.

Керівники повинні визнавати значущість працівника, дуже важливо, щоб працівник відчував, що він потрібен цій організації й його роль дуже важлива. Також використовують гнучкий графік для мотивування або можливість працювати не лише на робочому місці але й удома. Якщо компанія виготовляє якусь продукцію чи послуги, то компанія може зробити знижку на ці послуги і продукцію. Допомога в придбанні будинку чи транспорту (надання кредитів на вигідних умовах). Якщо брати до уваги піраміду Маслоу, то для створення мотивації шляхом матеріальних цінностей, то треба створити умови, які будуть задовольняти потреби працівників.

Для підвищення продуктивності також треба прибрати всі зайві речі з робочого місця кожного працівника, підтримувати всі робочі місця в чистоті, а ті речі, що потрібні під час роботи повинні лежати обережно складеними і на своїх місцях.

Дії лідера відрізняються від дій менеджера тим, що менеджер керує, а лідер веде за собою замість того, щоб управляти і командувати. Лідер не приймає рішення самостійно, він долучає до цього весь робочий колектив. Лідер порівнює щоденні буденні справи з великими цілями, коли людина відчуває що зробила щось значуще і досягла якоїсь цілі, то знає, що зробила свій внесок у загальну справу. У кожній справі, за яку береться лідер він відчуває свою відповідальність і не відмовляється від неї. Підтримує командний дух і відзначає досягнення кожного працівника, досягнення мети кожним з працівників – колективний успіх. Лідер, перш за все, працює заради перспективності підприємства, для нього не так важливо отримати прибуток або втратити роботу, як досягти успіху для компанії.

Лідер поєднує в собі здатність проводити якісний аналіз і при



цьому бути душею компанії. Лідер має авторитет і добру славу серед підлеглих. У лідера є не лише влада, а й здатність знайти спільну мову і взяти не лише офіційні переговори, але й неформальні розмови, не втрачаючи при цьому авторитет серед працівників.

Кожен лідер – керівник, але не кожен керівник – лідер.

#### Список літературних джерел

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. (2012). *Основи менеджмента*. 672 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. (2012). *Менеджмент: навч. посіб.*. Д.: Національний гірничий університет. 381 с.
3. Гошовська В.А., Пашко Л.А. (2003). *Політичне лідерство: навч. посіб.*. 300 с.
4. Стаут Л.У. (2006). *Управление персоналом. Настольная книга менеджера*. М.: ООО "Издательство "Добрая книга". 536 с.
5. Столяр Л. (2012). Проблеми лідерства в державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, Вип. 1. 58–65.

**Марчук Олена Романівна**, магістр  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
*Науковий керівник – к.пед.н., доцент Кузнєцова Н.В.*

### **АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ**

Виклики сьогодення спонукають до серйозних роздумів про те, що ріст і масштаби досягнень у галузі освіти залежать від рівня самореалізації внутрішніх ресурсів педагогів та ефективності управління керівників закладів освіти. Це вимагає інноваційного підходу до підготовки і розвитку кадрів управління, менеджерів освіти, підвищення їх рівня професійної компетентності, морального рівня та здатності підвищувати особистісну культуру, культуру педагогічного колективу, крокувати в ногу з часом.

Ефективність протікання управлінського процесу в навчальному закладі, відносини в педагогічному колективі залежать від безлічі факторів: безпосередніх умов роботи, професіоналізму педагогів, рівня управлінського складу тощо. Одним із головних чинників є особистість керівника – його авторитет.

Питання особистості та авторитету керівника постійно викликали і викликають інтерес науковців. Вагомий внесок у формування сучасних наукових підходів до визначення ролі особистості керівника в процесі управління здійснили І. Белканов, Т. Гриценко, В. Зігерт, А. Кібанов,

Л. Ланг та інші. Основи формування педагогічного авторитету заклали видатні педагоги А. Макаренко, В. Сухомлинський.

Мета статті полягає в обґрунтуванні важливості авторитету керівника закладу загальної середньої освіти та ефективності його впливу на педагогічний колектив.

Основне завдання, яке вирішує керівник навчального закладу і його заступники при виконанні функції керівництва, - формування колективу, здатного ефективно здійснювати і розвивати навчально-виховну діяльність в закладі [2, 129].

Проблема авторитету керівника в сфері освіти до сих пір залишається малодослідженою, хоча багато в чому успіх в управлінні, ефективність роботи керівників залежать від уміння завоювати авторитет. Авторитет (лат. *autoritas* – вплив, влада) – це вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на ухвалення відповідального рішення в умовах спільної діяльності [1, 8].

Педагогічний колектив можна визначити як групу спільно працюючих педагогів, що мають спільні освітні цілі, досягнення яких є для них також особистісно значущим, і реалізують структуру міжособистісних взаємин і взаємодій, що сприяють досягненню загальних цілей [2, 130].

Процес управління педагогічним колективом вимагає від керівника високого рівня професіоналізму. Авторитетним керівником вважається той, який на етапі реалізації тієї чи іншої управлінської функції демонструє лише позитивні особистісні якості, використовуючи для цього ефективні принципи і методи взаємодії з колективом.

Вважаємо, що основними ознаками і особливостями явища авторитету є почуття довіри, образ ідеального авторитету в колективному уявленні, реальна діяльність носія авторитету, його індивідуальні цінності. Аналіз дозволив виділити наступні функції авторитету керівника закладу загальної середньої освіти: функція виховання педагогічного колективу, створення сприятливого клімату в колективі; функція самоконтролю особистості керівника.

Варто зауважити, що авторитет керівника може формуватися тільки за умов дотримання і співвідношення норм і цінностей керівника з нормами і цінностями колективу, що створює можливість формування колективу однодумців, підвищує ефективність діяльності педагогічного колективу, управлінську діяльність керівника.

В першу чергу ефективність роботи педагогічного колективу залежить від тих особистісних і професійних якостей керівника, які визначаються змістом і характером управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти: сформованість управлінських умінь і

навичок; наявність лідерських якостей, авторитету; ініціативність; високий рівень працездатності; відкритість до інновацій; високий рівень саморегуляції, організації діяльності та контролю; адекватна самооцінка; навички професійного спілкування; наявність позитивних установок; відповідальність; позитивна мотивація; поєднання соціальних ролей; відсутність конфліктних і агресивних тенденцій в поведінці; позитивне ставлення до колективу, тощо.

Сучасний керівник повинен володіти такими властивостями як адаптивність – здатність адекватно пристосовуватися до ситуації; гнучкість – застосування того чи іншого типу стилів у залежності від можливостей керівника, особливостей ситуації, об'єкта і чинників; соціальна орієнтованість – певна міра соціальної відповідальності перед людьми, педагогічним колективом, суспільством.

Авторитетний керівник у процесі вирішення управлінських завдань має використовувати професійний, творчий, інтелектуальний потенціал педагогічного колективу. Утвердженню власного авторитету, ефективному впливу керівника на педагогічний колектив сприяють:

- пояснення педагогічному колективу, який результат очікують від них отримати;
- визначення реальних термінів досягнення цілей;
- зацікавлення всіх членів колективу в досягненні намічених результатів;
- наполеглива праця над формуванням сприятливого клімату в колективі.

Ми припускаємо, що авторитет керівника впливає на характер і ефективність управлінської діяльності за умови:

- осмислення рівня власного авторитету;
- цілеспрямованої діяльності по зміцненню власного авторитету;
- діагностики, що виявляє ставлення педагогічного колективу до авторитету керівника навчального закладу;
- корекції своєї управлінської діяльності в залежності від рівня авторитету.

Таким чином, авторитетний керівник, володіючи високим рівнем управлінських здібностей, за наявності відповідних особистісних якостей може правильно вибудувати взаємини в педагогічному колективі, створити сприятливий психологічний клімат у навчальному закладі, спрямувати діяльність колективу на досягнення високих результатів. Вважаємо, що авторитетний керівник закладу загальної середньої освіти може здійснювати ефективний вплив на педагогічний колектив за таких умов:

- зміни авторитарного стилю керівництва на «адаптивний» стиль, що

виявляється в умінні керівника вести себе в залежності від вимог реальної ситуації;

– використанні в процесі вирішення управлінських завдань потенційних можливостей колективу: професійний, інтелектуальний, творчий потенціал;

– виборі головного орієнтиру створення сприятливого робочого середовища, наданні психолого-педагогічної підтримки членам свого колективу для реалізації їх потенційних можливостей.

Отже, керівникові варто турбуватися про власний авторитет для того, щоб привертати до себе людей, викликати у них довіру і віру у високий професіоналізм керівника, його чесність, порядність, справедливість. Без цього неможливо створити в педагогічному колективі позитивний соціально-психологічний клімат та очікувати від працівників високопродуктивної та якісної роботи.

#### Список літературних джерел

1. *Короткий психологічний словник* (2000). За ред. В. Петровського. Педагогіка. 412 с.
2. Мартинець Л.А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу*: навч. посібн. Вінниця. 196 с.

**Новик Ірина Михайлівна**, магістр

Київський університет імені Бориса Грінченка

*Науковий керівник – д. психол. Н., професор, Міляєва В.Р.*

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЮ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗДО

На сучасному етапі розвитку освіти актуалізується проблема щодо управління комунікацією в освітньому середовищі ЗДО. Про роль комунікації в освітньому середовищі закладу освіти йдеться й у нормативних документах, зокрема у Законі України “Про освіту” (2017), “Про дошкільну освіту” (2001) та у проєкті Професійного стандарту за професією “Керівник ЗЗСО” (2020) [6; 7; 8].

Впровадження Нової української школи зосереджує увагу також на важливості комунікації. Концепція НУШ на основі ненасильницької комунікації передбачає формування у підростаючого покоління й інших учасників освітнього процесу таких ключових компетентностей і наскрізних умінь, як: уміння доносити думку, критичне мислення, логічний захист позиції, робота в команді та ін. [4].

Аналіз теоретичних джерел дав змогу визначити, що пароблематика вдосконалення комунікацій у закладах освіти, подано у

наукових дослідженнях: М. Кастельса, С. Кремлева, М. Мескона, Б. Мільнера, Н. Морозової й ін. Концепція комунікаційної взаємодії під час прийняття управлінських рішень розкрито у працях: М. Григор'єва, І. Грошева, М. Каймакова, Б. Литвака, Т. Орлова, J. Cook, C. Viedge, C. Scheepers, W. Tang.

Однак, незважаючи на наявний значний вітчизняний і міжнародний досвід існує чимало актуальних проблем у системі управління комунікацією в освітньому середовищі ЗДО, що зумовлює своєчасне реагування на мінливі зовнішні й внутрішні умови функціонування закладу освіти. Вважаємо, що важливими складовими ефективною комунікації в освітньому середовищі ЗДО є зворотний зв'язок і комунікативна рефлексія.

Зворотний зв'язок – це “вербальні й невербальні повідомлення, які людина навмисно чи ненавмисно посилає у відповідь на повідомлення іншої людини” [3].

Комунікативну рефлексію визначаємо як “рефлексію, спрямовану на усвідомлення досвіду свого спілкування з іншим: цінності, способи дії, успіхи, труднощі, пріоритети й завдання. Її сутність полягає в усвідомленні особистістю того, як її сприймають, оцінюють, відносяться до неї інші (“Я-очима інших”)” [2, с. 128].

Вагомим у нашому дослідженні є твердження В. Міляєвої, яка зазначає, що “найкращий моральний клімат зберігається у тих колективах, де всі поінформовані про цілі та наміри закладу освіти, адміністрація прислуховується до пропозицій і думок усіх стейкхолдерів. А відтак, варто вибудовувати відкриті інформаційні канали, зменшити кількість переданих ланок, забезпечити зворотний зв'язок” [5, с. 16].

Підтримуємо думку С. Вольянської та А. Остапенко про те, що “в умовах конкуренції переваги має та організація, у якій система управління ефективно розв'язує всі проблеми, що виникають у процесах взаємодії, комунікації та організації управлінської діяльності, а це зумовлюється розвитком і реалізацією рефлексивної діяльності в управлінні” [1, с. 9].

Отримана інформація у процесі зворотного зв'язку часто залишається формально поза увагою керівника й не завжди стає основою для прийняття рішень та планування комунікацій. А тому, зворотний зв'язок потребує не стільки нових форматів, скільки інших підходів і систематизації. Найпоширенішим формами отримання зворотного зв'язку у ЗДО є: опитування (усне, письмове), у тому числі онлайн-опитування або голосування. У переважній більшості опитування здійснюється через сайт, сторінку в соцмережі Фейсбук,

групи у Вайбері чи інших месенджерах, розсилкою електронною поштою. Окрім того дієвими є дискусії, громадські обговорення, круглі столи та ін. Ці формати дозволяють: окреслити питання та поцікавитися думкою співробітників; почути, які запитання та проблеми виникають у співробітників, а також відповісти на них або скоригувати свої управлінські дії у подальшому.

З метою виявлення сучасного стану управління комунікацією в освітньому середовищі ЗДО м. Києва нами було проведено опитування серед керівників і співробітників ЗДО м. Києва. За результатами анкетування було з'ясовано, що 100% опитаних керівників витрачають на комунікаційну взаємодію від 76-100% впродовж робочого дня; знають, що таке зворотній зв'язок і лише 67% у своїй професійній діяльності його використовують. Найчастіше для отримання зворотного зв'язку використовують такі форми, як: об'єднання співробітників у підгрупи; анкетування; відгуки, скарги; звернення засобами телефонного зв'язку. 33% керівників надають перевагу очному виду зворотного зв'язку, 67% – заочному й 0% – дистанційному (рис. 1).



Рис. 1. Відповіді керівників ЗДО на запитання анкети: "Яким видам зворотного зв'язку Ви надаєте перевагу?" (у %)

З метою визначення особливостей налагодження комунікації в закладах дошкільної освіти нами було використано діагностичні онлайн-тести, а саме:

– методика діагностики комунікативної установки (за В. Бойко) <https://pcenter.kiev.ua/test/kommunikativnoy-ustanovki/>.

– діагностика оцінки самоконтролю в спілкуванні (за М. Снайдером) <https://pcenter.kiev.ua/test/otskenka-samokontrolya/>.

Згідно отриманих результатів за методикою діагностики комунікативної установки (за В. Бойко) до показника "Завуальована жорстокість в стосунках до людей, в судженнях про них", мають 12 % респондентів, яка характеризується як особистість зовні демонструє

терпимість, та разом з цим їй часто притаманні, хоча й у замаскованій, прихованій формі, недобррозичливість та настороженість у стосунках з багатьма партнерами.

Результати отримані згідно діагностики оцінки самоконтролю в спілкуванні (за М. Снайдером) засвідчили, що 34% респондентів мають низький комунікативний контроль. Їх поведінка стійка і вони не вважають за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Такі люди здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають їх “незручним” у спілкуванні внаслідок їхньої прямолінійності. 27% мають середній комунікативний контроль, такі люди щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, зважають на свою поведінку. 39% мають високий комунікативний контроль. Вони легко входять у будь-яку роль, гнучко реагують на зміну ситуації, добре відчують і навіть в змозі передбачити враження, яке справляється на оточуючих.

Одержані факти не відповідають запитам педагогічної діяльності і спілкування. А отже, є підстави для цілеспрямованого розвитку у керівника, вихователя ЗДО та інших співробітників комунікативної рефлексії та надання зворотного зв'язку у процесі комунікації шляхом проведення відповідних семінарів, тренінгів, круглих столів, дискусій та інших форм управління командою ЗДО.

#### Список літературних джерел

1. Вольянська С., Остапенко А. (2018). Професійна рефлексія керівника як фактор успішного розвитку закладу освіти в умовах технологізації суспільства. *Нова педагогічна думка*, 4. 7-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2018\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2018_4_3) (дата звернення: 08.11.2020).
2. Карпов А.В. (2004). *Психология рефлексивных механизмов деятельности*. М.: ИП РАН. 421 с.
3. Ковалев Б.П. (1984). *Представления педагогов о понимании их учащимися ПТУ*: автореф. дис .... канд. психол. наук: 19.00.07. Минск. 23 с.
4. *Концепція Нової української школи* (2016). URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q> (дата звернення: 18.11.2020).
5. Міляева В.Р. (2016). *Психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівника закладів середньої освіти*: навчальний посібник. Київ: “ДП “НВЦ Пріоритети”. 36 с. URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/18830/1/V\\_Miliaeva\\_POUKKZSO\\_NDK\\_KL.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/18830/1/V_Miliaeva_POUKKZSO_NDK_KL.pdf) (дата звернення: 10.11.2020).
6. Про дошкільну освіту: *Закон України* від 2001 р. зі змінами № 474-IX від 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 07.11.2020)
7. Про освіту: *Закон України* від 05.09.2017 р. № 2145–VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178–179). С.10–22. (дата звернення: 08.11.2020)
8. Проект професійного стандарту за професією “Керівник ЗЗСО” (2020). URL: <https://vseosvita.ua/library/profesijnij-standart-za-profesieu-kerivnik-zzso-333299.html> (дата звернення: 29.10.2020)

**Петренко Анастасія Владиславівна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – ст. викладач Рябоконт І.В.*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Лідерство як феномен суспільних відносин завжди викликало багато суперечностей стосовно своєї природи та було центром наукових досліджень. Проблема лідерства почала розроблятися у вітчизняній психології ще у 20-30-х роках. Над нею працювали такі науковці, як Г. Андреева [1], І. Кон [3], М. Корнєв [4], М. Логунова [5], Б. Паригін [6], А. Петровський [7], та багато інших. Серед зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у вивчення проблеми лідерства і керівництва, можна назвати праці К. Берда, Е. Богардуса, М. Вебера, Л. Каргера, Р. Лорда, Р. Стогділла, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Фідлера, Д. Філліпса, Г. Хоуманса та ін. [2].

Вивчення проблеми лідерства потрібне для вироблення методів ефективного керівництва, відбору і формування лідерів. Керівник повинен уміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю. Успішне керівництво значною мірою залежить від уміння керівника управляти думкою колективу. З вищесказаного можемо зазначити, що проблеми керівництва і лідерства в організації на даний момент стоять досить гостро, тому велике значення має вивчення даного питання.

Феномен лідерства зустрічається на будь-якому рівні соціальної організації суспільства. Воно існує скрізь, де присутня колективна діяльність і організація. Будь-яка спільна діяльність потребує впорядкування поведінки індивідів, у виробленні спільних цілей і визначенні шляхів та способів їх досягнення.

Лідерство – це здатність впливати як на окрему особу, так і на групу, направляючи зусилля усіх на досягнення цілей організації. Лідерство є природнім соціально-психологічним процесом, що протікає в групі; він пов'язаний з впливом авторитетної особи на поведінку членів групи. Під впливом розуміють таку поведінку людини, яка призводить до змін в діях, стосунках, почуттях іншої людини. Вплив можна здійснювати через ідеї, усне та письмове слово, навіювання, переконання, емоційне зараження, примус, особистий авторитет і приклад. Лідерство необхідно розглядати як групове явище: лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як елемент



групової структури, а лідерство є системою відносин у цій структурі.

У лідера група перетворюється в команду, у якій її члени не відбувають повинність, а сповнені творчого поривання. Лідер є членом цієї команди, посідаючи водночас особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах з іншими членами групи, сприймає задуми членів команди як власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання: не ухвалювати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, що потрібно розв'язати, у формуванні мети і завдань колективної діяльності. Відповідно, і функція контролю замінюється на функцію її координації. Лідер концентрується на пошуку шляхів узгодження різноманітних, часто протилежних інтересів членів групи та необхідних ресурсів для розв'язання проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції, знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Лідера слід визначити як особу, здатну об'єднувати людей заради досягнення якої-небудь мети. Насправді, безглуздо б виглядав лідер, що не має цілей. В той же час однієї наявності їх і прагнення досягти цих цілей самостійно явно недостатньо, щоб називатися лідером. Важливим для лідера є вміння повести людей за собою, забезпечити існування таких системних зв'язків між ними, які б сприяли вирішенню конкретних завдань щодо досягнення єдиної мети.

З точки зору масштабності вирішуваних завдань виділяють:

- побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, об'єднаннях за інтересами, в сім'ї);
- соціальний тип лідерства (на виробництві, в профспілковому русі, в різних соціальних групах);
- політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Розрізняють два типи лідерства:

1. Формальне лідерство – процес впливу на членів групи з позиції займаної посади.

2. Неформальне лідерство – процес впливу на членів групи, завдяки своїм особистим характеристикам, можливостям, умінням або за участю інших ресурсів.

Лідери можуть породжувати не лише особисті якості, але і структуру взаємовідносин в групі. Міжособистісні зв'язки з'являються і формуються залежно від цілей команди, цінностей і норм. На основі норм, що склалися в групі, а також цілей її діяльності висувається лідер, в якому уособлено норми та цінності, що відповідають перевагам членів групи. Установки вибраного лідера тут же стають

ідеалом, еталоном для членів групи. Лідерів надається право вести за собою, об'єднувати учасників для вирішення важливих для групи завдань, приймати остаточні рішення під час виникнення різноманітних групових розбіжностей. Отже, лідер – це член команди, що має особливу владу і беззаперечний авторитет, а також має право на оцінювання та вплив.

Відомий психолог К. Левін [4] виділив три стилі лідерства:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

Потрібно підкреслити, що талант керівництва людьми ґрунтується на цілому комплексі соціально-психологічних якостей і властивостей. Велику роль грає довіра і любов мас до свого лідера. Довіра – це визнання високих достоїнств, заслуг, повноважень, необхідності, правильності і результативності дій лідера. Це внутрішня згода з авторитетною особою, готовність діяти відповідно до її установок. Адже змусити йти за собою за відсутності засобів примусу можна лише завдяки довірі.

Особовими якостями лідера є:

- інтелігентність (вербальна і символічна);
- ініціативність, тобто здатність спрямовувати активність, бажання в новому напрямі;
- упевненість в собі, сприятлива самооцінка;
- прихильність до співробітників;
- мужність (у чоловіків) і жіночність (у жінок);
- зрілість;
- мотиваційні здібності.

Ключовими компонентами людської психіки в дослідженні проявів лідерства в групі є:

- афективний, тобто емоційно-комунікативний;
- практичний, тобто поведінковий;
- пізнавальний, тобто інформаційний [8].

У будь-якій сфері лідерами є ті люди, які ведуть свої компанії вперед і здатні під іншим кутом подивитися на щоденні дії, переосмислити і оживити пропоновані продукти та послуги, а також сміливо експериментувати з планами на майбутнє.

#### Список літературних джерел

1. Андреева Г.М. (2001). *Социальная психология*. М.: Аспект Пресс. 384 с.
2. Ашин Г.К. (1985). Проблема лидерства в современной зарубежной эмпирической социологии. *Вопросы философии*, 5. 161-168.
3. Кон И.С. (1999). *Социологическая психология*. Воронеж: МОДЕК. 245 с.
4. Корнев М.Н. (1995). *Социальная психология: підруч.*. К.. 304 с.

5. Логунова М.М. (2008). *Політична психологія та іміджологія: метод. матеріали до навч. модуля*. К.: НАДУ. 112 с.
6. Парыгин Б.Д. (2010). *Социальная психология: истоки и перспективы*. С.-Пб.: СПбГУП. 156 с.
7. Петровский А.В. (1984). Проблема развития личности с позиций социальной психологии. *Вопросы психологии*, 4. 15-20.
8. Москаленко В.В. (2008). *Соціальна психологія: підручник*. Київ: Центр навчальної літератури. 237 с.

**Пивовар Діана Олександрівна**, магістр  
Національного університету “Запорізька політехніка”  
*Науковий керівник – к. політ. н., доцент Сергієнко Т.І.*

## **ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА**

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що управління сьогодні розглядається як загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі.

З кінця 50-х рр. фахівці звернулися до аналізу змісту політичної праці. За допомогою хронометражу управлінських дій, аналізу документів з'ясувалося, як складається робочий день політичного діяча, які завдання йому доводиться вирішувати, яка їхня тимчасова тривалість, яка питома вага тих чи інших компонентів психічної активності в цьому процесі. Виявлялася система соціальних зв'язків, що створюються політиком для вирішення повсякденних завдань кар'єрного просування. Вивчалися функціонально-рольові аспекти праці, способи та тактики ефективного впливу [4, с. 141].

Управлінську діяльність може здійснювати не тільки керівник, але і лідер. Лідерство та керівництво, їх схожість і відмінність стає однією з кардинальних проблем психології управління. Динаміка дослідницького інтересу до двох сторін феномена лідерства може бути визначена наступним чином. На початковому етапі як переважно психологічна (власне лідерство), а потім переважно соціальна (керівництво) [2, с. 55].

В стабільній організації керівник будь-якого рангу може одночасно бути лідером. Посада керівника дає її власнику перевагу над іншими членами колективу, посилюючи його лідерський потенціал. Окремі види лідерства важко відрізнити від керівництва, наприклад політичне лідерство або організаційне лідерство.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо його

порівняти з власне управлінням. Бути політичним діячем і бути лідером в організації – це не одне і те ж. Політичний діяч у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними, перш за все, використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, які її живлять. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше, взаємодії в організації. Цей процес є складним, бо потребує високого рівня взаємозалежності, його учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини “начальник – підлеглий”, властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами “лідер – послідовник” [6, с. 244].

Лідерство є типом управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), який заснований на найбільш ефективному для даної ситуації об’єднанні різних джерел влади й спрямований на спонукування людей до досягнення загальних цілей [1, с. 58].

Лідерство – це не управління, тому що управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі. Виділяють такі види лідерства:

1. Формальне лідерство – процес впливу на людей з позиції займаної в організації посади.

2. Неформальне лідерство – процес впливу через здібності та вміння чи інші ресурси, необхідні людям [3, с. 19].

Суттєвою характеристикою управлінської праці є постійна необхідність взаємодії з людьми, яке здійснюється, перш за все, з підлеглими та направлено на організацію і стимулювання ефективної роботи співробітників. Управлінська взаємодія за своєю формою є досить різноманітним процесом і може бути реалізовано на різних етапах управління.

Розглядаючи роль лідера у розв’язанні управлінських проблем необхідно розглянути ті функції, які йому доведеться виконувати.

Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

В контексті лідерства особливу увагу варто звернути на авторитет керівника і на те, внаслідок чого він формується.

Авторитет керівника, пов’язаний з виконанням основних функцій відповідно до займаної посади, повинен підкріплюватися особистим прикладом і високими моральними якостями. У цьому сенсі слід розрізняти два джерела авторитету:

– офіційний, який визначається займаною посадою в організації;  
– реальний авторитет – фактичний вплив, реальне довіру і повагу [5, с. 121].

Керівник, який має авторитет, має собі людей, позитивно на них впливає. До рішень авторитетного політичного діяча підлеглі відносяться по-різному. У першому випадку вказівка приймається без внутрішнього опору і виконується, як правило, без додаткового адміністративного тиску. Розпорядження неавторитетного керівництва викликають недовіру і складні внутрішні переживання.

Таким чином, авторитет треба розглядати як фактор, що полегшує управління, що підвищує його ефективність “Управляти підлеглими за їх позитивними відхиленнями!” – ось лозунг сьогодення. Це не означає, звичайно, що покарання як вид управлінського впливу ось-ось відіmrуть. Це означає лише те, що не вони покладені в основу діяльності керівника, який прагне чогось домогтися від підлеглих.

#### Список літературних джерел

- 1.Калашнікова С. (2010). Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. *Освітологічний дискурс*, 1. 50-70.
- 2.Сергієнко Т.І. (2017). Ефективне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy (October 26-29, 2017, Opole, Poland)*. The Academy of Management and Administration in Opole. 54-56.
- 3.Сергієнко Т.І. (2018). Лідерство у публічній сфері. Навчально-методичний посібник для магістрів за освітньо-професійною програмою “Менеджмент організацій і адміністрування” зі спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” ЗДА денної та заочної форми навчання кафедри менеджменту організацій та управління проектами. Запоріжжя. 162с.
- 4.Сергієнко Т.І. (2018). Формирование концепции эффективного лидерства и управления как стратегии развития организации в условиях социальных изменений. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Taptautinė mokslinė - praktinė konferencija 2018 m. gegužės 11-12 d.*, Marijampolė, Kaunas (Tezių rinkinys (internetė)). 141-142.
- 5.Серієнко Т.І. (2018). Формирование концепции эффективного лидерства и управления как стратегии развития организации в условиях четвертой промышленной революции. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 квітня 2018 року “Теоретичні і практичні засади еволюції від інформаційного суспільства до «суспільства знань” і до smart-суспільства: виклики і можливості четвертої промислової революції”*. Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДА. 120-122.
- 6.Слюсаренко О. (2016). Поняття “лідер” і “лідерство” в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, Вип. 2. 244-246.

## **THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT IMPLEMENTING**

Special attention is paid to the problems of leadership and its effective use in management. Leadership theories seek to find out which characteristics of leadership are most effective and why. In the XIX – early XX centuries, this topic has been quite interesting to many philosophers and historians, writers and sociologists, psychologists and biologists.

Eventually in the twentieth century, this topic has been the subject of many scientific studies. Particular interest in the problem of leadership has increased due to the widespread use of the managerial profession and the growing role of organizational management. Researchers of this problem rightly emphasize that a manager has to be a leader in order to successfully perform his functions.

Many scholars interpret the concept of “leadership” differently. This is due to the fact that leadership qualities are manifested in many areas of human activity. Some scholars believe that the qualities of a leader are innate, while others claim that they can be acquired [4, p. 64–66].

The leader forms a vision, sets goals and objectives. The leader must not only be aware of this vision for himself, but also be able to motivate people to achieve goals, be able to explain why it is important and necessary, and what it will give in the future.

The core of leadership is determined primarily by the leader as a person. However, in order to attract a certain circle of people, a leader must have charisma, because a charismatic leader is attractive to others. They want to follow such a leader and take his qualities. Charisma is an integral part of a true leader.

There have been a number of recent publications on the relationship between management and leadership. The following conclusions can be drawn from the research:

- both management and leadership are equally important for the organization;
- an effective manager must be a leader;
- leadership and management complement each other with different qualities that provide different benefits to the organization.

It is also proved that leadership involves its focus on the implementation

of managerial professional and pedagogical activities, mastering the system of psychological and pedagogical and special management knowledge, a set of skills (gnostic, prognostic, projective), the formation of managerial qualities (organizational, communicative, self-management), which are necessary to carry out management activities [1, p. 185–186].

There is a significant number of classifications of types of managers and leaders. Some of them are related to psychological characteristics, others are based on life and professional experience, some describe habits and what can be called style, but the most important are the features of leadership, which determine the business strategy, as well as how, by whom, where this strategy is formed, discussed and implemented.

This classification should reflect both psychological and professional and other characteristics of the leader, but they must be “designed” for space of initial data, the processes of formation and implementation of business strategy [3, p. 21–22].

In the process of regulating group behavior, in addition to the two most important functions (setting and supporting the group norms of behavior and motivating the behavior of group members in accordance with established norms), the leader appears as:

- the group behavior coordinator (he distributes roles, responsibilities and tasks);
- the controller of the behavior of each member of the group (he directly monitors the performance of assigned roles, responsibilities and tasks);
- the planner of actions and means by which the group achieves its goals (this function may include both short-term and long-term plans of group activities);
- politician (he sets additional goals and basic lines of group behavior, in addition to formal and organizational goals, which determine the boundaries of the primary workforce; the leader-politician may offer such goals as competing with another team, learning new techniques, mastering related professions);
- expert (in almost all cases when group members depend on a person whose technical knowledge and qualifications are necessary to achieve group goals, around this person there is a polarization of power, which he can use to strengthen his role as a leader) [2, p. 52–53].

The degree of leadership in a manager is precisely his ability to manage people, relying not so much on his own powers, but on the authority and recognition, respect and ability to persuade and inspire other people. The most ideal for leadership is the use of an effective combination of different sources of power: personal and official.

Thus, in today’s complex socio-economic conditions, leadership in the

enterprise is a very important and integral factor of effective management. Leadership qualities of the manager as a defender of the interests of team members require him to be able to skillfully combine both his own and collective interests in the work. The presence of leadership qualities in managers and the leadership model of management can be a significant guarantee of achieving the competitiveness of the enterprise.

#### References

1. Bilorus T.V. (2016). The essence of the personnel strategy of the enterprise and methodological principles of its formation. *Current economic problems*, Iss. 1. 185–186.
2. Danchenko L.G., Gordyna V.V. (2015). Modern strategic models of types of management and leadership in the organization. *Young scholar*, 11 (26). 52–53.
3. Kudrya Ya.V. (2016). New approaches to personnel corporate policy in personnel management. *Problems of the Science*, 7. 21–22.
4. Lugova V.M., Yermolenko O.A. (2012). Directions for the development of leadership competence of managers of Ukrainian enterprises. *Economic questions*, 1. 64–66.

**Волобоєва Ірина Олександрівна**, к.е.н., доцент  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”

### ЛІДЕРСТВО ЖІНОК У БІЗНЕСІ

Існують різні моделі лідерства, які з різною частотою зустрічаються у чоловіків і жінок. Для перших більш характерна конкурентна модель (домінантність, агресивність, впевненість в собі, егоцентризм, прагнення до влади) в поєднанні з маскулінної, для жінок – поєднання конкурентної моделі з кооперативної (спрямованість на спілкування, альтруїзм, екстраверсія) і переважання фемінної (лідерська роль приймається тільки при вакуумі лідерства, коли немає представника, відповідного маскулінної моделі) [1].

К. Бартолі та Д. Мартін показали, що жінка-лідер в чоловічому діловому світі перебуває в чоловічій групі грає одну з чотирьох неформальних ролей:

- 1) “матері” – від неї чекають емоційної підтримки, а не ділової активності;
- 2) “спокусниці” для начальника, що викликає обурення у колег – чоловіків;
- 3) “іграшки, талісмана” – милої, але не ділової жінки, що приносить удачу;
- 4) “залізної леді”, яка має нежіночу жорсткість, внаслідок чого вони бувають найбільше ізольованими від групи. Всі ці ролі заважають



жінкам зайняти рівне становище серед чоловіків і знижують їх можливості просування по кар'єрних сходах. Чоловіки роблять більше спроб домінувати над представниками своєї статі. Жінки у присутності протилежної статі менш активні, ніж чоловіки, претендують на роль стихійного лідера.

На думку Я. Джорстада, лідерство не входить в систему життєвих цінностей багатьох жінок. Звідси думка, що жінки лідери програють лідерам-чоловікам в ефективності керівництва, оскільки мають меншу владу, вплив та ресурси. Однак, як показано Маккобі та Джеклін, при більш тривалому спілкуванні жінки вирівнювалися з чоловіками по лідерству.

Але, як показує практика, жінки в бізнесі домагаються не менших за успіхів, ніж чоловіки. Проте, далеко не всі з них вирішуються реалізовувати свій професійний потенціал.

Компанія McKinsey підрахувала, що залучення жінок в економічну діяльність на рівних з чоловіками на глобальному рівні дало б надбавку до світового ВВП у \$ 28 трлн до 2025 року [2].

В першу чергу це говорить про неповністю реалізований потенціал жіночої праці. Але не тільки про це – судячи з досліджень останніх років, залучення жінок на позиції управлінців сприяло б створенню більш стабільних, успішних і привабливих для працівників компаній.

Бізнес під управлінням жінок стає більш стійким. Жінки менше чоловіків схильні до ризику, дотримуючись консервативних рішень, зате велику увагу приділяють інвестиціям в довгострокове майбутнє компанії – зокрема, підготовці та навчанню кадрів. Така стратегія нерідко окупає себе.

Дослідження McKinsey і BCG доводять, що у компаній, в яких на лідерських позиціях у рівній мірі присутні чоловіки та жінки, вище фінансові показники – при цьому вони перевершують показники чисто “чоловічих” компаній на 15-50% [2, 3].

Опитування мілленіалів (люди, що народилися після 1984 року) і покоління Z (що народилися після 2000 року) показують, що гендерна різноманітність для них є одним з вирішальних факторів при наймах на роботу. Близько 51% представників поколінь Y і Z, як зазначається в дослідженні компанії John Zogby Strategies, впевнені в тому, що HR-фахівці повинні в першу чергу домагатися різноманітності в колективі та тільки в другу – оцінювати кандидатів у відповідність з їх вміннями та досягненнями, адже нових знань і навичок завжди можна навчити. Якщо компанія хоче мати кваліфікованих молодих співробітників, їй варто більш уважно ставитися до того, щоб для чоловіків і жінок були створені рівні можливості для розвитку і реалізації [4].

Слід також зазначити, що для сприяння розвитку жіночого лідерства необхідно:

– формувати корпоративну середу, в якій немає негативних стереотипів стосовно жінки-керівника або неформальних “суто чоловічих” домовленостей;

– створювати умови для поєднання кар’єри й турботи про сім’ю. Це стосується надання відпустки по догляду за дитиною як для матерів, так і для батьків, а у великих компаніях – облаштування корпоративних ясел і дитячих садів, що буде сприяти більш раннього виходу жінок з декрету;

– вводити програми розвитку жіночого лідерства, в тому числі через нестандартні механізми.

– розвивати інститут наставництва. У компаніях важливо проводити регулярні зустрічі менш досвідчених жінок з менторами серед числа більш досвідчених – це мотивує перших до професійного розвитку;

– надавати можливості додаткової освіти для жінок. Створювати спеціально для жінок тренінги, майстер-класи, курси з бізнес-менеджменту, управління персоналом, фінансів та інших галузей знань.

У сучасному світі жінки все частіше стають лідерами та домагаються успіху. У сфері підприємництва можна відзначити великий відсоток жінок, які очолюють фірми, дуже багато жінок є лідерами в малому бізнесі, успішно жінки діють і в сімейному бізнесі, доповнюючи та коригуючи дії чоловіків.

#### Список літературних джерел

1. Koenig A.M., Mitchell A.A., Eagly A.H., Ristikari T. Are leader stereotypes masculine? A metaanalysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*. 2011. Vol. 137. № 4. P. 616 - 642.
2. How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#> (дата звернення: 08.10.2020)
3. Why Women-Owned Startups Are a Better Bet. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet> (дата звернення: 08.10.2020)
4. Half of Millennials and Generation Z want employers to prioritize diversity over ability when it comes to hiring, survey reveals. URL: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-6929385/Half-Millennials-Generation-Z-want-employers-prioritize-diversity-ability-hiring.html> (дата звернення: 08.10.2020)

**Глуценко Анна Сергіївна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н.держ.упр.,  
професор Поспелова Т.В.*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА**

На сьогодні життя, яким ми живемо, надто мінливе. За останні сто років світ зазнав таких змін, яких зазнавав за весь час існування людства до цього. Питання лідерства бере свій початок, мабуть, ще з часів обцинного способу життя людей, адже усюди, де збирається двоє і більше людей, постає питання лідерства. Якщо раніше визначення лідера обмежувалося визнанням його професійних якостей у певній сфері, то сьогодні цього, вочевидь, замало, адже кількість інформації, якою оперує світ сьогодні, подвоюється кожні три роки, і знати усе, навіть у якійсь одній сфері, просто неможливо.

Все частіше постає питання: хто ж такий лідер; які якості він має демонструвати? Так, питання лідерства процесу управління досліджували Н. Гончарук, В. Горбатенко, Т. Кравченко, А. Ліпенцев, Л. Пашко, Т. Підлісна, Ф. Рудич, І. Сурай та інші. Значний здобуток у питання лідерства в структурі організації внесли такі зарубіжні автори, як А. Адлер, Б. Басс, М. Вудкок, К. Левін, А. Файоль, Ф. Фідлер, Г. Форд, З. Фрейд, Д. Френсіс та ін..

Оксфордський словник англійської мови говорить, що термін “лідер” виник у XIII ст. й тлумачить його, як провідник, керівник. В радянські часи такої проблеми не було, оскільки не було реальних соціальних умов для прояву цього феномену. Словники та енциклопедії до 1991 р. давали лише один варіант поняттю “лідер” – керівник політичної партії. Тому за часів незалежності України та розвитку приватного сектору економіки наукове тлумачення цього поняття та його сутності значно еволюціонувало і продовжує змінюватись, відповідно до викликів часу. Це обумовлено тим, що проблему лідерства можна наділити статусом вічного питання, над яким замислюється не одне покоління.

У сучасній науковій літературі налічується безліч підходів до визначення поняття лідер і самої сутності лідерства. Лише у політологічній літературі налічується понад 100 визначень поняття “політичний лідер”. Кожен із дослідників в основі «свого» визначення концентрує увагу на якомусь певному критерії, що в кінцевому підсумку впливає на суть прояву лідерства.

Тривалий час поняття “лідер” ототожнювали з поняттям “керівник”. Але між ними є суттєві відмінності. Керівник здійснює управління виходячи тільки з посадових повноважень, в той час, як лідер демонструє особистісні риси. Керівник призначається відповідно до процедури і виконує свої функції переважно формалізовано, управління здійснюється на основні прийнятих рішень та їх контролю. Лідер же визнається групою в результаті соціальної взаємодії, демонструючи свою компетенцію, особисті якості й цінність для групи (організації), часто делегує повноваження і зацікавлений у погодження інтересів своїх послідовників.

Торкаючись розбіжностей у сутності понять лідера і керівника, варто звернути увагу і на стилі лідерства, бо саме обраний стиль управління буде демонструвати більший прояв тих чи інших якостей індивідуума. Тут підходи науковців також різняться. Найпоширенішою у науковій літературі є диференціація на: ліберальний, демократичний, авторитарний та змішаний стилі керівництва.

Наприклад, американський дослідник Р. Уотермен пропонує три такі типи лідерства: перетворювачі (беззастережно вірять у свої сили змінити організацію на краще); сторожа (сповнені бажання бути впевненими, що при їх управлінні нічого не станеться); маніпулятори коштами (добре розбираються в управлінні фінансами, можуть збільшити капітал компанії, але не зацікавлені у створенні цінностей та об'єднанні команди єдиною вищою метою). А професор Л.Кудряшов, взявши за основу особливості трудової діяльності, виділяє вісім стилів лідерства: регламентатор, спринтер, волокитник, організатор, колегіал, максималіст, об'єктивіст та клопотун.

В залежності від обраного стилю лідерства будуть різнитися і методи управління, рівень делегування повноважень, стиль спілкування, характер взаємовідносин із підлеглими, способи контролю та доведення завдань до їх виконавців, наявність морального тиску та ін..

Разом з тим, дослідники звертають увагу, що здатність людини бути лідером визначається не тільки проявом особистих якостей і обраного стилю лідерства, а й оточуючим середовищем, у якому опинився керівник. Так як лідер існує тільки за наявності послідовників, то останні, відповідно, мають вагомий вплив на нього. Усвідомленні цих факторів створило концепції ситуаційного лідерства (наприклад, концепція Танненбаума-Шмідта – вибір між двома полярними стилями лідерства – демократичним та авторитарним; концепція Фідлера – в залежності від ситуаційних змінних (стосунки у

групі, посадові повноваження та структурованість роботи) обирається стиль лідерства).

За соціологічними дослідженнями 90% людей комфортно бути ведомими і лише 10% хоче бути провідниками. Логічним є постановка питання: якими якостями має бути наділений лідер для ефективного управління?

Так, приміром, Джон Максвел у своїй праці “21 закон лідерства” виділяє аж 21 рису справжнього лідера. І кожен з них не можна віднести до першочергової чи другорядної. Характер, харизма, вірність справі, вміння спілкуватися, компетентність, мужність (сміливість робите те, чого бояться інші), проникливість, сфокусованість, щедрість, ініціативність, вміння слухати, пристрась, позитивна налаштованість, вирішення проблем, взаємовідносини, відповідальність, впевненість, самодисципліна, готовність служити іншим, здатність до навчання, перспективне бачення – усе ці якості, на думку автора, формують справжнього лідера. Інший підхід до визначення якостей лідера налічує лише п’ять позицій:

1) лідер має бути стратегом і візіонером (вміння ставити далекоглядні цілі – бачити “ліс за ялинками”);

2) вміти надихати (здатність “запалювати” підлеглих, вміло поєднувати особисті цілі людини з цілями організації);

3) мати якості комунікатора і дипломата (вміти ставати на позицію співрозмовника);

4) бути наставником (давати поштовх до розвитку іншим у бік їх особистих цілей; підлеглі, які бачать, що у них вкладаються, готові працювати активніше, довше, ефективніше);

5) бути ефективним адміністратором (менеджером) (вміти чітко регламентувати зону діяльності).

Отже, успіх організації, компанії, групи людей, об’єднаних однією ціллю, визначається якостями її лідера. І не важливо, яку ідею сповідує лідер: бореться за права людини, як Махатма Ганді, прагне свободи для кожного, як Уїнстон Черчіль, сповідує рівність усіх людей, як Мартін Лютер Кінг, чи захоплений випуском новітніх технологій, як Білл Гейтс.

В основі лідерства мають лежати не власні амбіції (свої бажання) керівника, а здатність вести за собою компанію, націю, людство до такої вищої мети, яку вони навіть не могли собі уявити. Лідерство – це не питання того, що хочеться саме керівнику, а питання того, що потрібно в даний момент підлеглим (послідовникам). Це вимагає глибокої проникливості, вміння бачити те, чого інші не бачать. Велич лідера вимірюється не кількістю людей, які служать йому, а кількістю

людей, яким служить він сам. Джон Максвел наводить дуже коротке, але водночас дуже ємне визначення поняття “лідерство” – це здатність чоловіків і жінок вести людей до єдиної мети.

#### Список літературних джерел

1. Швець Г.О. (2017). Лідерство як ефективна складова ефективного менеджменту. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University*, Вип. 33. 126-128.
2. Саврук О.Ю. (2009). Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*, Вип. 387–393.
3. Гончарук Н., Сурай І. (2010). Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, Вип. 3. 8-10.

## СЕКЦІЯ 5. РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

**Гусак Лілія Володимирівна**, магістр  
Запорізький національний університет  
*Науковий керівник – д.ф.н., професор, завідувач  
кафедри менеджменту організацій та  
управління проектами Воронкова В.Г.*

### **ПРОЕКТ:” ЦИФРОВЕ ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ З ПИТАНЬ ДОНОРСТВА КРОВІ В РЕГІОНІ ТА В УКРАЇНІ”**

Метою наукового дослідження є в науково-теоретичне обґрунтування і розробка рекомендацій стосовно організаційно-технологічних засад формування регіональної системи надання послуг з первинної реєстрації донорів крові та неупередженість до використання безоплатного донорства крові.

Первинна диференціація донорів крові, виявлення ефективних донорів та здійснення їх ідентифікації в електронному форматі, впровадження реєстрації вихідного продукту високої якості-компонентів крові та транспортування необхідного продукту до реципієнта, який знаходиться в лікувально-профілактичному секторі надання допомоги населенню, незалежно до територіального розташування.

Донор – це практично здорова людина, яка добровільно виявила бажання безоплатно здати свою кров заради порятунку життя іншої людини. Тільки така людина – єдине і незамінне джерело донорської крові й усіх її складових, що використовуються з лікувальною метою.

Якість заготовленої донорської крові та її компонентів напряму залежить від стану здоров'я донора, самовідданість та чесність донора крові щодо інфекційної безпеки, так як є підвищений ризик потрапляння інфікованої крові та її компонентів до служби крові, яка потребує виявленню та дії, які направлені на безпеку донорської крові для закладів охорони здоров'я.

Частка безоплатних донацій в Україні складає лише 20,9%, з них 10,40%, були активними донорами крові – це ті, хто на постійній основі щорічно здають кров та її компоненти три і більше разів (але не більше 5 на рік), 89,6% – донори первинні, донори резерву – що здають кров та її компоненти не регулярно, не більше, ніж двічі на рік.

Донори резерву проходять медичні огляди одноразово або не

регулярно. Отже, стан їхнього здоров'я недостатньо контрольований, зокрема і за показниками інфекційних захворювань.

Згідно звітності за останні 15 років Служба крові України дуже сильно змінилася, що відображається перш за все зниженням функціонуючих центрів крові (станцій переливання крові). У 2004 р. кількість центрів дорівнювало 70, така тенденція утримувалась до 2015 р., але з 2015 р. кількість центрів з 49 знизилась до 44 у 2017 р. та до 28 у 2019 р. при проведенні оптимізації мережі. На даний час залишилися найпотужніші центри України, виключаючи регіони, які не мають статусу підконтрольних територій.

1. Доступність кожного потенційного донора крові до донорства крові в зручний для нього час.

2. Доступність донора крові до закладів, які мають ліцензійні умови до впровадження господарської діяльності з питань Служби крові.

3. Отримання повноцінної попередньої інформації про стан здоров'я донора крові і можливість донорства при аналізі даних онлайн анкетування донора фахівцями служби крові до прибуття на СПК.

4. Чітка простежуваність інфекційної безпеки на рівні регіону та країни з внесенням інформації до єдиного донорського реєстру.

5. Контроль пересування активних донорів крові та донорів резерву з рідкими групами крові, доступність до донорства крові в будь-якому регіоні України та отримання продукту, який вкрай необхідний на цей час в іншому регіоні Держави.

6. Доступність кожного реципієнта до виготовленої продукції в повному обсязі.

7. Контроль інформаційної бази стосовно активних донорів крові та донорів резерву, за для використання бази даних групової належності рідких груп крові при проведенні попередніх процедур фенотипування крові донорів.

8. Доступність до більше детального аналізу здоров'я населення, яке хотіло б прийняти участь в донорстві крові.

9. Складання плану проведення заготівлі донорської крові виїздними бригадами центрів крові з урахуванням чисельності донорів згідно територіального розташування.

10. Можливість впровадження додаткових досліджень донорів клітинних структур за системою HLA, при отриманні згоди донорів бути в реєстрі донорів стовбурових клітин, для розвинення трансплантології в Україні, так як співпадіння індивідуального підбору за статистичними даними складає 1:10 000 населення.



Відповідальність:

– відповідальність органів державної влади в сфері публічного адміністрування.

– адміністративна відповідальність.

– дисципліна та забезпечення законності в публічному адмініструванні.

– відповідальність спеціалізованих служб регіону та держави для збереження бази даних єдиного реєстру донорів крові для виключення несанкціонованого доступу.

Відповідно до ст. 367 Кримінального кодексу України службова недбалість, тобто невиконання або неналежне виконання службовою особою обов'язків через несумлінне ставлення до них, що заподіяло істотну шкоду правам, що охороняються законом, свободам та інтересам окремих громадян або державним чи громадським інтересам, або інтересам окремих юридичних осіб, карається штрафом від 50 до 150 неоподатковуваних мінімальних доходів громадян або виправними роботами на строк до 2 років, або обмеженням волі на строк до 3 років. Будь-які правопорушення – це протиправні дії, пов'язані з порушенням правової норми.

#### Список літературних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. *Законодавство України*. Київ, 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konserpciyi-rozvitku-cifrovoyiekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>.

2. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020) (2016). Концептуальні засади (версія 1.0). *Hiteh-office*. 90 с. 3. Brennen Scott. Digitalization and Digitization Scott Brennen, Daniel Kreiss. URL: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.

3. DeNardis L. (2014). The global war for Internet governance. *Yale University Press*. 6. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>.

4. *Digitization, digitalization and digital transformation: the differences*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>.

5. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку (2018). *Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07-08 вересня 2018 р., м. Київ)*. За заг.ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, В.Л. Федоренка. Київ: Видавництво Ліра-К. 520 с.

**Мучичко Кароліна Юрїївна**, студентка  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Малиновська О.Я.*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні реалії вимагають стратегічного управління інноваціями та розвитком підприємства, оскільки вони зосереджується на потребах споживачів, дають можливість забезпечити більш швидке та гнучке реагування та внесення своєчасних змін, а також отримати конкурентну перевагу на довгострокову перспективу. Особливістю інноваційного типу розвитку підприємства є акцентування уваги на застосування принципово нових прогресивних технологій, виробництва високотехнологічної продукції, оперативних управлінських рішень в галузі інновацій, які у свою чергу пов'язані з мікро- та макроекономічними процесами, а також реалізацією політики збереження ресурсів, створення технологічних парків. Здатність впроваджувати інновації у функціонування підприємства є однією з основних умов успіху у конкурентній боротьбі.

Суспільство стає все більш відкритим для інновацій як засобу досягнення високої якості життя. Відбувається переоцінка людського фактору в економіці, а саме кількість обізнаних людей з кожним днем зростає, вони є носіями інновацій у галузях науки, техніки та екологічної культури. Модернізація життя людей призводить до збільшення попиту та якості, різноманітності продукції та послуг. Отже, основною характеристикою інноваційного розвитку підприємства має бути переорієнтація виробництва не на масового споживача, а на певні потреби окремих індивідів.

Сучасна модель економічного зростання, заснована на типі інноваційного розвитку, передбачає зміну концепції науково-технічного прогресу та науково-технічного розвитку. Набувають пріоритетності такі соціальні пріоритети – добробут, виробнича діяльність, використання високих технологій та інформаційних технологій, екологічність. Ця модель повинна ефективно стимулювати інновації на макрорівні, формулювати нову фінансову та кредитну політику, розвивати наукомісткі галузі та скорочувати природні розвідувальні галузі. Зміни у видах підприємницької діяльності, активна участь у виробництві малих та середніх приватних підприємств повинні відбуватися на мікрорівні [1].

Інновації та розвиток підприємства можна визначити як сукупність відносин, що формуються в процесі цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій. Інноваційний розвиток – це шлях, який ґрунтується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей [2].

Слід зазначити, що, по-перше, інновації не можуть впливати лише на один елемент бізнесу (наприклад, зміни характеристик товару неминуче вплинуть на структуру підприємства або функціональні обов'язки працівників, тощо) і, по-друге, компанія завжди повинна шукати та впроваджувати будь-які зміни, тобто інновації повинні бути постійними та позитивними. На практиці на підприємстві, зазвичай, відбуваються кілька інноваційних процесів. Їх поєднання – це інноваційна діяльність підприємства, яка впливає на поточні та очікувані результати його діяльності. Інноваційний процес може належати до різних типів і бути на різних етапах життєвого циклу.

Система управління організацією, що використовує підприємництво, інноваційні методи для функціонування та розвитку, спрямована на вирішення багатьох проблем, іноді суперечливих або навіть взаємовиключних:

- постійне оновлення асортименту продукції, послуг;
- оновлення і створення нових виробничих систем;
- підвищення ефективності виробничої та маркетингової діяльності за рахунок підвищення продуктивності персоналу, зменшення різних витрат;
- розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів;
- гнучкість та пристосованість дрібносерійного виробництва поєднуються з високою ефективністю, низькою вартістю та високою продуктивністю великого виробництва.

Використання інновацій породжуються самими інноваціями, тобто всі застосовані нововведення в цілому утворюють інноваційну діяльність підприємства. Всі ці нововведення в сукупності складають інноваційну діяльність підприємства. Як і в інших видах діяльності, інноваційною активністю підприємства необхідно керувати, щоб систематизувати пошук та впровадження інновацій, пов'язаних з організаційними та виробничими цілями. Поняття внутрішнього управління інноваціями як підприємницької діяльності полягає у:

- Визначенні підприємницької місії. Вона визначає основні товари

та послуги, технології, ринок, підприємницьку культуру та зміст діяльності підприємства. Для реалізації місії підприємства розроблено так званий стандарт для подальшого прийняття рішень.

– Усвідомленні середньо- та довгострокових цілей підприємства. Цілі визначають напрямок розвитку підприємства на певний проміжок часу, включаючи інноваційний напрямок підприємства. Ціль повинна бути конкретно, досяжною та обмеженою у часі.

– Визначенні завдань підприємства. На відміну від цілей, завдання є кількісними, але ці кількісні межі визначаються цілями підприємства. Завдання підприємства формулюються разом із короткостроковим планом підприємства, який триває 3 роки і повинен коригуватися відповідно до ринкових змін та внутрішніх умов.

– Розробці інноваційної політики на основі зіставлення і збалансування цілей підприємства, сформованих пропорційно щодо його розвитку та вимог динамічно мінливого зовнішнього середовища. Інноваційна політика підприємства відіграє важливу роль в управлінні інноваційною діяльністю. Вона визначає всі дії, операції, що стосуються корпоративної інноваційної діяльності і є керівним нормативним документом. Інноваційна політика базується на місії підприємства та має на меті полегшити процес прийняття рішень, одночасно досягаючи її цілей.

– Розробці плану інновацій, що містить перелік показників та їх кількісну оцінку в часі. У господарській діяльності підприємства всі інноваційні процеси орієнтовані на кінцеву мету, відтак повинен бути розроблений та погоджений план інноваційної діяльності та спеціальні критерії для контролю виконання усіх поставлених цілей.

– Відповідності організаційної структури підприємства його цілями (оскільки саме цілі визначають структуру підприємства).

– Прийнятті кадрових рішень, оскільки кадрові питання при розробці та впровадженні інновацій є ключовими. Реалізуючи інноваційну діяльність від фахівців вимагають наукового підходу та високого професіоналізму в роботі. Від підприємства це вимагає пошук та залучення працівників, які відповідають вимогам високої комунікабельності, підприємливості, творчості, а також створення для них відповідних матеріальних та соціально-психологічних умов.

Таким чином, для впровадження інноваційних процесів на підприємстві необхідний системний підхід, що визначає взаємозв'язки та взаємозалежність між підрозділами організації, що характеризує прямі та зворотні зв'язки у структурі управління. Це зобов'язує використовувати інновації як в технологічних процесах для виготовлення продукції так і в процесах управління підприємства.

### Список літературних джерел

1. Забродська Л. (2015). Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти. *Theory and methods of educational management*.
2. Підкаміньний І.М., Ціпуринда В.С. (2011). Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*.

**Чередніченко Наталія Сергіївна**, магістр  
Державний університет “Житомирська політехніка”  
*Науковий керівник – к.е.н. Барановська Т.В.*

## БЮДЖЕТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Останніми роками у глобалізованому суспільстві проводиться потужна та прогресивна політика щодо цифровізації усіх сфер, оскільки існує розуміння значних переваг цифровізації в забезпеченні прискорення соціально-економічного розвитку [3, с. 52].

Масштаби цифрової трансформації у сучасному суспільстві настільки великі, що цифровізацію потрібно розглядати як драйвер нових парадигм, концепцій і підходів до публічного управління взагалі. Відмінною рисою управління, що трансформується, є посилення впливу громадян та бізнесу на ухвалення рішень на основі використання цифрових технологій, а також на розвиток ціннісного підходу до публічного управління, який передбачає максимізацію користі діяльності органів влади для громадян, з акцентом на спрощення організаційних структур і економію ресурсів [1, с. 37].

У цифровізації найважливішу функцію виконує держава, яка шляхом впровадження цифрових технологій у роботу органів публічного управління налагоджує більш ефективну взаємодію між своїми підрозділами, з громадянами та бізнесом і впливає розвиток базових галузей, якими опікується держава. Державні видатки на формування та реалізацію державного управління у сфері цифровізації економіки, інновацій, урядування та електронної демократії, а також розвитку інформаційного суспільства в нашій країні показані на рис. 1.

Інформація з рис. 1 показує, що видатки на цифрову трансформацію України за останні 2017-2019 роки значно зросли (не менше ніж в 10 разів) порівняно періоду 2014-2016 рр. В 2019 році можемо спостерігати зменшення видатків порівняно з 2018 роком, але це пов'язано в першу чергу з тим, що не були профінансовані на 73,6 млн грн заплановані видатки на Національну програму інформатизації.

Якщо врахувати це, можемо порахувати що видатки на цифровізацію в 2019 році склали б 145,7 млн грн. Але констатуємо той

факт, що в загальних видатках державного бюджету України видатки на цифровізацію становлять мізерну частку: до 2017 року менше 0,002 %; у 2017 році – 0,015 %; у 2018 році – 0,013 %; у 2019 році – 0,007 %.

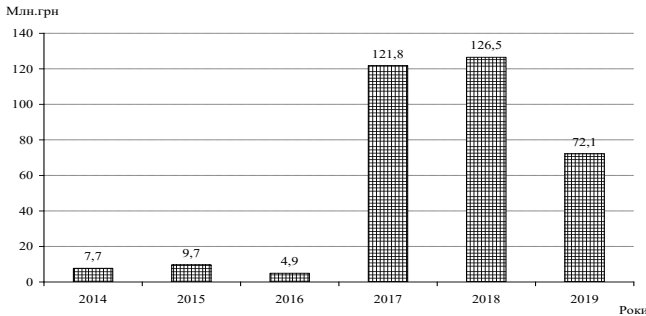


Рис. 1. Видатки на цифрову трансформацію України, млн. грн.  
Джерело: побудовано на основі даних [2]

В таблиці 1 розрахуємо показники динаміки видатків державного бюджету на цифровізацію.

Таблиця 1

**Динаміки видатків державного бюджету на цифровізацію**

Роки	План на рік, млн грн	% виконання плану	Фактично виконано, млн грн
2014	7,9	97,5	7,7
2015	9,9	98,0	9,7
2016	5	98,0	4,9
2017	129,7	93,9	121,8
2018	129,6	97,6	126,5
2019	152,9	47,2	72,1

Джерело: побудовано на основі даних [2]

Дані таблиці 1 показують, що в 2019 році видатки державного бюджету на цифровізацію були заплановані в сумі 152,9 млн грн, а фактичний результат становив 47,2% від запланованого, що стало найменшим виконанням плану за досліджуваний період, в інші роки план виконувався не менше чим на 93,9%, але і не більше 98%. В 2019 році фактичні видатки державного бюджету на цифровізацію були більшими ніж в 2014 році на 64,4 млн грн або в 9,4 рази, а порівняно 2018 року це менше на 54,4 млн грн. чи на 43,0%.

Для збільшення ефективності бюджетних витрат на цифровізацію в Україні необхідно з усіх наявних консультативно-дорадчих, координуючих, регулюючих органів у сфері цифровізації створити

єдиний (як у практиці інших країн, наприклад, сусідньої Польщі, далекої Австралії, Таїланду або Шрі-Ланки тощо) – рівня Мінцифри, щоб уникнути дублювання одних функцій та невиконання інших. Цьому органу слід передати повноваження у сфері інвентаризації цифрових програм та проєктів усіх суб'єктів процесу, що прямо та опосередковано стосуються цифровізації, організувати широкі обговорення проблем цифрової сфери, відслідковувати паралельність окремих галузевих розробок за кошти Державного бюджету, розробити і запровадити нові класифікатори бюджетних видатків, які окремо відбивають витрати на інформатизацію, уніфікувати структури та інтерфейси сервісів е-урядування та е-бюджету, на найвищому рівні піднімати питання внесення змін до законодавства щодо спрямування коштів невикористаних субвенцій до місцевих бюджетів на цілі цифровізації та запровадити цільові субвенції цифровізації регіонального розвитку, розподілити сфери відповідальності держави, громад, бізнесу при визначенні джерел фінансування заходів цифровізації в регіонах, підвищити відповідальність розпорядників бюджетних коштів на цифровізацію у регіонах.

#### Список літературних джерел

1. Демощенко Г. (2020). Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку. *Аспекти публічного управління*, Т. 8, Вип. 1. 36-38 (дата звернення: 16.11.2020).
2. *Державна казначейська служба України*. Офіційний сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 16.11.2020).
3. Дульська І. (2019). Бюджетне забезпечення цифровізації у рамках е-урядування в Україні. *Економіка і прогнозування*, 1. 51-69 (дата звернення: 16.11.2020).

**Chumak Yana**, Student  
University of Customs and Finance  
*Scientific supervisor – Ph.D in Philology,*  
*Associate Professor Kovalova O.K.*

## MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Today the industry of information technology, services, etc. occupies a dominant position – this is the main reason for the transformation of the economy into information, since information is the main production resource, which is on a par with energy, materials, and finances. The main factor in the transformation of the economy into an information economy is the development of communication and information technologies in all its

spheres. The main features of modern IT technologies:

1) Transfer of information over practically limitless distances through digital technologies;

2) Wide application of computer storage and provision of information in any required form;

3) Organization of standards for digital exchange of algorithms [1].

Prerequisite for any information and communication activity is presence of a CC (communication channel). Such a channel allows for the movement of the material form of messages, but not meanings, in physical space and time and refers to a material and technical means. In the organization management system, various methods are used, which are based on certain algorithms for preparing and making decisions using information and communication technologies. Organization management methods are formally presented in the form of such standards, which are basis for development of functional structure of information systems, such as:

1) Management is cooperation (CRM – customer relationship management). CRM-system (Customer relationship management) - a system of customer relationship management. In other words, the CRM system is application software for enterprises, which is designed to automate the strategy of interaction with clients (customers), in particular, with the aim of optimizing marketing, increasing sales, improving the quality of customer service by storing information about them, the history of their operations, relationships with them, establishing and improving future processes and analyzing the results.

The basic principles of CRM systems are:

– Reviewing the collected customer information and preparing this information for the necessary organizational decisions;

– High repetition use (social media, chat rooms, marketing mailings, website registration forms, meetings, events, emails, phone calls, point of sale service);

– Providing a single information repository, which collects all information about interaction with clients, there is a client base.

This approach is guided by the fact that when working with this client, information is already available about starting work with the client. In addition, information about the choice of strategy and the decision made is also saved [2].

2) Enterprise resource planning (ERP). ERP systems are organizational strategies for the integration of operations and production, asset management, financial management and human resources management, which are focused on the continuous optimization and balancing of company resources using a special integrated software package that



provides a common process and data model for any field of activity.

3) Manufacturing resource planning (MRPII). MRPII systems are production planning strategies that provide both operational and financial planning for a company's production activities, and also provide a broader coverage of production resources than MRP systems [3].

4) Material requirement planning (MRP). MRP systems are material requirements planning systems.

This system is one of the most common in the field of logistics concepts. On the basis of this system, a huge number of micro logistic systems have been created and operate.

The main goal of strategic information systems built on the basis of information and communication technologies is to provide the leaders of the organization with information support for the creation, control and implementation of company strategies. To achieve this goal, you must:

1) Formation of a single information space and increasing the efficiency of the development of communication infrastructure;

2) Formation and introduction of the latest methods and forms of management based on information technologies of the new time and the concept of quality management;

3) Total reduction of the time required to pass information required for making strategic decisions;

4) Implementation of a unified standard for working with electronic documents, which will take into account the approved regulatory framework and ensure the availability, manageability and security of documents;

5) Transition to automation and increasing the efficiency of employees and departments of the company, using the implementation of tools to support group work and specialized applications;

6) Formation of infrastructure for corporate knowledge management in industries [4].

Currently, the economic market is developing dynamically, based on this information strategic resource, along with traditional energy and material resources. Information and communication technologies make it possible to form information flows, modernize and use today the information capabilities of the system as one of the important factors in the competitiveness of any enterprise, as well as increase the efficiency of management of all spheres of society. Today the level of informatization is the main factor in the successful development of any organization [5].

As a means of increasing the efficiency of an enterprise, information and communication technologies should be used carefully and thoughtfully. To achieve a positive effect, company management must have a clear vision for their future actions. In other words, with the help of a tool that can benefit

the company, it is necessary to anticipate how the company will develop and how it costs IR technology to maintain the level of efficiency. If such a powerful, expensive and very complex instrument occurs, it will not live up to expectations, but will only lead to losses.

#### References

1. <https://searchcio.techtarget.com/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>
2. [https://www.youtube.com/watch?v=5PDQKu2-bAc&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=5PDQKu2-bAc&feature=emb_title)
3. <https://www.businessplannigeria.com.ng/information-communication-technology-ict/>
4. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/2934a.pdf>
5. <http://maxima-library.org/year/b/389250?format=read>

**Завальна Олена Миколаївна**, студентка  
Київський університет ім. Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Марухленко О.В.*

### **ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ЗА МЕТОДИКОЮ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

В 2018 році в Україні розпочалась нова реформа освіти, “Нова українська школа”. Формула НУШ сформульована, як наступне “Наскрізне застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі та управлінні закладами освіти і системою освіти має стати інструментом забезпечення успіху нової української школи. Запровадження ІКТ в освітній галузі має перейти від одноразових проєктів у системний процес, який охоплює всі види діяльності. ІКТ суттєво розширяють можливості педагога, оптимізують управлінські процеси, таким чином формуючи в учня важливі для нашого сторіччя технологічні компетентності” [1].

Окрім того, в новому законі України “Про освіту”, який набув чинності у 2019 році передбачається формування компетентностей у здобувачів освіти, зокрема компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій; інноваційність; інформаційно-комунікаційна компетентність; навчання впродовж життя тощо [2].

Вирішення поставлених завдань можливо вирішити за допомогою організації навчального процесу за методикою змішаного навчання. Адже так зване “змішане навчання” як раз і передбачає активне поєднання ІКТ в контексті навчального процесу, а не просто одноразове використання технологій на уроці.

“Змішане навчання – це різновид гібридної методики, коли відбувається поєднання онлайн навчання, традиційного та

самостійного навчання. Мається на увазі не просто використання сучасних інтерактивних технологій на додаток до традиційних, а якісно новий підхід до навчання, що трансформує, а іноді і “перевертає” клас”, - таке визначення дає всевітньовідома енциклопедія Вікіпедія. [4]

Автори та засновники методики мішаного навчання, Х. Стейкер та М. Хорн подають наступне визначення: “Змішане навчання – це формальна освітня програма, в якій студент навчається хоча б частково через онлайн ресурси зі змістом та інструкцією, з певним елементом студентського контролю над часом, місцем, способом та/або темпом + принаймні частково за традиційною класно-урочною системою” [5]. Це визначення є найпоширенішим і використовується у всьому світі.

Найпоширенішими моделями організації навчального процесу за методикою змішаного навчання за Х. Стейкер та М. Хорн є:

1. Ротаційна модель: Ротація за станціями; Ротація за лабораторіями; Перевернутий клас; Індивідуальна ротація;
2. Гнучка модель;
3. Модель самостійного змішування;
4. Поглиблена віртуальна модель; [3]

Універсальної моделі успішного запровадження не існує. Вибір моделі для запровадження залежить від мети, можливостей, наявних ресурсів тощо. Під час проведення експериментального дослідження на переддипломній практиці було обрано модель “ротації за станціями”.

Перевагами використання зазначеної моделі є: онлайн та офлайн частини чергуються за певним графіком; навчальний процес охоплює весь клас; менша кількість задіяного обладнання;

На уроці було організовано три станції: станція роботи з вчителем (де учні мали змогу працювати під наглядом вчителя і отримувати зворотній зв'язок), станція тиші (робота з підручником, з текстом, письмова робота тощо) та станція для роботи з електронною платформою (робота над завданнями на електронній платформі, електронне тестування тощо). Учні було поділено на 3 групи, які починали працювати на своїх станціях. Зміна станцій відбувалась за командою вчителя через певний проміжок часу.

Таким чином ми бачимо, що працювали всі учні протягом всього уроку. Вони виконували всі завдання на всіх станціях. Кожен працював зі своїм темпом. Робота на різних станціях допомагає сформувати різні форми взаємодії: робота наодинці, робота в групі, робота з технікою тощо.

Під час предметного моделювання організації навчального процесу

за моделлю “ротації за станціями” на практиці було виявлено: підвищується мотивація до навчання у здобувачів освіти; покращується рівень засвоєних знань з предмету; зменшується навантаження вчителя; розвиваються додаткові навички, такі як вміння працювати в парі та групі, вміння працювати з технікою та різними освітніми програмами тощо.

Вибір відповідної моделі змішаного навчання для запровадження залежить від мети, структури навчального процесу, наявних ресурсів тощо. Окрім того, потрібне попереднє навчання вчителів та учнів щодо використання методики змішаного навчання, зокрема підвищувати рівень навичок роботи з комп’ютером та іншими гаджетами. Застосування методики на постійній основі допомагає реалізувати концепцію Нової української школи та сприяє формуванню освітніх компетентностей здобувачів освіти.

#### Список літературних джерел

1. Нова українська школа (2020). URL: <https://nus.org.ua/> (дата звернення 08.11.2020).
2. Про освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 08.11.2020).
3. *Моделі змішаного навчання* (2020). URL: <http://blog.ed-era.com/modieli-zmishanogho-navchannia-osoblivosti-poradi-uspishni-prikladi/> (дата звернення 08.11.2020).
4. *Змішане навчання* (2020). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/змішаненавчання> (дата звернення 08.11.2020).
5. Heather Staker, Michael B. Horn *Classifying* (2012). *Blended Learning. Innosight Institute*. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED535180.pdf> (дата звернення 08.11.2020).

**Юрченко Денис Вікторович**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к. е. н., доцент Краус К. М.*

### ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОБОЧОМУ ПРОЦЕСІ

В умовах карантинних обмежень та пандемічної ситуації в цілому важко переоцінити важливість сучасних технологічних рішень, що дозволяють встановлювати віддалені комунікації. Засоби ІКТ сьогодні є вже не допоміжним, а часто єдиним можливим способом організувати спільну роботу в бізнесових та освітніх організаціях, стаючи, при цьому, ще й заміною особистим контактам для людей, котрі перебувають на самоізоляції [1].

Втім, безсумнівна практична користь таких інструментів не має

слугувати єдиним показником оцінки результатів їх застосування. Для повноти картини необхідно описати також негативні феномени і ризики, що супроводжують популяризацію сервісів інформаційно-комунікаційних технологій.

Станом на кінець 2020 року одним з найпопулярніших сервісів для проведення зустрічей онлайн є Zoom. Це програма для організації відеоконференцій, що широко використовується у компаніях, державних органах та освітніх установах по всьому світу, зокрема й в Україні. Формат відеоконференції серед іншого дозволяє проводити робочі наради, влаштовувати презентації та зустрічі з клієнтами, виступати на конференціях, брати інтерв'ю, налагоджувати процес дистанційного навчання у школах й університетах [2]. Поточний рівень популярності Zoom, очевидно, зумовлений масовим переведенням професійних та особистих контактів в онлайн внаслідок пандемії вірусу COVID-19 [3]. У лютому 2020 року до Zoom приєдналися більше 2 млн користувачів, а у квітні кількість щоденних учасників конференцій сягнула 300 млн [4; 5].

Разом із ростом популярності зростає й кількість критики на адресу компанії та її продукту. З початку року Zoom послідовно отримував звинувачування у проблемах з безпекою з'єднання й недостатньому рівні конфіденційності [6; 7; 8]. Найтипівіші проблеми включали продаж статистичних даних третім особам (зокрема Facebook), доступ до веб-камери користувача без його відома, недостатню захищеність конференції (з'явився навіть окремий термін *Zoombombing*, що позначає втручання шахраїв у конференцію з метою її зриву) та корпоративних даних, витік у відкритий доступ записів розмов та ін. [9]. Попри визнання розробниками вразливостей та роботу щодо їх виправлення, наразі користування Zoom заборонено у ряді компаній (Google, Siemens, SpaceX), державних агентств (НАСА) та органів влади [10]. Не додає довіри компанії й розміщення значної частини персоналу в Китаї – країні з авторитарним ставленням до свободи інформації та конфіденційності [11].

Подібні проблеми, хоч і в меншому масштабі, стосуються й інших популярних інформаційно-комунікаційних засобів – корпоративного месенджеру Slack та телекомунікаційного ПЗ Skype [12; 13]. Так, Slack піддається критиці за розкриття даних користувачів урядам та збереження їх виключно на власних серверах, що уповільнює роботу; наразі інструмент заборонений до використання у Microsoft з міркувань забезпечення інтелектуальної власності компанії. За іронією, співробітники самої ж Microsoft, згідно розслідування The Guardian, у 2020 році прослуховували голосові розмови користувачів Skype,

нібито для вдосконалення роботи сервісу [14].

Окрім ризиків розкриття даних працівників та чутливої робочої інформації авторам продукту, урядам, спецслужбам та шахряям, сервіси онлайн-комунікацій несуть у собі низку специфічних негативних психологічних аспектів. Одним із новітніх феноменів, що був виявлений в результаті досліджень негативного впливу на психічне здоров'я людини нових форматів роботи, стало так зване Zoom-виснаження (Zoom-fatigue) [15; 16]. Попри відсилення до сервісу Zoom, феномен стосується усіх подібних інструментів типу Skype, FaceTime, Google Meet. Даний термін позначає явище психологічного виснаження, спустошення внаслідок екстенсивного використання відеоконференцій [15]. Дослідники відзначають декілька причин цього:

1. Складність у зчитуванні невербальних сигналів співрозмовників. Через часткове спотворення голосу, неможливість зчитувати важливі сигнали типу жестів та пози співрозмовника, а також перебування в полі зору одразу багатьох обличь, що розсіює увагу, учасникам доводиться більше напружуватись для залучення у розмову [15; 16].

2. Постійний зоровий контакт. Під час відеоконференцій учасники постійно дивляться на екран, тому складається враження, що користувач перебуває у центрі уваги, «на сцені», це створює атмосферу напруженості [15].

3. Технічні недосконалості. Секундні затримки у передачі сигналу, неякісний мікрофон чи камера можуть підірвати ритм розмови, робити спілкування незручним [15].

Керівництву організацій особливо важливо брати до уваги цей феномен при формуванні системи комунікацій, зважаючи на те, що за сучасних умов працівники користуються (часто вимушено) згаданими сервісами ще й у вільний час – для особистих розмов, навчальних репетицій, релігійних зібрань, медичних консультацій та навіть святкувань [15] – і таким чином “добирають” негативний вплив конференцій. В результаті продуктивність праці та загальний стан здоров'я персоналу може погіршитись навіть якщо компанія нормально регулює цей аспект своєї діяльності.

Описані проблеми є лише окремими виявами можливих ризиків використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Серед інших, найбільш часто згадуваних, варто виділити такі: нижча ефективність зустрічей для великої кількості учасників; можливі технічні перебої у роботі сервісів; вимоги до апаратного та програмного забезпечення, якості інтернет з'єднання користувачів, їх

розуміння технології комунікації; нижчий рівень залученості до онлайн-зустрічей у порівнянні з фізичними; правові проблеми запису та збереження конференцій тощо [17]. Якісне дослідження таких проблем та способів їх подолання має бути одним з першочергових пріоритетів тих організацій, діяльність котрих була переформатована в сторону віддаленого співробітництва, та особливо тих, котрі планують залишити подібний формат після подолання світом нового COVID-19 й зняття карантинних обмежень.

#### Список літературних джерел

1. Осадча К.П., Осадчий В.В., Круглик В.С. (2020). Роль інформаційно-комунікаційних технологій під час епідемії: спроба аналізу. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 8 (1). 62-82.
2. Zoom Video Communications, Inc. 2019 Form 10-K Annual Report. *U.S. Securities and Exchange Commission*. URL: <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1585521/000158552120000095/zm-20200131.htm> (дата звернення: 15.11.2020).
3. As schooling rapidly moves online across the country, concerns rise about student data privacy. *The Washington Post*: веб-сайт. URL: <https://www.washingtonpost.com/education/2020/03/20/schooling-rapidly-moves-online-across-country-concerns-rise-about-student-data-privacy/> (дата звернення: 15.11.2020).
4. Zoom has added more videoconferencing users this year than in all of 2019 thanks to coronavirus, Bernstein says. *CNBC*. URL: <https://www.cnbc.com/2020/02/26/zoom-has-added-more-users-so-far-this-year-than-in-2019-bernstein.html> (дата звернення: 15.11.2020).
5. Zoom's Biggest Rivals Are Coming for It. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2020/04/24/technology/zoom-rivals-virus-facebook-google.html?searchResultPosition=2> (дата звернення: 15.11.2020).
6. Zoom under increased scrutiny as popularity soars. *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/business-52115434> (дата звернення: 15.11.2020).
7. New York Attorney General Looks Into Zoom's Privacy Practices. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2020/03/30/technology/new-york-attorney-general-zoom-privacy.html> (дата звернення: 15.11.2020).
8. Zoom Calls Aren't as Private as You May Think. Here's What You Should Know. *Consumer Reports*. URL: <https://www.consumerreports.org/video-conferencing-services/zoom-teleconferencing-privacy-concerns/> (дата звернення: 15.11.2020).
9. Thousands of Zoom video calls left exposed on open Web. *The Washington Post*. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/04/03/thousands-zoom-video-calls-left-exposed-open-web/> (дата звернення: 15.11.2020).
10. Компания Google запретила своим сотрудникам использовать Zoom. *Хакер*. URL: <https://хакер.ru/2020/04/09/zoom-infosec/> (дата звернення: 15.11.2020).
11. Move Fast & Roll Your Own Crypto: A Quick Look at the Confidentiality of Zoom Meetings. *Citizen Lab*. URL: <https://citizenlab.ca/2020/04/move-fast-roll-your-own-crypto-a-quick-look-at-the-confidentiality-of-zoom-meetings/> (дата звернення: 15.11.2020).
12. The Revolution and Slack. *Electronic Frontier Foundation*. URL: <https://www.eff.org/deeplinks/2018/02/revolution-and-slack> (дата звернення: 15.11.2020).
13. Scorecard Update: We Cannot Credit Skype For End-to-end Encryption *Electronic Frontier Foundation*. URL: <https://www.eff.org/deeplinks/2014/11/scorecard-update-we-cannot-credit-skype-end-end-encryption> (дата звернення: 15.11.2020).
14. Microsoft listened to Skype calls with 'no security' to protect recordings, report says. *CNET*. URL: <https://www.cnet.com/news/microsoft-listened-to-skype-calls-with-no-security->

to-protect-recordings-report-says/ (дата звернення: 15.11.2020).

15. Чому Zoom виснажує і що з цим робити? *Освіторія*. URL: <https://osvitoria.media/experience/chomu-zoom-vysnazhuje-i-shho-nam-iz-tsym-robyty/> (дата звернення: 15.11.2020).

16. Zoom-истощение – новый бич современности. *CNews*. URL: [https://zoom.cnews.ru/md/article/item/zoomistoshchenie\\_novyy\\_bich\\_sovremennosti](https://zoom.cnews.ru/md/article/item/zoomistoshchenie_novyy_bich_sovremennosti) (дата звернення: 15.11.2020).

17. COVID-19: The Risks and Rewards of Remote Videoconferencing. *Troutman Pepper*. URL: <https://www.troutman.com/insights/covid-19-the-risks-and-rewards-of-remote-videoconferencing.html> (дата звернення: 15.11.2020).

**Присяжний Костянтин Володимирович**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.пед.н., професор Гладкова В.М.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Головним напрямом перебудови освітнього менеджменту і його радикального вдосконалення, пристосування до сучасних умов стало впровадження високоефективних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема хмарних, адже вміння працювати з інформацією стає одним із необхідних компонентів ефективної діяльності керівних кадрів освітян.

Сучасний керівник повинен уміти управляти інформаційними ресурсами і комунікаційними технологіями, володіти сучасними засобами інформації й інформаційними технологіями, долучатися до пошуку, аналізу та відбору необхідної інформації, її перетворення, збереження та передачі [1].

Основними перевагами, які можуть дати хмарні сервіси школі, є: економія засобів на придбання програмного забезпечення (використання технології Office Web Apps (Office онлайн)); зниження потреби в спеціалізованих приміщеннях; виконання багатьох видів навчальної роботи, контролю й оцінки online; економія дискового простору; антивірусна, безрекламна, антихакерська безпека та відкритість освітнього середовища для вчителів і для учнів.

Хмара дає педагогу можливість інакше будувати процес навчання: проводити заняття на відкритому повітрі, не переривати процес навчання під час карантину чи хвороби учнів, надавати повноцінні освітні послуги учням з обмеженими можливостями, працювати над проектами спільно з учнями та вчителями з різних куточків планети



тощо. До того ж, перед освітнім закладом не постає проблема у придбанні ліцензійного програмного забезпечення та його оновлення. Тому єдиною умовою успішного впровадження хмарних технологій є наявність високошвидкісного Інтернету [2].

Хмарні сервіси надають широкі можливості для створення різних навчальних ситуацій, в яких учні можуть освоювати і відпрацьовувати навички, що є необхідними у XXI столітті: інформаційна, мультимедійна, організаційна, комунікативна та продуктивна грамотність.

Хмарні сервіси у сучасному світі стають повноцінним освітнім інструментом, що надає можливість закладу освіти створити власний онлайн-простір та формувати особисте освітнє середовище учнів і вчителів максимально ефективно.

В управлінській та дослідницькій діяльності, під час збирання, накопичення та обробки методичної інформації, при створенні фонду науково-методичної інформації, навчання та самоосвіті керівника сучасної школи допомагають інформаційно-комунікаційні технології. Значний інтерес для керівників закладів освіти сьогодні викликає глобальна мережа Інтернет – об'єднання комп'ютерних мереж із різними типами та класами комп'ютерів і мережевого обладнання; потужний засіб телекомунікації, зберігання та надання інформації, ведення електронного бізнесу та дистанційного навчання.

Сервіси, зібрані в «хмарі», відкривають додаткові можливості для забезпечення основних управлінських функцій та оптимізації процесів обміну даними і відомостями, документообігу, прийняття дієвих управлінських рішень шляхом налагодження ефективної комунікації, збереження файлів будь-якого формату, спільної роботи з документами [3].

Позитивним чинником у використанні хмарних технологій є те, що з'являється можливість швидкого доступу до всієї інформації, яку зберігає, збирає, оновлює, систематизує та контролює на Google-диску керівник закладу освіти. Використання хмарних технологій в управлінні є важливою складовою розвитку єдиного інформаційного простору закладу освіти за умови чіткої організації праці адміністрації школи. Як приклад використання хмарних технологій в освіті, можна виокремити: “віртуальні предметні спільноти”, “віртуальні учительські спільноти”, “віртуальні методичні кабінети”, “віртуальні класи”, електронний щоденник і журнал, інтерактивну приймальню, тематичний форум, контентні сховища, дистанційні наради, онлайн-конференції.

Сучасні інформаційні системи та хмарні технології в управлінні

розкривають сутність інформаційних ресурсів, які використовують під час управління і методичної роботи в закладі освіти.

Сучасний керівник, педагог повинен уміти користуватися сервісами у своїй професійній діяльності. При використанні сервісів Google в управлінській та професійній діяльності відбувається процес розвитку особистості внаслідок того, що вона набуває навичок мережевої співпраці, колективного редагування, рефлексії, спільного планування, тайм-менеджменту тощо.

Хмарні сервіси допомагають в управлінській діяльності керівнику закладу загальної середньої освіти як інструменти для стратегічного планування, ефективного контролю, аналізу результатів праці, стимулювання педагогів до творчого пошуку, інноваційної діяльності на різних рівнях та створюють середовище для публічної діяльності, професійного спілкування, самореалізації і саморозвитку управлінця [4]. Значна кількість керівників закладів загальної середньої освіти, на жаль, досі не змогли вирішити питання щодо правильного зберігання файлів та їх безпеки, хоча більшість сервісів давно пропонують хмарні сховища, які можуть забезпечити збереження файлів навіть у результаті непередбачуваних обставин (поломка, злам або втрата комп'ютера). Хмарний сервіс Google-диск, запропонований компанією Google, дає змогу зберігати на безоплатній основі до 15 Гб файлів.

До основних можливостей Google-диска належать: створення файлів (програма дає змогу створювати різні текстові файли та презентації, зокрема спільно редагування файли разом зі своїми друзями та колегами); забезпечення доступу до файлів із різних пристроїв (файли, що містяться на Google-диску, можна переглядати як із комп'ютера, так і з планшета або смартфона за умови можливості виходу в Інтернет); можливість розпізнавання відсканованих сторінок або фотографій із текстом.

Використання хмарних сервісів сприятиме підвищенню професійного рівня та полегшить працю директора школи і його заступників у питаннях упорядкування шкільної документації, створення шкільної бази даних учителів та учнів, опрацювання електронного річного плану роботи школи, систематизації та створення е-бази освітніх законодавчих актів, наказів директора з основної діяльності, програми моніторингових досліджень [5].

#### Список використаних джерел

1. Адамович І. В. (2020). Медіа-освіта в реалізації професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://konferenciya.jimdo.com/4%D0%BD%0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BE%D0%BA/41%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87-17-04/> (дата звернення: 20.10.2020).

2. Макаренко О. В. (2015). Використання хмаро орієнтованих технологій в навчальному процесі. *Актуальні питання сучасної медицини*, Т. 15. Вип. 2 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vikoristannya-hmaro-orientovanih-tehnologiy-v-navchalnomu-protsesi/viewer> (дата звернення: 20.10.2020).

3. Богдан В. О. (2016). Стан використання хмарних сервісів керівниками вітчизняних дошкільних навчальних закладів у професійній діяльності. *Інформаційні технології і засоби навчання*, Т. 55 (5). 175–186. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/705439/1/1475-5883-1-PB.pdf> (дата звернення: 20.10.2020).

4. Гладкова В. М., Панченко А. І., Панченко Г. В. (2017). Використання сервісів GOOGLE в управлінні закладом середньої освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*, 3. URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/20505/1/V\\_Gladkova\\_A\\_Panchenko\\_G\\_Panchenko\\_VSG\\_UZSO.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/20505/1/V_Gladkova_A_Panchenko_G_Panchenko_VSG_UZSO.pdf) (дата звернення: 20.10.2020).

5. Одайник С. (2016). Використання хмарних технологій в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами. *Нова педагогічна думка*, 4 (88). 105-106.

**Скрипка Катерина Сергіївна,**  
заступник начальника управління освіти,  
культури, молоді та спорту Дергачівської РДА,  
аспірант ДВНЗ “Університет  
менеджменту освіти” НАПНУ

## **РОЗРОБКА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО СПЕЦКУРСУ “УПРАВЛІННЯ ГОТОВНІСТЮ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ”**

Сьогодні, нарешті, настав час активного впровадження інклюзивного навчання для дітей з особливими освітніми потребами та їх соціалізації в житті українського суспільства. І такі зміни надзвичайно важливі в контексті розвитку України як демократичної держави, де кожен громадянин має можливості для реалізації свого потенціалу. Нормативно-правові документи Організації Об'єднаних Націй, підписані Україною, Закони України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, Концепція розвитку інклюзивної освіти, Концепція “Нова українська школа” відображають одну з головних демократичних ідей: усі діти – цінні й активні члени суспільства.

Держава створює умови для забезпечення прав і можливостей осіб з особливими освітніми потребами для здобуття ними освіти на всіх її рівнях з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів. Однак, одним із чинників уповільнення процесу відкриття інклюзивних класів є неусвідомленість керівниками суспільної цінності інклюзивної освіти та їх неготовність

забезпечувати соціально-педагогічні умови навчання, виховання й розвитку особистості дитини. Тому, прогнозування розвитку інклюзивної освіти, визначення доцільності впровадження нововведень у зміст професійної підготовки керівників, обумовили введення спецкурсу “Управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання”.

Мета спецкурсу: свідоме оволодіння теоретичними та практичними основами формування готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання. Спецкурс для керівника закладу загальної середньої освіти спрямований на виконання таких завдань: актуалізація внутрішньої готовності керівника закладу загальної середньої освіти до змін; удосконалення готовності керівника закладу загальної середньої освіти з питань інклюзивного навчання; формування моделі готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання; розробка технології готовності через упровадження проєктів в закладах загальної середньої освіти.

Програма спецкурсу передбачає 30 годин (Додаток 1). Навчальна програма складається з 2 модулів, зміст яких розкрито в 30 годинах.

Змістовий модуль I.

Тема 1. Вхідне діагностування. Настановне заняття (2 год).

1.1 Прибуття та реєстрація слухачів спецкурсу. Вступ до навчального курсу: програма, структура та очікування.

1.2 Проведення вхідного діагностування щодо виявлення рівня знань з вищезазначеної тематики.

Тема 2. Теоретико-методологічні та нормативно-правові засади управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання (4 год).

2.1. Визначення сутності термінів “управління”, “готовність”, “заклад загальної середньої освіти”, “керівник закладу загальної середньої освіти”, “інклюзивна освіта”, “інклюзивний простір”.

2.2. Нормативно-законодавчі аспекти управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання.

Тема 3. Зміст та особливості організації інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти (2 год).

3.1. Стан управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти.

3.2. Мета принципи, завдання, складові моделі інклюзивного навчання.

3.3. Механізм організації інклюзивного навчання в закладі

загальної середньої освіти.

#### Змістовий модуль II

Тема 4. Теоретичне обґрунтування структури та змісту моделі формування готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання (4 год).

4.1. Методологічні та організаційні принципи побудови моделі готовності керівника до впровадження інклюзивного навчання.

4.2. Теоретико-методологічна основа концептуальної моделі та підходи щодо розробки моделі.

4.3. Алгоритм дій керівників закладів загальної середньої освіти щодо організації інклюзивного навчання

Тема 5. Технологія управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти в умовах проектної діяльності (3 год).

5.1. З'ясування сутності понять “технологія”, “педагогічна технологія”, “проект”, “проектна діяльність та технологія”.

5.2. Проектна технологія управління: особливості, завдання, результати.

5.3. Створення авторських проектів щодо розвитку інклюзивної освіти в закладах загальної середньої освіти.

Тема 6 Роль батьків у впровадженні інклюзивної освіти (4 год).

6.1. Створення секторів інклюзивної допомоги в межах діяльності батьківського самоврядування закладу загальної середньої освіти.

6.2. Організація батьківських форумів “Толерантність без меж”.

Тема 7. Місце “Інклюзивно-ресурсних центрів” в організації інклюзивного навчання (2 год).

7.1. Зарубіжний досвід впровадження інклюзивної освіти.

7.2. Завдання та функції ІРЦ.

7.3. Напрямки роботи ІРЦ.

7.4. Особливості організації діяльності ІРЦ з освітніми закладами.

7.5. Програма проекту співпраці з освітніми закладами “Партнерство”.

Тема 8. Формування інклюзивного освітнього простору в опорних закладах загальної середньої освіти з питань інклюзії (4 год).

8.1. Результативність роботи та перспективи розвитку інклюзивного освітнього середовища в опорному закладі інклюзивної освіти.

8.2. Створення належних умов для навчання та розвитку дітей з особливими освітніми потребами. Формування позитивної думки толерантного ставлення до дітей з особливими освітніми потребами, руйнування психологічних, фізичних і соціальних бар'єрів.

8.3. Забезпечення системного кваліфікованого психолого-педагогічний супроводу дітей з особливими освітніми потребами.

8.4. Активізація організаційно-методичної допомоги закладам загальної середньої освіти з індивідуальним та інклюзивним навчанням з питань освітньої, виховної діяльності та корекційно-реабілітаційних процесів.

Тема 9. Впровадження проєктів інклюзивного навчання “Дивовижна дитина в світі мистецтва” в позашкільній освіті (2 год).

9.1. Залучення дітей з особливими освітніми потребами до позашкільних заходів з урахуванням їх інтересів, нахилів, здібностей, побажань, індивідуальних особливостей пізнавальної діяльності та стану їх здоров’я.

Тема 10. Захист індивідуальних міні-проєктів в межах проєкту “Взаємодія” щодо запровадження інклюзивного навчання (3 год).

### Додаток 1

#### Навчальний план (30 годин)

П/п	Зміст	Лекції	Практичні	Семінарські	Всього годин
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1</b>					
1.	Вхідне діагностування. Наставове заняття	1	1		2
2.	Теоретико-методологічні та нормативно-правові аспекти управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання	2	2		4
3.	Зміст та особливості організації інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти	1	1		2
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2</b>					
4.	Теоретичне обґрунтування структури та змісту моделі формування готовності керівника ЗЗСО до впровадження ІН	2	2		4
5.	Технологія управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти в умовах проєктної діяльності	1	2		3
6.	Роль батьків у впровадженні інклюзивної освіти в закладах загальної середньої освіти	2	2		4
7.	Місце «Інклюзивно-ресурсних центрів» в організації інклюзивного навчання.	1	1		2
8.	Формування інклюзивного освітнього простору в опорних закладах загальної середньої освіти з питань інклюзії.	2	2		4
9.	Впровадження проєктів інклюзивного навчання «Дивовижна дитина в світі мистецтва» в позашкільній освіті.	1	1		2
10.	Захист індивідуальних міні-проєктів в межах проєкту «Взаємодія» щодо запровадження інклюзивного навчання	1	2		3
РАЗОМ		18	19		30

**Кислицька Інна Ігорівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акліна О.В.*

## **ВИКОРИСТАННЯ CRM ТА ERP СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

Розвиток України важко назвати сталим, як прийнято називати його в XXI столітті, враховуючи пострадянські мотиви у звичках та традиціях управління організаціями, загарбання територій України та війну з агресором і, звичайно ж, світову пандемію COVID-19. За наявності зазначених вище найгостріших проблем (які в свою чергу породжують сотні інших дрібніших проблем), важко не відмітити актуальність автоматизації процесів управління організаціями або ж впровадження технологій, які дозволяють дистанційно здійснювати ледь не всі етапи управління виробництвом чи надання послуг. Саме автоматизація, як перехід до чогось нового, більш сучасного та технологічного, дасть можливість відійти від застарілих методів обліку ресурсів організації, зменшить час та зусилля на те, щоб отримати відгук від клієнта чи партнера, допоможе краще донести задачі від керівника до рядового працівника, або краще сказати, від тім-ліда до команди та багато іншого.

Значний внесок у дослідження питання автоматизації роботи з клієнтами, зокрема із використанням CRM- та ERP-систем, зроблений вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких слід виділити: А. Албитова, М. Беніюфа, Н. Бутенко, О. Євстратову, Л. Ліщинську, Е. Пейн, М. Перкіна, В. Пилипчука, Е. Соломатина, П. Харріс, І. Ушакову, Н. Юрчук та інші [1-4]. Проте залишається актуальним питання практичного впровадження цих систем вітчизняними організаціями для ефективного розвитку бізнесу.

Метою дослідження є вивчення сутності, принципів та особливостей застосування CRM- та ERP-систем, що впроваджуються сучасними організаціями.

CRM-система (Customer Relationship Management System) – “...поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними...” [5]. Це система управління відносинами з клієнтами, яка за допомогою використання автоматизації процесів, допомагає ефективніше вибудовувати діалог з покупцями, не допускати помилок

в роботі і в підсумку продавати йому більше. За допомогою CRM-системи працівник одразу може визначити хто з клієнтів до нього телефонує, які його потреби, визначити історію запитів. При необхідності вона автоматично сповіщає користувача та клієнта про статус готовності продукту, коли має відбутися зустріч та збирає в собі всю необхідну інформацію як для замовника, так і для виконавця. Це допомагає зекономити час обох сторін та постійно тримати клієнта в курсі всіх подій, що робить його лояльнішим та збільшує ймовірність того, що він здійснить покупку та буде співпрацювати з організацією на постійній основі.

ERP-система (Enterprise Resource Planning System) – це система планування ресурсів підприємства – “...корпоративна інформаційна система (KIC), призначена для автоматизації обліку й керування. Зазвичай ERP-системи будуються за модульним принципом і в тому або іншому ступені охоплюють всі ключові процеси діяльності компанії...” [6].

Вищезгадані системи допомагають вести облік ресурсів, витрат організації та організувати усі засоби для виробництва продукції чи послуг. Це значно скорочує час на обмін інформації, полегшує її актуалізацію, зводить в одну систему різні підрозділи, пов’язані з обробкою, логістикою, розподілом, бухгалтерським обліком, податковим обліком та програмами лояльності. Задача таких систем – тримати ресурси під контролем і трансформувати окремі частини організації в єдиний механізм.

В умовах автоматизації робіт на виробництвах, цифровізації економіки, інтеграції технологій у різні сфери життя, поєднання використання ERP та CRM систем допомагає максимально оптимізувати роботу організації та задовольнити потреби клієнтів, адже для налагодження внутрішніх та зовнішніх процесів необхідно застосування двох програм або часто CRM є складовою ERP-системи, яка діє як один із функціональних модулів (рис. 1).

Також використання таких програм допомагає налагодити роботу всередині організації дистанційно та позбавити необхідності в постійних фізичних комунікаціях виконавців із замовниками чи партнерами та всередині компанії, що часто забирає багато часу та має свій ступінь небезпеки в умовах пандемії та карантинних обмежень.

Отже, впровадження ERP- та CRM-систем на підприємстві допомагає значно скоротити час на виконання планових задач та комунікацію між членами команди та клієнтами, особливо в період пандемії, коли життєво необхідним є загальна безпека працівників компанії. Дані системи є зручними у використанні в освітній сфері.





Рис. 1. Складові систем ERP та CRM

Джерело: узагальнено автором за [7-8]

Якщо економіка України націлена на розвиток за будь-яких умов, то в першу чергу необхідно прибрати жорстку бюрократизацію та застарілі методи комунікації й ведення документації майже в усіх робочих процесах, починаючи із заміни “паперового” діловодства на електронний та обміну інформацією між співробітниками он-лайн. А ERP- та CRM-системи мають необхідний функціонал для таких змін, враховуючи той факт, що їх налаштування відбувається персонально під вимоги кожного підприємства-користувача.

#### Список літературних джерел

1. Албитов А., Соломатин Е. (2020). *CRM (Customer Relationship Management). Корпоративний менеджмент*. URL: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml> (дата звернення 08.11.2020).
2. Бутенко Н.В. (2011). Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*, 3. 40-42
3. Ліщинська Л.Б. (2015). Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 5(1). 206-209.
4. Пейн Э. (2002). *Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов*. М.: Вильямс. 824 с.
5. Управління відносинами з клієнтами. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_%D0%B7\\_%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%B7_%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8) (дата звернення: 08.11.20).

6. Планування ресурсів підприємства. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%96%D0%B2\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%96%D0%B2_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0) (дата звернення: 08.11.20).

7. Впровадження ERP і CRM-систем. *Компанія OntargIT*: веб-сайт. URL: <https://ontargit.com/service/vnedrenie-erp-crm/> (дата звернення: 08.11.20).

8. Що таке CRM-система, ERP-система, управління бізнес-процесами (BPM). *Офіційна сторінка OneBox*: веб-сайт. URL: <https://crm-onebox.com/ua/what-is-crm-erp-bpm/> (дата звернення: 16.11.20).

**Шелега Маріна Миколаївна**, студентка  
Хмельницький університет управління  
та права імені Леоніда Юзькова  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, фінансів, банківської справи  
та страхування Ткачук Н.М.*

## **БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Зміни в міжнародній обстановці поклали початок сьогодні новим підходам у сфері політичних, економічних і військових відносин країн світової спільноти. За цих умов забезпечення національної безпеки тісно пов'язане з вирішенням фінансових питань. Крім того, оскільки загроза війни в сучасному світі остаточно не знята, з особливою гостротою постає проблема забезпечення економічної безпеки держави та практичних кроків у цьому напрямку.

Забезпечення фінансової безпеки на всіх рівнях управління є важливим завданням для багатьох країн в тому числі і України. Неможливо вирішити економічні проблеми що стоять перед країною, регіоном та підприємством, не забезпечивши їм фінансової безпеки. Це завдання стає особливо пріоритетним в умовах нестабільності та фінансової кризи.

На думку О.К. Єлісєєва, найважливішими функціями держави є забезпечення національних інтересів й економічної безпеки, а їх реалізація спрямована на посилення її позицій в міжнародному співтоваристві. На фінансову безпеку впливає дія внутрішніх і зовнішніх факторів. Наявність внутрішніх факторів пов'язують із організаційно-правовою, адміністративною та інституційною незавершеністю реформування фінансово-кредитної сфери, політичною нестабільністю. Зовнішніми вважаються такі фактори як

невизначеність держави в сучасному геополітичному просторі, її непричетність до інтеграційних процесів, обмежений доступ до закордонних фінансових ринків, безконтрольне накопичення зовнішньої заборгованості [5, с. 10].

Основними критеріями оцінки ефективності державної політики та роботи державних структур, є оцінка стану економічної безпеки та регулювання її змін. Однією з найважливіших складових економічної безпеки України в сучасних умовах є фінансова безпека (ФБ), яка, в свою чергу, є основою національної безпеки держави. Як відомо, міць і національна безпека держави, як запорука стабільності, незалежності країни та умов ефективності життєдіяльності суспільства, характеризуються, перш за все, станом захищеності економіки від загроз з фінансового боку.

Вітчизняні науковці під фінансовою безпекою розуміють “такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання” [2, с. 34].

Суть фінансової безпеки держави полягає в здатності здійснювати самостійну фінансово-економічну політику відповідно до національних інтересів, забезпечувати стійкість платіжно-розрахункової системи і фінансово-економічних параметрів, нейтралізувати вплив світових фінансових криз і навмисних дій (держав, ТНК, субдержавних угруповань і ін.), тіньових (кланово-корпоративних, мафіозних і т.п.) структур на національну економічну і соціально-політичну систему держави, великомасштабну втечу капіталів за кордон, “відтік капіталу” з реального сектора економіки, протидіяти відмиванню грошей і т.д..

Основа фінансової безпеки держави в цілому складає її бюджетна безпека. Бюджетна безпека – це стан забезпечення платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів. О.В. Горалько та О.В. Горайська вважають, що бюджетна безпека – це стан забезпечення платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів [3].

Відтак, бюджетна безпека є структурною складовою фінансової безпеки держави, рівень забезпечення якої формує загальний соціально-економічний розвиток в країні. Бюджетна безпека, як важливий фактор соціально-економічного розвитку держави, є

своєрідним індикатором і критерієм ефективності її бюджетної політики та організації бюджетного процесу.

Так, за останні роки стан державного бюджету характеризується в основному як дефіцитний, що спричиняє не лише зниження рівня бюджетної і фінансової безпеки, а й низку інших наслідків для економіки держави [1]. Як видно з наведених у табл. 1 даних, рівень доходів та видатків пропорційно збільшується із року в рік, але при цьому розмір кредитування залишається в певних межах стабільним. Дефіцит бюджету є постійним і схильний до різких коливань.

*Таблиця 1*

**Динаміка доходів, видатків і дефіциту Державного бюджету України у 2008–2019рр. [4] (млн. грн.)**

Роки	Доходи	Видатки	Кредитування	Дефіцит бюджету
2008	231686,3	241454,5	2732,5	-12500,7
2009	209700,3	242437,2	2780,3	-35517,2
2010	240615,2	303588,7	1292,0	-64265,5
2011	314616,9	333459,5	4715,0	-23557,6
2012	346054,0	395681,5	3817,7	-53445,2
2013	339180,3	403403,2	484,7	-64707,6
2014	357084,2	430217,8	4919,3	-78052,8
2015	534694,8	576911,4	2950,9	-45167,5
2016	616274,8	684743,4	1661,6	-70130,2
2017	793265,0	839243,7	1870,9	-47849,6
2018	928108,3	985842,0	1514,3	-59247,9
2019	998278,9	1072891,5	3437,0	-78049,5

В умовах сьогодення бюджетна безпека України характеризується підвищенням бюджетного дефіциту, зростанням обсягів державного боргу, податковим навантаженням та іншими загрозами, що перешкоджають досягнення фінансової стабільності та сталого розвитку національної економіки. Тому реалізація шляхів, які б сприяли зміцненню бюджетної безпеки України варто розглядати як пріоритет досягнення стратегічних соціально-економічних орієнтирів держави та забезпечення її фінансової та економічної безпеки.

**Список літературних джерел:**

1. Деменок О.В. (2009). *Бюджетна безпека України як одна з складових фінансової безпеки держави*. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/43052.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43052.doc.htm).
2. Смоквіна Г.А. (2014). Фінансова безпека як стратегічна складова економічної безпеки. *Вісник Одеського національного університету. Сер.: Економіка*, 30-36.
3. Горалько О.В., Горайська О.В. (2013). Бюджетна складова системи забезпечення фінансової безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23.1. 230–237.
4. *Державний бюджет України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 22.02.2020)
5. Єлісеєва О.К. (2018). Статистичне моделювання фінансової безпеки України. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*, 1. 10–18.

**Шкіль Лілія Романівна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к.т.н., доцент Рудакова С.Г.*

## **ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ**

На сьогоднішній день все частіше та відкритіше перед нами постає проблема інформаційно-комунікаційних технологій в управлінському процесі. Чи мала кількість підприємств, котрі вже не перший рік на ринку, відчувають на собі неможливість конкурувати з новими підприємствами. Тому вивчення проблеми розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в управлінському процесі є вкрай необхідним та актуальним.

Висуємо гіпотезу про те, що підприємства є неефективними тому, що використовують застарілі зразки ІКТ, забезпечують робочими місцями керівні кадри з «застарілим» професіоналізмом. ІКТ – технологія обробки інформації, котра складається з сукупності технологічних елементів: збирання, накопичення, пошуку, передавання інформації користувачам на основі сучасних технічних засобів [1].

Сучасні умови ведення ефективного бізнесу вимагають поширення та обробку великих об'ємів інформації у найкоротший період та її швидкісну передачу на великі відстані. Від інформаційно-комунікаційних технологій в наш час напряду залежить об'єм виконаної роботи, швидкість росту організації та її досягнення. Саме тому з кожним роком світ висуває нові пропозиції та вимоги оптимізації бізнесу задля підвищення його ефективності. Успішна реалізація цих програм потребує відповідно професійних кадрів, впровадження комп'ютерної техніки та Інтернету у повсякденні процеси підприємств [2].

Для наглядного розуміння проблематики наведу приклад. У свій час видатний адміністратор Анрі Файоль наголосив про важливість горизонтальних зв'язків в організаціях. Уявімо, треба передати повідомлення, важливу інформацію або великий об'єм інформації від працівника А до працівника В, котрі працюють на одному ієрархічному рівні, проте в різних підрозділах однієї організації. Посилаючись на вказану ієрархічну структуру, формалізований зв'язок між ними може бути проведений тільки через ієрархічні ступені влади

(вгору і вниз). Проте логічно – раціональніше і набагато швидше для А і В провести прямий зв'язок, оминувши шість працівників вищого рівня. Цей феномен соціально-комунікаційного каналу назвали “містком” Файоля [3]. Як можливо правильно та максимально швидко здійснити комунікацію цих працівників як не через використання ІКТ?

У даній ситуації зв'язок має бути проведений за допомогою інформаційно-комунікативних технологій. Для максимальної зручності та оптимізації цього процесу можна використати програмне забезпечення або сотовий зв'язок.

А що стосується фінансів та їх обліку? Чи може в наш час бути ефективним підрахунок за допомогою блокнота-книги та олівця? Ефективні підприємства не зупиняються на одному місці, завжди розвиваються, працюють з програмістами, дописують програми, купують доопрацювання для більш швидкої та зручної роботи.

Зараз існує такий тренд, як створення та швидкий розвиток такого феномену, як e-business (бізнес, котрий ведеться в мережі Інтернет), а саме esommerce (електронна торгівля, електронна комерція). Зараз торгівля здійснюється не лише в режимі офлайн, але й за допомогою Internet мережі (онлайн). Цей вид продажу товарів набував популярності впродовж останніх років, але за останній рік, через пандемію, став найпопулярнішим видом шопінгу багатьох із нас. У цьому середовищі торгівлі взагалі неможливо працювати без технологій, тому офлайн магазини, якщо хочуть не втратити свій бізнес мають розвиватися, набирати кваліфікований персонал, або підвищувати кваліфікацію теперішнього у технічній сфері задля подальшої ефективної роботи.

Вплив сучасних ІКТ на управління підприємством величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і підприємства в цілому. Що стосується ефективності, то програмне забезпечення може визначати як ефективність кожного працівника окремо, так і ефективність організації в цілому. Це робиться завдяки чіткому контролю програмою терміну виконання та якості виконання завдань, які робітники можуть ставити один одному прямо у програмі (Бітрикс 24).

Програма сама нагадує робітнику, що спливає час на виконання поточного завдання. Це значною мірою допомагає слідкувати робітнику за своєю ефективністю, а керівнику за ефективністю робітників та всієї організації в цілому. Це приклад управління бізнесу, що є ефективним і цьому значною мірою сприяють інформаційно-комунікативні технології та постійний їх розвиток.

Одним з найбільш перспективних інструментів для бізнесу сьогодні

є хостинг і “хмарні” технології. Хмарні рішення дозволяють значно спростити процес передачі даних і роблять можливими функціонування big data та open-source технологій, завдяки чому хмари можна вважати фундаментом “Індустрії 4.0”. Найяскравішим і найпоширенішим прикладом хмарного рішення є Google Drive, доступний кожному, хто має акаунт в Google.

Зберігання документів на Google Drive значно спрощує життя багатьох компаній – наприклад, усі працівники мають вільний доступ до найактуальніших версій файлів і можуть отримати доступ до них з будь-якої точки земної кулі, де є Інтернет. Перевагами Cloud у HR є розширення комунікаційних можливостей, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Ще однією перевагою використання хмарних рішень є високий рівень захисту даних, що забезпечує багато компаній від ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та її втрати [4].

Ці нововведення дозволяють заощадити гроші за рахунок скорочення капітальних вкладень. Це особливо актуально сьогодні, оскільки в останні роки все більше і більше місцевих компаній намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток інфраструктури. Також простежується високий попит на ERP-системи на ринку України. Досить популярною для місцевого бізнесу вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти і аналізувати великі обсяги даних. Базові бізнес-рішення, засновані на таких технологіях, стають все більш актуальними [2].

Використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій зазвичай вимагає великих витрат від підприємства для розробки і впровадження, обслуговування і розвитку. Це може бути вагомою причиною чому деякі компанії не наважуються водити ІКТ, але потрібно зазначити, що це є неабиякою інвестицією, яка ще повернеться у компанію.

#### Список літературних джерел

1. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=908>
2. [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_70172914.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf)
3. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et Générale*. Paris. Dunod et Pinat. p. 11
4. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. (2020). Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*, 1, 265-271.

## СЕКЦІЯ 6. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**Алдакімова Катерина Олександрівна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри управління Краус К.М.*

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Процеси становлення малого бізнесу в Україні тривають з часу здобуття нею незалежності, однак його функціонування та розвиток мають певні труднощі й нині. Головною перешкодою на шляху розвитку малого бізнесу є відсутність дієвого механізму державної підтримки. Сприяння розвитку малому бізнесу і розбудова соціально орієнтованої економіки є важливим напрямом реформування в Україні, що в перспективі буде фактором підвищення рівня життя населення та сприятиме процесам інтеграції економіки країни у світове господарство.

Причинами, які сьогодні стримують розвиток малого бізнесу в Україні є: високі ставки податків, недостатня державна фінансова-кредитна і майнова підтримка, відсутність дієвого механізму реалізації державної політики підтримки малого бізнесу, недосконалість системи обліку малих суб'єктів господарювання, обмеженість інформаційно-консультативного забезпечення, проблеми системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності, відсутність стимулів для інвестицій [5].

Малий бізнес в наш час є найбільш масовою, динамічною та гнучкою формою ділового життя зі своїми закономірностями розвитку і перевагами, що при певних умовах стають недоліками, стримуючими його розвиток [1]. Нестійкість сфери діяльності малого бізнесу через обмеженість ресурсів й підвищену чутливість до змін в економіці, набагато вища, ніж у великих і середніх підприємств.

Перш за все, стримуючим фактором розвитку малого бізнесу в Україні є дефіцит коштів для розвитку власної справи та високі відсоткові ставки за користування банківськими кредитами. Не відповідає вимогам й інфраструктура діяльності малого бізнесу, яка характеризується нерівномірним розташуванням та функції якої зводяться до обслуговування підприємницької діяльності. Потребує



активізації також участь громадськості в прийнятті управлінських рішень щодо покращення бізнес-середовища [3].

Ключовими проблемами, що перешкоджають нині зміцненню економічної безпеки і структурним реформам у секторі підприємництва належать наявність прямих та опосередкованих злочинних й кримінальних посягань (рейдерства).

Найважливіша роль в усуненні цих перешкод та забезпеченні розвитку малого бізнесу належить державі, що має забезпечити його стабільний, поступальний розвиток, а також створити умови для суттєвого прискорення темпів приросту, впровадження інновацій, активізації міжнародних операцій, формування конкурентоспроможних підприємств [4].

Першочерговими завданнями у сфері розвитку малого бізнесу в Україні сьогодні є:

- спрощення дозвільних процедур і процедур державного контролю, отримання документів дозвільного характеру;

- удосконалення порядку ведення податкового обліку і звітності суб'єктів малого бізнесу, зниження податкового тиску на них;

- зменшення тиску на суб'єкти малого бізнесу з боку контролюючих органів, протидія корупції;

- удосконалення інфраструктури розвитку суб'єктів малого бізнесу;

- створення сприятливих фінансових умов для започаткування та здійснення підприємницької діяльності суб'єктами малого бізнесу;

- забезпечення державної підтримки суб'єктів малого бізнесу, що працюють у сфері інвестиційної, інноваційної і науково-технічної діяльності;

- посилення уваги до інформаційного забезпечення, навчання і підвищення кваліфікації кадрів суб'єктів малого бізнесу [2, 5].

Основним напрямком соціально-економічного розвитку регіонів України є розвиток суб'єктів малого бізнесу. Вони сьогодні відчувають гостру потребу у побудові досконалої моделі соціальної відповідальності, яка буде адекватною сучасним ціннісним орієнтаціям суспільства, потребам трудових колективів та економічним орієнтаціям власників підприємств.

#### Список літературних джерел

1. Краус К.М. (2014). Венчурне фінансування маркетингової політики малого торговельного бізнесу в Україні. *Економічний часопис – XXI*, 1–2 (2). С. 52–55

2. Краус К.М. (2012). Місце та роль малих торговельних підприємств в економіці України. *Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. праць*, 10 (162). С. 70–79.

3. Краус К.М. (2012). Розвиток малих торговельних підприємств – запорука соціально-економічної стабільності України. *Вісник Львівської державної фінансової академії. Серія: Економічні науки*, 22. С. 101–110.

4. Краус К.М. (2014). Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*, 1 (16). С. 87–96.

5. Крисак А.О., Мусятовська О.С. (2018). Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економічна наука. Економічна та держава*, 12. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf).

**Войнівська Маріна Ігорівна**, магістр  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Червінська Л.П.*

## **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Ефективне функціонування кожного суб'єкта господарювання визначає насамперед ступінь розвитку його персоналу. Стрімкі зміни у характері та змісті праці, її інтелектуалізація та ускладнення, зростання мобільності працівників та інші тренди сучасного розвитку обумовлюють постійне зростання значення людського фактора виробництва як вирішального базису усіх аспектів ефективності й конкурентоспроможності економічної діяльності.

Провідна роль високоякісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств обумовлює об'єктивну необхідність постійного зростання кваліфікаційного рівня персоналу, що відбувається шляхом безперервного розвитку працівників.

Актуальність теми обґрунтована тим, що розвиток персоналу є одним з найважливіших та найперспективніших напрямків діяльності з управління персоналом і факторів успішної діяльності виробництва. При цьому, як засвідчують науковці, інвестування в розвиток кадрів відіграє значно важливішу роль, ніж інвестування в розвиток і покращення потужностей підприємства. Під розвитком персоналу можна розуміти сукупність заходів, методів, спрямованих на підвищення кваліфікації та вдосконалення психологічних характеристик працівників.

Питання соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), зокрема, у сфері розвитку персоналу, останнім часом набувають великої актуальності. В усьому світі як великі транснаціональні компанії, так і невеликі місцеві підприємства переосмислюють сенс свого функціонування та формулюють нові стратегії, що дозволили б їм краще реагувати на потреби персоналу, його намагання самоудосконалюватись і розвиватись. Принципи соціальної

відповідальності у сфері розвитку персоналу стають однією зі складових успішної стратегії, що зміцнює імідж і репутацію компанії, приваблює клієнтів та утримує кращих працівників..

Розвиток та навчання персоналу є однією із основних умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це особливо важливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань та навичок. Знання людей на початку ХХ ст. знецінювались через 35 років, а в кінці цього століття – через 10, сучасні працівники повинні перенавчатись через 3-5 років.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Соціальна відповідальність є необхідною умовою розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки, забезпечення соціально-економічної ефективності господарської діяльності та високої якості життя населення, створення передумов щодо формування громадянського суспільства і розширення можливостей людського розвитку. За кілька останніх років корпоративна соціальна відповідальність в Україні пройшла шлях від розрізнених благодійних акцій до системної стратегії поступального розвитку. Її визначення в різних джерелах неоднозначне (табл. 1.).

*Таблиця 1*

**Визначення поняття “соціальна відповідальність бізнесу” у сучасній літературі**

Джерело	Визначення
1	2
Зелена книга Європейського союзу (2001)	“СВБ означає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі” [4].
Міжнародний форум лідерів бізнесу	“СВБ розглядається як сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічного сталого розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу” [5].

Продовження табл. 1

1	2
Едвард Фріман	“СВБ розглядається через посилення в корпоративному управлінні ролі групи впливу. Найбільш впливовою групою є «велика п’ятірка», в яку входять акціонери, робітники підприємства, постачальники, споживачі, а також територіальні громади, в рамках якого здійснюється діяльність того чи іншого підприємства” [5].
Джон Елкінгтон	“Під СВБ розуміється управління економічними, екологічними та соціальними показниками діяльності підприємства” [5].
Швален Г.	“СВБ – це ведення бізнесу по тим нормам і законам, прийнятими в тій країні, де він знаходиться. Це створення робочих місць, це благодійність і створення різноманітних фондів допомоги різним соціальним верствам населенням” [5].
Мельник С.	“СВБ – сфера діяльності корпорації, компанії, підприємства, фірми, установи, організації, що діє на тристоронній основі (роботодавці, органи виконавчої влади, профспілки) шляхом вирішення соціально значущих проблем як у самому бізнесі, так і за його межами, тобто на муніципальному, регіональному, національному, а іноді й глобальному рівнях; добросовісна ділова практика, розвиток персоналу підприємства, охорона здоров’я працівників і безпечні умови праці, охорона довкілля, використання ресурсозберігаючих технологій, а також розвиток суспільства на мікрорівні, що має на меті як досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності, так і забезпечення соціальної злагоди й суспільного розвитку в цілому” [6].
Світова ділова рада компаній зі сталого розвитку	“СВБ розглядається як довгострокове зобов’язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом” [7].
Гавлін М.Л.	“СВБ – це взаємовідносини більш заможних верств населення з менш заможними та потребуючими верствами” [8].
Яницький П.С., Фурса М.В.	“СВБ розглядається у вузькому та широкому значеннях. У вузькому значенні це – обов’язок особистості, менеджменту, організації, державної структури приймати рішення і робити дії, які підвищують рівень добробуту, відповідають інтересам як суспільства, компанії, так і кожної окремої людини. У широкому значенні соціальна відповідальність є універсальною формою зв’язку і взаємозалежності особистості та суспільства, їх спроможності оцінити наслідки своєї діяльності для усталеного суспільного розвитку” [9].

Дослідження системи соціальної відповідальності підприємств показують, що вона охоплює різні сфери. Наголосимо, що у нашому розумінні соціальна відповідальність бізнесу являє собою відповідальність підприємця за інтегровану суспільну корисність його бізнесу, а соціально відповідальний бізнес є діяльністю, в якій використовуються лише такі способи отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству.

Корпоративні соціальні програми у сфері розвитку персоналу,

включають певні заходи, які відображені на рис. 1.

Корпоративні соціальні програми у сфері розвитку персоналу			
Організація навчання і професійного розвитку	Застосування мотиваційних схем для заохочення працівників до	Підтримка внутрішніх комунікацій, які сприяють обміну	Створення умов для навчання і розвитку

Рис. 1. Корпоративні соціальні програми у сфері розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Використання розвитку персоналу як пріоритетного напрямку реалізації соціальної відповідальності бізнесу свідчить про системний підхід до впровадження ефективної стратегії управління підприємством, що забезпечує йому конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, довгострокову стійкість, високий імідж і позитивну соціальну роль [2].

SoftServe – провідна глобальна IT-компанія з українським корінням, що працює у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг з цифрової трансформації бізнесу. Компанія трансформує, прискорює та оптимізує спосіб ведення великого бізнесу та технологічних компаній. Маючи досвід у сфері охорони здоров'я, роздрібно́ї торгівлі, медіа, фінансових послуг, розробки програмного забезпечення тощо, вона впроваджує комплексні цифрові рішення, що допомагають їхнім клієнтам досягати кращих бізнес-показників та впроваджувати інновації. SoftServe супроводжує компанії на шляху до інновацій - від створення нових привабливих ідей до розробки та впровадження технологічних продуктів і послуг. SoftServe допомагає компаніям ідентифікувати точки диференціації на ринку, прискорити розробку інноваційних цифрових рішень, що створюють додаткову перевагу для бізнесу та допомагають нашим клієнтам ефективно конкурувати в умовах сучасної цифрової економіки.

Місія та цінності SoftServe визначають її основні стратегічні орієнтири. У динамічному цифровому середовищі вони прагнуть дати можливість талановитим людям змінювати світ на краще. Програма менторства SoftServe є елементом корпоративної культури і допомагає працівникам у їхньому навчанні та розвитку; забезпечує поширення найкращих практик, обмін досвідом; розвиває креативне мислення.

Постійним пріоритетом SoftServe є забезпечення широкого вибору

можливостей для розвитку та розкриття професійного потенціалу працівників компанії. Перелік лідерських програм диверсифікований і сегментований залежно від очікувань та рівнів позицій працівників компанії. Програми “Майбутні менеджери”, “Лідери та керівники” допомагають виховати нове покоління лідерів з сильним стратегічним мисленням та довгостроковим баченням.

Онлайн-зустрічі з світовими бізнес-лідерами, більше 100 внутрішніх онлайн-курсів, змішане навчання та інші формати допомагають майбутнім лідерам заповнити прогалини у знаннях і відстежити нові тенденції та інновації в управлінні. У цілому, кількість студентів корпоративних лідерських програм збільшилася на 21% у 2018 році і майже втричі – у 2019 році. SoftServe піклується про всебічний розвиток співробітників. З цією метою у SoftServe працюють функціональні офіси, що забезпечують поглиблення технологічної експертизи, швидке впровадження нових технологій, постійний обмін знаннями та досвідом у експертних групах та розвиток професійних навичок працівників SoftServe.

Окрім навчання в рамках розвитку компетенцій, у компанії виникають і поточні потреби, що вимагають додаткових навчальних програм. Керівник підрозділу може замовити додаткове навчання для своїх підлеглих у “SoftServe University”, заповнивши для цього спеціальну форму.

Для уникнення непорозумінь, керівник заповнює поле, що описує бізнес-проблему, яку необхідно вирішити, визначає цілі навчальної події та очікуваний результат, описує профіль учасників, визначає дату та можливого тренера. Для програм, що складають понад 8 годин та охоплюють працівників із різних дослідницьких центрів створюється документ, метою якого є характеристика організаційної моделі навчання та необхідні ресурси, що включають не тільки вартість тренерських годин, але й витрати на відрядження, організацію перерв на каву/чай, обіди, матеріали.

Структура “SoftServe University”, була сформована таким чином, щоб здійснювати досягнення головних цілей компанії інтегруючи можливості зовнішнього і внутрішнього навчання різних форм, а також забезпечувати повний цикл навчання працівників компанії на всіх рівнях. Повний цикл навчання охоплює: визначення потреби у навчанні (здійснюється HR відділом відповідно до моделі компетенцій); визначення формату та проведення навчання; підтвердження рівня ефективності навчання та професійних знань і навичок шляхом проходження іспитів у сертифікаційному центрі.

В умовах високої конкурентності на ринку інформаційних

технологій формування стратегії розвитку персоналу суттєвим чином впливає на можливість стабільного розвитку підприємства. У даній галузі саме людські ресурси можуть стати конкурентною перевагою компанії при правильній організації системи розвитку кадрового потенціалу. В компанії SoftServe навчальні плани складаються в результаті оцінки персоналу, яка включає: оцінку виконання (оцінка основних компетенцій (core competencies) і функціональних компетенцій) визначення рівня володіння іноземною мовою (тестується в мовній школі) додатковий критерій (вибирається відповідно до професійної спільноти (competence group), до якої входить працівник, і може складатися з внутрішнього тестування та проходження сертифікаційних іспитів зовнішніх вендорів, таких як Project Management Institute, Microsoft, Sun, Cisco).

В результаті працівник набирає певну кількість балів по кожній складовій і відповідно до того, якої кількості балів, в якій складовій не вистарчає до переходу на наступний кар'єрний щабель, визначається тематика і формат навчання. За результатами проведення оцінки персоналу складається навчальний план, формуються навчальні групи, для яких організовується і проводиться навчання у "SoftServe University". Останнє забезпечує можливість всебічного розвитку персоналу, удосконаленні діяльності суб'єкта господарювання.

#### Список літературних джерел

1. Збрицька Г.О. Савченко М.С. (2013). *Управління розвитком персоналу: навчальний посібник*. Одеса: Атлант. 427 с.
2. *IT-рекрутинг як професія і бізнес*. URL: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>.
3. Полякова О.М., Кас П.Ю. (2010). Особливості формування і розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, Вип. 32. 284–289.
4. Стародубская М. (2020). *Стратегия, милосердие, мода или PR*. URL: <http://mm.com.ua/russian/articles/page/113>.
5. Акімова І., Осинкина О. (2006). Бути чи не бути бізнесмену відповідальним перед суспільством. *Дзеркало тижня*, 9 (588). URL: [mhttp://www.zn.kiev.ua/nn/show/588/52833/](http://www.zn.kiev.ua/nn/show/588/52833/).
6. Мельник С. (2008). Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики. *Україна: аспекти праці*, 5. 32-36.
7. Божкова В.В., Сагер Л.Ю. (2010). Соціально відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*, 1. 145-153.
8. Гавлин М.Л. (2000). *Российские предприниматели: духовный облик, меценатство. История предпринимательства в России*. Книга вторая. Вторая половина 19-го–начало 20-го вв. М.: РОССПЭН. 120 с.
9. Яницький П.С., Фурса М.В. (2020). *Фактори формування соціальної відповідальності бізнесу*. URL: <http://www.corporate-citizen.org.ua/publications.htm>.
10. Червінська Л.П., Базилук Б.Г. (2018). *Управління персоналом в контексті соціальної відповідальності бізнесу*. Монографія. КНЕУ. 220 с.

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ З ПРАЦІВНИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Існуючі економічні, соціальні та екологічні проблеми, що мають глобальний характер, спонукають світових лідерів і компанії до пошуку шляхів їх вирішення та активізації спільних зусиль на цьому шляху. Наразі відбувається подальший розвиток концепції сталого розвитку й утвердження його принципів у розвитку країн та діяльності організацій в усьому світі. Поряд з цим, швидкі темпи та складність технологічного прогресу несуть ще більші зміни, зумовлені цифровізацією усіх сфер життєдіяльності суспільства, що призводить до нових викликів і загроз для економічного розвитку та соціального благополуччя країн. Таким чином, сьогодні існує необхідність вироблення ефективного механізму поєднання принципів сталого розвитку та цифрової трансформації для відповіді на ці виклики.

Цифровізація не лише створює нові можливості, а й підвищує соціальну відповідальність організацій перед державою, суспільством, персоналом за можливі негативні наслідки використання цифрових технологій у своїй діяльності. Компанії повинні ставитися до такої відповідальності з найвищим стратегічним пріоритетом, забезпечуючи баланс між економічним, соціальними, екологічними цілями.

Відповідно до Стандарту ISO 26000 соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими [2].

Розширення змісту класичної корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням цифровізації усіх сфер суспільного життя зводить її до відповідальності компанії за свої дії (в межах та за її межами) при впровадженні цифрових бізнес-процесів, створенні цифрових послуг і продуктів та взаємодії зі співробітниками, діловими партнерами та суспільством [5]. Експерти називають цей глобальний феномен Корпоративною соціальною відповідальністю 2.0 [4]. Отже, цифрова відповідальність як складова корпоративної соціальної відповідальності 2.0 – це стратегія та політика компанії щодо



запобігання негативним впливам та досягнення позитивних зрушень від цифровізації [3].

Одним із наслідків цифровізації економіки є трансформація зайнятості, що, з одного боку, пов'язана з виникненням нових форм зайнятості, професій, робочих місць, а з іншого – зі зміною кваліфікаційних вимог до персоналу та загрозою виникнення безробіття. Змінюються зміст і характер праці, умови та її організація, трансформується уся система соціально-трудових відносин, ключовими суб'єктами якої є роботодавці та наймані працівники. У той же час цифровізація повинна стати стимулом компаніям до переосмислення значення соціальної відповідальності як визначальної стратегії формування відносин роботодавців з персоналом.

Розуміння нової корпоративної соціальної відповідальності в цифровому суспільстві базується на двох рівнях:

- дотримання законодавства, стандартів та керівних принципів, що стосуються цифровізації;

- прийняття додаткової добровільної відповідальності [5].

Виклики цифровізації підвищують актуальність реалізації принципів соціальної відповідальності у трудовій сфері ще й тому, що в Україні й дотепер існують значні прогалини в державному регулюванні цифрового сегменту. До таких викликів слід віднести:

1. Поширення нестандартних форм зайнятості. З одного боку, використання цифрових та комп'ютерних технологій формує передумови до поширення нестандартних форм зайнятості, а з іншого – створює ризики, пов'язані з ненормованістю робочого дня, низьким рівнем охорони праці, відсутністю соціальних гарантій та захисту.

2. Необхідність постійної актуалізації професійних знань та навичок. З одного боку, активна інформатизація усіх сфер життя та поширення комп'ютерних технологій забезпечують широкі можливості дистанційної освіти, різноманітність її форм, а з іншого – низький рівень активності роботодавців у сприянні підвищенню кваліфікації персоналу, а також зростаючий розрив між цифровими можливостями в різних соціальних класах, у навичках працівників різних вікових груп, що порушує принцип справедливого доступу до цих переваг.

3. Забезпечення конфіденційності особистих даних працівників. З одного боку, цифрові технології дозволяють автоматизувати кадрові процеси, облік персоналу та аналітику кадрової інформації, проте з іншого – зберігається небезпека втрати цих даних, доступу до них третіх осіб.

4. Проте найважливіший виклик цифровізації пов'язаний із

активним розвитком техніки та технологій, заміщенням ручної і механізованої праці автоматизованою, що підвищує ризики вивільнення персоналу в організації. Ціллю діяльності соціально відповідального бізнесу є пом'якшення наслідків безробіття не лише для підприємства, а й для суспільства та для працівників.

5. Необхідність зменшення відходів і забруднення на робочому місці. З одного боку, цифрові технології дозволяють досягнути цих цілей, наприклад, через створення компаніями безпаперових офісів, а з іншого – виникає необхідність реалізації відповідальних практик утилізації цифрових технологій, споживання енергії.

Відповідальність стосовно персоналу компанії є найважливішим напрямом корпоративної соціальної відповідальності. При цьому вона включає всі елементи гідної праці, забезпечення високої якості трудового життя: ефективне матеріальне та моральне заохочення до праці, виробничу демократію, можливість професійного розвитку, безпечність умов праці, соціальний захист. Зростання внаслідок цього ефективності праці дає можливості реалізувати інтереси роботодавців [1, с. 16]. Формування відносин роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності має ряд переваг для бізнесу та його конкурентоспроможності. Зокрема, вигоди від соціальної відповідальності серед іншого включають:

- широкі можливості залучення талантів;
- підвищення ефективності діяльності та лояльності працівників;
- високу корпоративну культуру;
- підвищення іміджу компаній.

Результати проведених експертами досліджень свідчать, що 55% підприємств із сильними програмами соціальної відповідальності мають кращий моральний стан працівників; 43% мають більш потужний імідж та ефективніші бізнес-процеси, а 38% відчують кращу лояльність співробітників [4].

Незважаючи на явні вигоди для компаній від інвестування у програми соціальної відповідальності щодо своїх працівників, нажаль, наразі вони не набули щоденної практики ведення бізнесу в Україні.

#### Список літературних джерел:

1. Грішнова О.А., Мішук Г.Ю., Олійник О.О. (2014). *Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків*: монографія. Рівне: НУВГП. 216 с.
2. ISO 26000:2010 SOCIAL RESPONSIBILITY. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 19.11.2020).
3. Andersen N. (2020). *Redesigning Corporate Responsibility*. URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/redesigning-corporate-responsibility.html> (дата звернення: 19.11.2020).
4. John R. Miles. (2019). *Corporate Social Responsibility 2.0. The Bold Plan To*

*Transform Society.* URL: <https://www.boldbusiness.com/digital/corporate-social-responsibility-2-0-bold-plan-transform-society/> (дата звернення: 19.11.2020).

5. Mühlner J. (2017). Corporate Digital Responsibility – Unternehmensverantwortung in einer digitalen Welt. URL: <https://charta-digitale-ernetzung.de/app/uploads/2018/01/20170504>.

6. Forum Europrofession CDR Unternehmensverantwortung in einer digitalin Welt Mühlner final 16-9.pdf, 2017 (дата звернення: 19.11.2020).

**Гасанова Ельміра Імранівна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор  
кафедри фінансів та економіки Краус Н.М.*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВИХ ПРИНЦИПІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В сучасному світі набуває швидкого розвитку таке явище як цифровізація. Воно характеризується тим, що у всі сфери життя, починаючи з соціального, культурного та до промисловості або великого виробництва, впроваджуються цифрові, новітні технології, які переводять роботу у режим “онлайн” і при якому люди взаємодіють через екран комп’ютера.

Однією із важливих сфер, де відбувається цифровізація – це економіка. Цифровізація економіки характеризується ресурсами у вигляді цифрових даних – числові або текстові, які є основними чинниками творення та розвитку цифрової економіки [1]. Використання цифрових ресурсів дає відчутний поштовх ефективності, підвищенню продуктивності та високої цінності на ринку. Серед переваг цифрової економіки те, що діяльність у всіх галузях економічної діяльності: навіть у будівництві та в галузях промисловості (паливо, металургія, хімія, харчова, лісова) переходить на цифровий лад.

Основними принципами, на яких базується цифровізація економіки України – це: доступність – адже вона повинна бути прозора для кожного громадянина та зрозуміла в своєму використанні на рівні можливостей користувача; відкритість – такий вид економіки повинен бути спрямованим й орієнтованим на міжнародне, світове, європейське співробітництво, яке б у подальшому дало змоги вивести Україну на вищий рівень (ЄС, європейський і світові ринки). Саме цифровізація повинна дати чутливий поштовх розвитку та зміцненню України у світі й її взаємовідносин з іншими системами [2].

Одним із головних принципів цифрової економіки є високі стандарти, які посилюють конкуренцію, дозволяють підвищити якість продукту, але знизити витрати продукції та її вартість, тим самим збільшувати ВВП країни. Побудова цифрових систем зазвичай орієнтується на міжнародні стандарти, що гарантує додаткову якість розвитку цієї сфери у бізнесі.

Важливим принципом цифровізації є державна зацікавленість. Держава повинна зробити все, аби громадяни розуміли суть та переваги цифровізації, її важливість у сучасному світі й особливо у часи пандемії і карантину. Саме тому одними із головних проблем, які не дають сьогодні зайти на український ринок – це низький розвиток інфраструктури, який визначає собою малий рівень покриття території України (близько 60 % від усієї площі) та сам доступ громадян до таких технологій і можливостей.

На жаль, нині державна політика щодо заохочення або розвитку в напрямку цифровізації у всіх сферах дуже слабка. Тому можна зробити висновок, що велика частина бізнесу в Україні необізнана і відстає у перевагах використання цифровізації, що знижує попит на ринку [3].

Таким чином, цифровізація у сфері економіки – це невід’ємний та важливий процес в сучасному світі, який у період пандемії COVID-19 став затребуваний і необхідний для усіх країн, бізнесів та інших сфер життя, які тісно пов’язані з економікою. Сучасний бізнес потребує змін та осучаснення його на всіх рівнях, подолання можливих бар’єрів щодо впровадження цифровізації та мотивацію становлення лідера на цифровому ринку. Аби попит зростав, а з ним і здорова конкуренція серед підприємств, державі потрібно розробити стратегію і заохочувати нею український ринок.

При стабільному розвитку “в плюс” будуть всі – і держава, і бізнес, і населення. Такі перетворення є складним процесом. Як показує практика: країни, які змогли досягти найвищого рівня цифрового розвитку, були змушені з самого початку вирішувати проблеми технічного, культурного характеру і вибудовувати новий ступінь задля розвитку. Важливо аби держава мала змогу створити стимул до потреб у цифрових технологіях через важливі життєві сфери населення: освіта, медицина, транспорт тощо. А потім направити цю потребу на розвиток бізнесу та загалом внутрішнього ринку, і за рахунок грамотного управління вивести на більш високий рівень [4].

Важливо щоб у майбутньому були проведені дослідження, які б були спрямовані на розвиток інструментів, механізмів роботи у режимі “онлайн”, можливих цифрових центрів аби на базі цих досліджень була сформована стабільна цифровізація України і яка б у подальшому

вивела країну, український ринок, бізнес на європейський рівень, а згодом на світовий.

#### Список літературних джерел

1. Краус К.М., Краус Н.М. (2018). Сучасні цифрові інформаційно-інноваційні технології в сфері фінансів, управління і адміністрування. *Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя*: монографія. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка; НДС “Центр економічних досліджень”; ТОВ “СІК ГРУП УКРАЇНА”. 469–487.

2. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. (2020). Стратегії інноваційно-цифрового розвитку економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів*: кол. монографія. Трускавець: Просвіт. 250–259.

3. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. (2020). Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779> (дата звернення: 30.10.2020).

4. Kraus K., Kraus N., Manzhura O. (2019). Newest digital technology in management of national economic system. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 95. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smesm-19/125917609> (дата звернення: 30.10.2020).

**Павленко Таїсія Олександрівна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри управління Краус К.М.*

## РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ “РОЗУМНЕ МІСТО” В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

В основі концепції “Розумне місто” лежить ідея створення цілісного інформаційного простору, застосовування якого дасть змогу керувати містом, забезпечувати безпеку жителів, а також моніторити стан головних міських об’єктів. Проект “Розумне місто” орієнтований на поетапну модернізацію і реконструкцію наявних інженерних мереж з метою створення єдиного інформаційного простору, до якого будуть підключені служби різних міських об’єктів адміністративної, господарської, житлової, громадської та корпоративної діяльності з метою забезпечення ефективного використання наявних ресурсів і підвищення рівня обслуговування жителів [1].

Концепція “Розумне місто” має забезпечити розвиток потенціалу адміністративних центрів, поєднуючи в собі стратегічні підходи управління, новітні технології та спонукання жителів до формування

нового, більш якісного рівня життя у місті.

Щоб наблизитися до рівня “найрозумнішого” міста, влада повинна бути переконана, що концепція “Розумне місто” полягає не тільки в облаштованих вулицях і цифровізації адміністративних послуг, а в першу чергу, в комфорті громадян.

За своїм змістом, “розумне” місто є злагодженою системою технологій та інновацій, які використовуються для взаємодії з державними органами та отримання адміністративних послуг, у транспортній мережі та дорожньому русі, енергетиці та, охороні здоров'я, житлі [2]. Технологічні, економічні, екологічні і соціальні цілі слід розглядати компонентами рівнів чи складових концепції “розумного міста”. Таким чином, концепція “Розумне місто” може бути втілена в життя за умови формування:

1) “розумної економіки” – інтелектуальної економіки або досягнення стану конкурентоспроможності міста, що досягається через розвиток підприємництва, створення коворкінг-центрів, формування інфраструктури для поширення економічної інформації;

2) “розумних працівників” – формування інтелектуальних людських ресурсів за рахунок підвищення рівня доступу до професійної підготовки для різних груп мешканців міста, створення системи безперервного навчання (місто як центр обміну знаннями), розвитку міських бібліотек, забезпечення доступу до комп'ютерів та Інтернету;

3) “розумного способу життя” – підвищення якості життя мешканців міста за рахунок розширення культурної пропозиції міста, вдосконалення системи освіти й охорони здоров'я, підвищення безпеки [3];

4) “інтелектуального управління”, що передбачає не лише удосконалення процесів функціонування органів державного та муніципального управління, але й реальне забезпечення участі громадян у процесі прийняття рішень в місті;

5) “інтелектуальної мобільності”, що стосується сфери транспорту за рахунок застосування ІКТ, які забезпечить модернізацію громадського транспорту, доступу до високоякісних послуг міської інфраструктури;

6) “інтелектуального навколишнього середовища”, що передбачає моніторинг якості стану навколишнього середовища, сучасних систем виробництва енергії, термомодернізації будівель, збільшення міських зелених зон, розвитку сучасних систем водопостачання, каналізації [5].

Однак, будь-яке “розумне місто” має спільну мету: приносити користь його жителям, забезпечувати енергоефективність й

економічність, а також дарувати суспільству найцінніший ресурс, якого катастрофічно не вистачає, - час. Дослідники з Juniper Research, британської аналітичної компанії, підрахували: справді “розумне місто” має потенціал повернути кожній людині 125 годин щорічно. Аналітики пояснюють, що досягти цього можна шляхом впровадження технологій Інтернет-речей та пов’язаних послуг у ключових сферах: транспорт, охорона здоров’я, громадська безпека й отримання державних послуг [3].

Майже три доби (70 годин) людина втрачає щорічно під час використання транспорту. Проте “розумна” система, яка включає і систему паркування, і мобільні застосунки, і відкриту базу даних щодо заторів або коротких шляхів з пункту А до пункту Б, дозволяє зберегти 60 годин.

Де ще “розумні” системи здатні “повернути” час? Превентивні застосунки у галузі охорони здоров’я або телемедицина зберігають 9 годин щорічно. Ще 35 годин – “розумні” системи в охороні громадської безпеки, серед яких новітні системи відеоспостережень, прогностичні моделювання для пожежної служби та правоохоронних органів; а також мобільні застосунки у сфері надання адміністративних послуг – до 21 години на рік [4].

Сінгапур, Лондон, Сеул, Берлін, Токіо... Що об’єднує ці п’ять міст, окрім того, що вони є столицями? Їх об’єднують технології, які стали невід’ємною частиною міського життя. Які ж технології ми можемо побачити та взяти у приклад для свого “Розумне місто”.

Парковки, які містять датчики, що сповіщають водіїв про вільне місце; вуличне освітлення, яке починає працювати з появою перехожих; мобільні застосунки, які “говорять” про потребу в невідкладній медичній допомозі або дозволяють отримати ліцензію на створення ресторану; цифрові чіпи в сміттєвих баках, які сповіщають про їх наповненість; міні-сенсори на парковках, які спрощують пошук вільного місця; зупинки, які містять табло з інформацією про прибуття транспорту і визначними пам’ятками [1].

За прогнозами ООН, до кінця ХХІ століття у містах житиме 84 % населення, ця проблема дедалі актуалізується. Тому спеціалісти, які зможуть забезпечити місту статус “розумного”, стають все більш цінними.

#### Список літературних джерел

1. Касич А.О., Федоряк Р.М., Собяніна А.П. (2017). Інноваційна технологія “Smzrt city” як механізм покращення рівня життя в сучасному місті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-1-2017/13.pdf> (дата звернення: 16.11.2020).
2. Краус К.М., Краус Н.М. (2016). Реалізація інноваційного проекту

підприємницькою структурою в рамках дії “вітряка інновацій”. *Економіст*, 2. 4–8.

3. Краус К.М., Краус Н.М. (2020). Становлення “розумного міста” Києва: теоретичний контент та позитивні очікування його функціонування. *Соціально-економічний розвиток міст в умовах децентралізації*: кол. монографія. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. 39–57.

4. Третяк Я. (2018). Галузі майбутнього: “розумні” міста та будинки. *MIND*. URL: <https://mind.ua/publications/20188390-galuzi-majbutnogo-rozumni-mista-ta-budinki> (дата звернення: 16.11.2020).

5. Kraus K.M., Kraus N.M., Maslov A.A. (2019). Theoretical and methodological knowledge of the information economy under the prism of innovation and digitization. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol.105. 80–85. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iscde-19/125924569> (дата звернення: 16.11.2020).

**Панішева Анастасія Федорівна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професора  
кафедри фінансів та економіки Краус Н.М.*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Динамізм і мобільність – це якості, що притаманні будь-якому успішному бізнесу. Але 2020 рік через пандемію COVID-19 зробив виклик усім сферам економіки, скоротивши можливість переміщення людей та товарів між регіонами. В період обмеження фізичної мобільності керівників бізнесу і працівників, стало неможливим нормальне функціонування офісів [1].

Що означає бути мобільним для бізнесмена? Перш за все – це швидко реагувати на зміни, максимально раціонально використовувати робочий час, миттєво знаходити і опрацювати інформацію в будь-який час і з будь-якого місця, можливість приймати рішення швидше за конкурентів, бути завжди на зв’язку, мати зможуть спілкуватися в режимі реального часу, вчасно проводити наради і приймати колективні рішення, контролювати виконання поставлених завдань. Такі дії нині допомагають виконувати сучасні технічні засоби, але їх наявності недостатньо [4]. Потрібний функціонал забезпечують розроблені спеціальні програми, що дозволяють працювати у режимі мобільного офісу з будь-якої локації.

На сьогоднішній день існує вже не один десяток успішних та ефективних мобільних додатків, які оптимізують ведення бізнесу. Одним із них є мобільний додаток Google “Мій бізнес”, що є безкоштовним інструментом, який допомагає суб’єкту



господарювання позиціонувати себе в Google і шукати нових клієнтів. З допомогою цього додатка можна дізнаватися, як користувачі знаходять суб'єкт господарювання в Google і взаємодіють з нею, ділитися новими публікаціями про події і спеціальні пропозиції, редагувати інформацію про себе, відповідати на запитання клієнтів [2].

Синхронізувати кредитні картки і банківські рахунки, розраховуватися готівкою, скануючи чек допомагає сьогодні підприємцям додаток Expensify.

Вести бухгалтерію в наш час через мобільний додаток теж можливо. Для цього створено додаток *inDinero*, який допомагає відслідковувати прибуток, податки, витрати тощо[3].

Вже активно використовують сучасні підприємці мобільні додатки, які полегшують збір інформації про клієнтів – користувачів продукції, їх місце знаходження, потреби й ін.. Це дозволяє більш досконало вивчати цільових споживачів, усвідомлювати їх бажання [5].

Для здійснення підприємницької діяльності потрібна досконало організована комунікаційна політика з клієнтами, співробітниками та керівниками. Оскільки таке спілкування в період загострення пандемії COVID-19 не завжди можливе, то часто спілкування переходить в онлайн-режим. Ефективність тут забезпечує низка онлайн-платформ для відео-конференцій.

Найбільш використовуваними нині є Skype, Zoom, Microsoft Teams та Google Hangouts Meet. Всі вони різняться за своїм функціоналом (кількістю хвилин безкоштовного спілкування, числом учасників конференції тощо). Так, у Zoom можна під час конференції обмінюватися повідомленнями у чаті, демонструвати екран, створювати окремі кімнати для спілкування по секціям та відділам. Головними недоліками Zoom є обмежений 40 хвилинами час спілкування, а також те, що люди, з якими планується спілкування, можуть не побачити посилання на конференцію (немає оповіщень) [3].

Тут має переваги Skype. Але у Skype іноді важко знайти іншу людину за умови відсутності детальної інформації про неї. У цьому додатку не завжди зберігається історія спілкування, він ненадійний у плані передачі файлів.

Microsoft Teams дозволяє одночасне спілкування 250 осіб і в цьому його головна перевага перед іншими онлайн-платформами [1].

У той же час, в Google Hangouts Meet спілкування не обмежується у часі і можна запрошувати до 100 учасників конференції. В Google Hangouts Meet теж можна обмінюватися повідомленнями, включати демонстрацію екрану, вести обговорення із субтитрами, які працюють на основі сервісу розпізнавання мови.

Однак, кожна із зазначених онлайн-платформ для спілкування має не лише ряд переваг. Їх активне використання може створити для суб'єктів господарювання й додаткові проблеми:

1. Потреба захисту даних. Дані у мережі менш захищені ніж ті, що зберігаються у паперовому вигляді. Існує ймовірність кібератак, несертифікованого доступу до конфіденційних даних.

2. Перебої з Інтернетом ускладнюють та погіршують якість відеозображення та звуку, що зводить нанівець усі переваги Інтернет-конференцій. Разом з тим, мережа Інтернет покриття може бути взагалі відсутньою в окремих регіонах.

3. Розмір мобільних додатків. Часто на мобільних пристроях банально не вистачає пам'яті для завантаження усіх корисних додатків для ведення бізнесу.

4. Швидкий темп розвитку сучасних ІТ-технологій незмінно веде до того, що швидко застаріє те, що сьогодні в тренді, тому мобільні додатки слід постійно оновлювати [2, 6].

Таким чином, сучасні інформаційні технології увійшли в усі сфери сучасного бізнесу і дозволяють робити його мобільним, що реалізується шляхом використання існуючих та розробкою нових мобільних додатків, програмного забезпечення, яке розширює функціонал вже існуючих дивайсів.

#### Список літературних джерел

1. 13 сервісів для відео-конференцій (2020). URL: <https://vc.ru/services/119494-13-servisov-dlya-videokonferenciy> (дата звернення: 12.11.2020).

2. Бути мобільним – це круто (2020). URL: <http://isearch.kiev.ua/uk/searchpractice/methodsinstruments/1107-mobile-its-cool> (дата звернення: 14.11.2020).

3. Десять корисних мобільних додатків для малого бізнесу (2020). URL: [https://www.eduget.com/news/10\\_korisnix\\_mobilnix\\_dodatktiv\\_dlya\\_malogo\\_biznesu-1947](https://www.eduget.com/news/10_korisnix_mobilnix_dodatktiv_dlya_malogo_biznesu-1947) (дата звернення: 13.11.2020).

4. Kraus K.M., Kraus N.M., Odnorog M.A. (2019). The business system of management of innovation resources as an economic category of the institutional component of the agrarian sector. *The European science review, Premier Publishing s.r.o. Vienna*, vol. 1-2. 192–194

5. Kraus K., Kraus N., Manzhura O. (2019). Newest digital technology in management of national economic system. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 95. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smesm-19/125917609> (дата звернення: 14.11.2020).

6. Kraus N.M., Kraus K.M., Andrusiak N.O. (2020). Digital cubic space as a new economic augmented reality. *Sci. innov.* V. 16, no. 3. 92–105. <https://doi.org/10.15407/scine16.03.092>.

**Росохацька Марина Олександрівна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри управління Краус К.М.*

## **ЗМІНИ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В РЕЗУЛЬТАТІ КАРАНТИНУ І COVID-19**

COVID-19 та пов'язані з ним карантинні заходи суттєво “перевернули” світ бізнесу “з ніг до голови”. Вони змусили їх пристосуватися до нових, незвичних, більш складних умов. Для різних підприємств і компаній доля повернулася по-різному. Хтось знайшов нові можливості відкрити власну справу. Дехто ж збанкрутував та “зник” з ринку.

В Україні МСБ найважче переживатимуть ці важкі дні. Засмучує той факт, що багатьом підприємствам потрібно платити за орендування приміщень та дорогу техніку. Нелегко буде й тим, кому доведеться сплачувати кредити [1]. Багато людей виходять у довготривалу відпустку за власний рахунок або взагалі їх звільняють. Віра Платонова, директор регіонального розвитку підрозділу Visa та старший віце-президент, говорила, що малий та середній бізнес – це основа нормальної, розвинутої економіки в країні. Багато дослідників говорять, що країна не зможе повернути “здоровий” стан економіки, поки ця частина бізнесу повністю не відновиться.

Великий удар був також на ті установи, які працюють у креативних галузях. Різні концерти та виставки скасували. Зменшилося кіновиробництво. Дмитро Деркач, засновник мережі кінотеатрів “Планета кіно”, говорив, що його компанія щомісяця отримує збитків у розмірі 10 млн грн., так як квитки на різні сеанси не продаються, і доходів ніяких немає. Однак карантин частково послаблюють. Це залежить від кількості хворих у зоні, де розміщене підприємство [2].

З одного боку добре, що люди можуть відвідувати кінотеатри. Хоч і в невеликій кількості, але все ж краще, ніж нічого. З іншого боку, з'являється проблема: що ж показувати, оскільки кіновиробництво зупиняють у цілому світі? Щоб вирішити це питання, компанії зробили значні знижки на попкорн та напої та почали продавати подарункові сертифікати. Немалих збитків зазнали й ті установи, які займаються не тільки дистрибуцією кіно, а й організацією кіноподій.

Денис Іванов, засновник та продюсер компанії ArtHouseTraffic казав, що його установа зменшила зарплати своїм працівникам, навіть топ-менеджеру. Бізнесова складова (кінотеатри) прирівнюється до

того, що її можна було б “помножити на нуль”. Покращує стан лише те, що компанія змогла адаптуватися до різних кінофестивалів онлайн (так зараз проводять концерти найпопулярніших груп та артистів світу) [5].

Не менше збитків карантин приніс і маркетинговим компаніям. Єгор Петров, власник і співзасновник Banda Agency казав, що найперше, що урізають компанії під час будь-якої кризи – витрати на маркетинг. Щоб частково уникнути кризи та не збанкрутувати керівництву довелося зменшувати зарплати своїм працівникам та не інвестувати у навчання персоналу.

Карантин спростив вихід на ринки, які раніше були недоступні. Так як офлайн працювати не виходить, багато фірм перейшло на онлайн роботу. Все відбувається в основному через Zoom. Компанії почали працювати на рівних умовах, і це в наслідку призвело до кращих змін. У США на ринку Каліфорнії потрапити важко, але під час карантину це стало можливо.

Щоб не втратити свій бізнес, підприємці перейшли на дистанційну форму роботи [4]. На нашу думку, це краще виходить у тих, хто зробив це заздалегідь, тобто у тих, хто вміє передбачати події. Так, Володимир Ташаєв, шеф готельно-ресторанної групи First Line Group, сказав, що вони були готові до цього карантину заздалегідь: усі приготування до онлайн роботи були майже завершені в лютому.

Тому, коли COVID-19 з'явився в Україні, First Line Group, були готові запустити нові послуги доставки, змогли зберегти немало робочих місць: офіціанти стали кур'єрами, а кухарі почали готувати їжу на замовлення додому. В цієї компанії все вийшло, бо вони підійшли до цієї ситуації не як до тимчасової, а як до майбутніх планів. На щастя, перейти на онлайн роботу вийшло й популярній компанії з виробництва меблів Drommel. Керівники давно хотіли стати цифровою компанією, тому карантин тільки посприяв швидшому виконанню їх планів. Більшість людей почали працювати дистанційно, тому їм потрібно обладнати home-office. Зараз установа здійснює онлайн роботу на 94 % [1].

Статистика показує, що близько 52 % людей ні разу не користувалися онлайн платежами та не замовляли товари додому. Під час карантину вони це зробили. Також Світлана Чирва, регіональний менеджер Visa в Україні, Білорусії та Молдові, проінформувала, що 35 % населення купували ліки в Інтернеті, а 39 % – безготівково розрахувалися. Попит на Інтернет-ресурси почав зростати. Наприклад, компанія Portmone, зафіксувала шалений ріст попиту на їх послуги [2]. Вони спеціалізуються на доставці товарів та оплаті рахунків. За їх

словами, ресторани, які під час карантину почали займатися доставкою, підвищили частку свого бізнесу у 3 рази. Крім цього, Ощадбанк запроваджує технології, які дозволять запуснути нові проекти, щоб люди могли продовжувати розраховуватися безготівково.

Потенціал розвитку їх планів існує, так як раніше близько 40 % населення України (переважно старі люди) залишалися поза банківською системою, проте зараз все змінилося і їм доведеться трохи змінити свій спосіб життя. Євген Лісняк, керівник стратегічних партнерств у країнах СНД і Південно-Східної Європи кампанії Visa, зазначав: “Україна, завдяки наявності симбіозу між такими компаніями, як Portmone та банками, як Ощадбанк, стає серйозним оазисом з точки зору адаптації електронних платежів в Е-комерції. В інших країнах торговцю не так просто швидко отримати можливість приймати платежі онлайн” [5].

Карантин змінює ставлення компаній до заробітку. Вони почали усвідомлювати, що хочуть не тільки отримати прибуток, а й переосмислити свою філософію ведення бізнесу. Підприємства вирішили продавати не тільки товар, а й ідею. Наприклад, піклування про довкілля. МСБ важко конкурувати онлайн, тому піклування про навколишнє середовище виступає значною перевагою.

Засновниця руху “Україна без сміття” Євгенія Аратовська сказала, що люди, які використовують технології, розуміють, що головне – це постійний розвиток. Таку ідею підтримує мережа кондитерських кафе Honey. Вони намагаються менше використовувати продуктів, які шкодять довкіллю.

Співзасновниця Анна говорила, що в них є такий вислів – якщо хочеш більше дізнатися про ресторан, просто зайді до заднього двору. Там має бути чисто, без сміття. Люди мають знати, що там чисто та працівники дотримуються гігієни. Я гадаю, що вони так проголошують свою цінність і хочуть донести її до кожного клієнта, що є дуже важливо в бізнесі. Ще є багато нових цінностей, які відкрили для себе установи, але я не можу не за торкнути тему підтримки малий бізнес та місцевих виробників [1].

Visa запустила глобальну кампанію #WhereYouShopMatters (що в перекладі означає – #ПідтримайСвоїх. Віра Платонова сказала: “Ціль цієї кампанії – допомогти МСБ інтегруватися у цифрову економіку і розвинути надійні та захищені цифрові платежі, зі своїми клієнтами й партнерами, сприяти розвитку підприємництва, а також заохочувати споживачів підтримувати локальні бренди”. На цьому гарні новини не закінчуються: сайт Visa запустив кампанію для допомоги середньому

бізнесу, а також анонсував безкоштовну освітню програму для підтримки жінок-підприємців, яка стартувала в липні 2020 року [2; 5].

Отже, карантин кардинально змінив життя кожного. Для когось це занепад, кінець розвитку, існування, а для декого – шанс, можливість віднайти себе та розпочати власну справу або ж вийти на новий рівень “існування на ринку”. На нашу думку, хоч МСБ зазнали великого впливу, але тільки по-справжньому “сильні”, стратегічні та перспективні компанії здатні твердо стояти на ногах, не збанкрутувати та піклуватися про здоров’я і комфорт клієнтів, співробітників.

#### Список літературних джерел

1. Вінокуров Я. (2020). Як карантин та коронавірус змінили малий та середній бізнес? *Thromadske*. URL: <https://hromadske.ua/posts/yak-karantin-ta-koronavirus-zminili-malij-ta-serednij-biznes> (дата звернення: 16.11.2020).

2. Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця (2020). *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/> (дата звернення: 16.11.2020).

3. Kraus N., Kraus K., Osetskyi V. (2019). Digitalization of education in Ukraine on the basis of innovation and investment. *Clausius Scientific Press. Journals Books Proceedings. 2019 2nd International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2019) Beijing, China, from 2019-10-26 to 2019-10-27* Dr. Ali Turkyilmaz, Fatih University, Turkey (Eds.). 17–22.

4. Kraus K., Kraus N., Marchenko O. (2020). The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. *Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy: monograph*, Praha: OKTAN PRINT. 81–91.

5. Штогрін І. (2020). “Вижити у карантин”: як рятується малий і середній бізнес і чого очікує від держави. *Радіо свобода. Економіка*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/karantyn-biznes-zbytky-dergava/30523993.html> (дата звернення: 16.11.2020).

**Семенюк Євген Анатолійович**, студент  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професора  
кафедри фінансів та економіки Краус Н.М.*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У ХХІ столітті цифровізація економіки – це один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5–10 років. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, як-от економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги,

нова якість та цінність. Впровадження цифрових технологій це перехід від біологічних та фізичних систем до кібербіологічних.

Цифровізація є г інструментом у досягненні стратегічних цілей, а саме: добробут і комфорт людей, зростання ВВП країни, покращення якості життя людей. Швидкі та глибинні наслідки переходу на “цифру” будуть можливими лише тоді, коли цифрова трансформація буде основою життєдіяльності українського суспільства, бізнесу і державних установ [1].

Цифровізація покликана забезпечити кожному громадянину рівні можливості доступу до послуг, інформації та знань, що надаються на основі ІКТ. Реалізація даного принципу можлива за наявності консолідованих зусиль політиків, органів державної влади, бізнесу та громадськості. Але є ряд причин, які перешкоджають Україні розвиватися в трансформації економіки в цифрову:

- невідповідність профільного законодавства глобальним викликам і можливостям;

- неузгодженість національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям;

- низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами;

- нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей;

- слабка державна політика щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки;

- незрілий ринок інвестиційного капіталу;

- застаріла система освіти, відсутність фокусування на STEM-освіті, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань й умінь;

- дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки;

- низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ [3].

Сьогодні ні в кого немає сумнівів, що цифровізація – це невід’ємний цикл, який потрібно впроваджувати якомога швидше. Цифровізація вже стала інструментом для запуску економіки. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України.

В цифровізації, як і будь-якої зміни, є свої ризики. Головний ризик – це можливе зростання рівня безробіття. Тотальна цифровізація в Україні призведе до втрати роботи громадянами в окремих галузях та

секторах, але саме цифровізація і створить нові напрямки, котрі врешті-решт уже через декілька років зумовлять новий попит. Цифровізація всіх сфер життя призведе до того, що громадяни України та бізнес будуть все більше потерпати від зростання кіберзлочинності. Саме тому держава має докласти всіх зусиль, щоб суспільство знало про існуючі ризики. Вигоди від цифровізації також суттєві – істотно збільшить продуктивність праці в країні, стане потужним мультиплікатором, здатним запустити українську економіку й забезпечити її реальне зростання [2].

Цифровізація дала компаніям низку можливостей створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок нарівні з присутніми там компаніями. Однак, в Україні є ряд причин, які стримують цифровізацію:

- відсутність державних програм, підтримки та стимулювання бізнесу до використання цифрових інструментів і рішень, а також розвитку інноваційного підприємництва;

- відсутність в країні бачення, стратегії та ініціатив цифровізації економіки;

- відсутність сталої системи культивування цифрових навичок на рівні середньої і вищої освіти, в секторах економіки і суспільстві взагалі.

Але цифровізація створює й ряд можливостей, які дозволять Україні вийти на новий рівень:

- підвищити конкурентоздатність секторів економіки;

- розвиток інноваційного підприємництва;

- легке та швидке започаткування бізнесу, що не потребує великих початкових витрат;

- розвиток сервісних моделей, вплив на ефективність та конкурентоздатність українського бізнесу без значних капіталовкладень;

- швидкий запуск комерційних Інтернет-проектів, розширення ринків споживання українських продуктів, сервісів та трудових ресурсів, комерційна глобалізація [4].

Цифрові технології необхідні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів й інновацій. Цифровізація для України носить позитивний соціальний характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги,



скорочення витрат. Звісно, ніхто не говорить, що перетворити країну в цифрову буде легко. Країнам, які досягли цифрової зрілості довелося вирішувати складні культурні, організаційні, технічні проблеми, і лише облік всіх цих факторів зробив ці трансформації успішними.

#### Список літературних джерел

1. *Країна 2030Е – з розвинутою цифровою економікою (2020)*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. Краус К. М., Краус Н. М., Голоборотько О. П. (2018). Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*, 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).
3. Kraus K., Kraus N., Manzura O. (2019). Newest digital technology in management of national economic system. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 95. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917609>.
4. Kraus N., Kraus K., Osetskyi V. (2019). Digitalization of education in Ukraine on the basis of innovation and investment. Clausius Scientific Press. Journals Books Proceedings. *2nd International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2019)*. Beijing, China, from 2019-10-26 to 2019-10-27 Dr. Ali Turkyilmaz, Fatih University, Turkey (Eds.) DOI: 10.23977/ceed.2019.004.

**Байрак І. Ю.**, студент

Київський національний університет

імені Тараса Шевченка

*Науковий керівник – д.е.н., професор Грیشнова О.А.*

### **КРИЗА МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ: ПРОБЛЕМА І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

Усі ми є митцями, коли знаємо свою справу, відносимося до неї з креативом і повною віддачею, а головне – отримуємо задоволення. Але, як виявляється, життя є непередбачуваним і може мати для нас інші плани. 2020-й рік приготував безліч негативних сюрпризів, але основним, найбільш глобальним, є пандемія смертельно-небезпечного вірусу, через що запроваджено жорсткий карантин, який забороняє будь-які культурно-масові заходи, концерти тощо. Глобальна депресія змушує людей переосмислювати своє життя: більшість знайшли альтернативу своїм улюбленим справам, роботі та навчанню тощо. Але тільки не музиканти, не такі люди, які звикли творити не лише для власного задоволення, але й для інших, ділячись творчістю на сцені.

Проблема музичної індустрії в умовах карантину є актуальною з недавніх пір, тому вона є новою і малодослідженою. До небагатьох тих, хто приділив увагу даній темі, відносяться Наталія Овсяннікова [2], Адам Бер [5], Вільям Ралстон [3], Орlando Кроукрофт [4], Стівен

Хан [6] та інші дослідники й журналісти.

Попри напрацювання про вплив наслідків пандемії на музичну індустрію, залишається актуальним питання щодо шляхів вирішення даної проблеми в період нечуваних обмежень.

Долученість до соціуму є складовою життя кожної людини. Перебування в соціумі, за словами Грішної О.А., полегшує індивіду, групі осіб доступ до нових знань і навичок, і, навпаки, соціальна ізоляція або замкнутість індивідів чи груп можуть перешкоджати створенню й використанню ними людського капіталу [1, с. 36].

Пандемія Covid-19 трапилася в найважливіший для артистів час: саме на весну і літо випадає більшість концертів і музичних фестивалів – основне джерело доходу для музикантів, їх агентів, тур-менеджерів, звукових режисерів і сотень інших людей, задіяних в організації нашого дозвілля. До того ж, відбулася ізоляція від соціуму, що спричинило негативні наслідки в житті кожної творчої особистості. Саме тому карантин має не лише негативні економічні наслідки, а й соціальні. Дохід музиканта циклічний. Спочатку музикант-виконавець пише пісні, записує альбом, готує програму. Далі настає період концертної діяльності, доки аудиторія не втрачає інтерес до програми. Потім музиканти повертаються в студію, і цикл починається заново. Зараз же доступ до основного джерела доходу обмежений, через що більшість музикантів-виконавців змушені шукати інші способи заробітку, найчастіше не за спеціалізацією, через що втрачають рівень свого професіоналізму.

Щоб впевнитися в негативному впливі карантину, з'ясувати характер та міру його впливу на музикантів станом на осінь 2020-го року, ми провели власне опитування, використовуючи месенджер Telegram. Респондентами є понад 100 професійних музикантів, які входять до закритого чату, в якому отримують різні комерційні та творчі пропозиції щодо співпраці від продюсерів, менеджерів, івент-агентств тощо. Отримані результати зобразимо у вигляді діаграм.



Рис. 1. Результати опитування №1

Джерело: побудовано автором за матеріалами власного дослідження

Отже, як бачимо на рис. 1, більше половини (51%) респондентів відчували негативний вплив карантину повною мірою. Майже третина опитаних (28%) відчували негативний вплив легкою мірою. Меншість впливу не відчували або ж взагалі отримали позитивні наслідки.

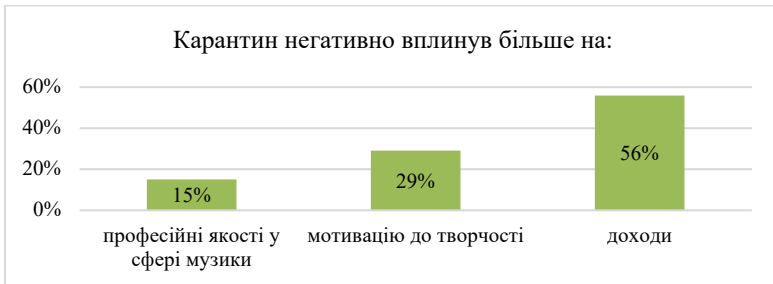


Рис. 2. Результати опитування №2

Джерело: побудовано автором за матеріалами власного дослідження

Отже, як бачимо на рис. 2, більше половини (56%) респондентів відчували негативний вплив на доходи. Майже третина опитаних (29%) відчували негативний вплив на мотивацію до творчості. Меншість (15%) вважають, що втрачають професійні якості у сфері музики внаслідок карантинних обмежень.

Із власного дослідження можна зробити таке узагальнення: музична індустрія потерпає від негативних проявів карантину, через це в першу чергу страждає фінансовий стан виконавців, а також їх мотивація та зацікавленість щодо залучення до творчого процесу. Загальна тенденція до втрати потенційних доходів музикантами залишається схожою на ту, що вирувала навесні 2020-року.

Крім негативних тенденцій можна спостерігати процеси, які почали інтенсивніше розвиватись і мають позитивний вплив на музичну індустрію. Протягом останнього десятиліття, крім живих виступів, набувала значної популярності стрімінгова діяльність. Вона полягає в розміщенні артистом власного матеріалу в різних «хмарних» сервісах, якими потім користуються споживачі, щоб послухати ту чи іншу пісню, маючи лише доступ до мережі. Стрімінг передбачає отримання музикантом певного доходу, обсяг якого залежить від кількості прослуховувань, завантажень, рейтингу та інших факторів. Розглянемо розвиток стрімінгу музики на прикладі сервісу Spotify (рис. 3).

Як бачимо на діаграмі, кількість користувачів сервісу, які використовують безкоштовні послуги прослуховування музики онлайн, збільшується в середньому на 27% щорічно. Але з комерційної точки зору для нас важливішою є динаміка користувачів з преміум

підпискою, які готові платити за прослуховування музики. Як видно, кількість преміум підписок зростає майже пропорційно із загальною кількістю користувачів. Це означає, що збільшується кількість слухачів, які готові платити за офіційну та оригінальну музику. Це є позитивним моментом для музикантів, адже це шанс підвищити власну дохідність від стрімінгу.

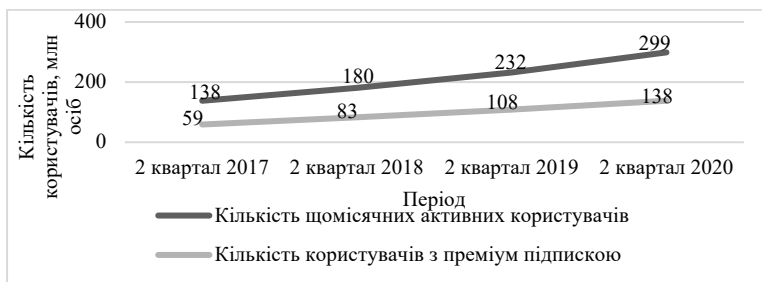


Рис. 3. Динаміка збільшення кількості користувачів сервісу Spotify  
Джерело: побудовано автором за матеріалами [7]

Отже, карантин негативно вплинув на розвиток музичної індустрії, традиційного шоу бізнесу, де основним джерелом доходу була концертна діяльність. Негативний вплив наслідків пандемії підтверджується результатами проведених опитувань. На зміну виступам наживо приходить епоха стрімінгу та онлайн-концертів. Розвиток стрімінгу дав діячам музичної індустрії нові можливості щодо саморозвитку та отримання доходу.

#### Список літературних джерел

1. Грішнова О.А. (2014). Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1. 34.
2. Овсяннікова Н.Ю. (2020). Музична культура в умовах самоізоляції. *INTERNATIONAL FORUM: PROBLEMS AND SCIENTIFIC SOLUTIONS*. 194-196.
3. William Ralston. Coronavirus Might Kill The Music Industry. *Maybe It Needed To Die*. URL: <https://www.esquire.com/uk/culture/a32360709/coronavirus-music-industry/#>
4. Life after lockdown: Will live music survive a post-coronavirus world? URL: <https://www.euronews.com/2020/04/25/life-after-lockdown-will-live-music-survive-a-post-coronavirus-world>
5. Five ways musicians are responding to the coronavirus crisis. URL: <https://theconversation.com/five-ways-musicians-are-responding-to-the-coronavirus-crisis-137444>
6. This is how COVID-19 is affecting the music industry. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/this-is-how-covid-19-is-affecting-the-music-industry/>
7. Spotify Revenue and Usage Statistics (2020). URL: <https://www.mobilemarketingreads.com/spotify-revenue-and-usage-statistics-2020/>

**Берегой Ангеліна Миколаївна**, магістр  
Черкаський навчально-науковий інститут  
ДВНЗ “Університет банківської справи”  
*Науковий керівник – к.ф.н., доцент Потапенко Л.В.*

## **РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

Актуальність дослідження електронного маркетингу в банківській сфері України має вагоме значення, адже Україна перебуває в періоді розвитку фінансового і грошово-кредитного ринків. Так як фінансовий сектор є одним з найвагоміших серед галузей економіки, реформа в банківській сфері випереджає перетворення в інших галузях економіки. В роботі банків відбуваються якісні зміни.

Не дивлячись на те, що за останні роки кількість банків в Україні значно зменшилась, на конкуренцію це не вплинуло. Сучасний стан ринку банківських послуг в Україні характеризується як ринок з високою конкурентністю. Це спричинено тим, що на ринку залишилися досить сильні банки. Саме тому, щоб не втратити високу позицію, необхідно бути максимально гнучким, швидко реагувати на зміни в економіці, намагатись запропонувати більш вигідні умови та не втрачати довіру з боку населення.

А також, посилення конкуренції між депозитними установами, поява конкурентів в особі небанківських установ, відтік вкладів із банків внаслідок розвитку ринку цінних паперів призвели до необхідності використання банками маркетингового інструментарію. І тому реалізація деяких завдань можлива за допомогою якісного електронного банківського маркетингу.

Інтернет-маркетинг – це процес використання сучасних інформаційних інтернет-технологій у ході проведення маркетингових досліджень, розробки товару, встановлення ціни, доведення до споживача та впровадження нових підходів з стимулювання збуту з метою максимального задоволення потреб споживачів через інноваційну організацію матеріального та інформаційного обміну [1].

В наш час інтернет-маркетинг розвивається з великою швидкістю, так як стрімкими темпами розвивається сама мережа Інтернет. Будь-який споживач, використовуючи доступ до мережі, може отримати інформацію про товар, а також купити його. Зараз інтернет-маркетинг являє собою розвинений комплекс галузей, що включають не тільки контекстну рекламу, банер та зв'язками з громадськістю в мережі Інтернет, а й методами проведення маркетингових досліджень.

Зокрема, це вивчення попиту та споживачів, метод забезпечення високої ефективності рекламних кампаній, дослідження способів правильного впорядкування торгових марок і брендів на ринку, і багато іншого.

Банківський маркетинг – це діяльність, спрямована на доведення банківського продукту до клієнта за допомогою певного набору інструментів, в які входять дослідження ринку, реклама, просування послуги, стимулювання продажів, після продажний контроль [2, с. 520]. Реклама банку – це засіб інформування споживачів про банк та послуги, які він їм пропонує. Тому саме реклама допомагає розповісти потенційним клієнтам про існування даного банку та переваги його пропозицій.

Основні функції реклами в банківській сфері: формування довіри клієнта до банку; інформування про асортимент послуг; переконання клієнта в перевагах послуг, які пропонує банк; стимулювання клієнта споживати послугу, яку пропонує банк [3].

Реклама є дієвим способом для залучення клієнтів. В ході розроблення рекламної стратегії банку слід виконувати низку дій:

- цілепокладання, включаючи визначення цілей в галузі комунікації та збуту;

- прийняття рішення про структуру, форму і стиль рекламного звернення;

- планування коштів поширення інформації з визначенням основних параметрів реклами, періодичності рекламних відносин;

- вибір методу розробки рекламного бюджету;

- оцінка ефективності реклами в результаті проведення попереднього, поточного і наступного аналізу [4].

Стрімкий розвиток інформаційних технологій відкриває банку нові можливості для організації бізнесу, зокрема і маркетингових комунікацій. А також використання таких технологій дає змогу відмовитись від банківських відділень, персоналу та всіх витрат, які пов'язані з ними, тобто провести реорганізацію існуючої в банку функціональної організаційної структури. Натомість можна вкладати ці гроші в маркетингову діяльність компанії. Разом з тим, маркетинг переходить від своєї традиційної моделі до сучасного виду – електронного маркетингу.

У банківській сфері зараз для зручності користування, банки пропонують користувачам послуги у онлайн режимі. Онлайн банкінг є набагато зручнішим для користувача, адже дає змогу проводити певні операції не виходячи з дому. Як приклад, можемо розглянути новий проєкт Банку Юніверсал – “Монобанк” – перший мобільний банк в

Україні, який не має відділень і працює виключно на мобільних пристроях. У зручному мобільному додатку є велика кількість банківських послуг – безкоштовні перекази та комунальні платежі, зручні й функціональні виписки, тощо. А також є жива служба підтримки у месенджерах (Viber, Facebook Messenger, Telegram) або в телефонному режимі. Карту можна отримати на невеликих точках банку, які функціонально виконують видачу карток. Всі інші операції з легкістю можна проводити використовуючи мобільний додаток [5].

Поліпшення ефективності функціонування банківських установ, покращення економічних показників діяльності банку, які надають вагомі переваги серед конкурентів, треба забезпечувати за допомогою реалізації електронного банківського маркетингу. В умовах високої конкуренції на банківському ринку слід знаходити нові напрямки та методи вдосконалення організації процесів роботи та підвищення використання послуг банку. При цьому активно використовувати інформаційні технології з максимальною вигодою як для клієнта, так і для регулювання і контролю внутрішніх процесів банку.

#### Список літературних джерел

1. Мозгова Г.В. (2013). Інструменти інтернет-маркетингу. *Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>.
2. Тагірбекова К.Р. (2003). Основи банківського маркетингу. *Основи банківської діяльності*. 520 с.
3. Функції реклами. Теорія та практика рекламної діяльності. *Індустрія реклами*. URL: <http://adindustry.ru/doc/1121>.
4. Микитюк П.П. (2017). Комунікації банку – реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту. *Інноваційний менеджмент*. URL: <http://bibliograph.com.ua/biznes-37/7.htm>.
5. Папенко О.М. Інноваційний маркетинг у сфері банківських послуг. *Перспективні напрямки наукової думки*. URL: [https://ukrlogos.in.ua/documents/18\\_04\\_2018\\_112.pdf](https://ukrlogos.in.ua/documents/18_04_2018_112.pdf).

**Булешна Вікторія Анатоліївна**, бакалавр  
Хмельницький університет управління та  
права імені Леоніда Юзькова  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Ткачук Н.М.*

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА БІЗНЕС

Цифровізація – це впровадження сучасних цифрових технологій в різні сфери життя і виробництва. Цифровізація в глобальному плані являє собою концепцію економічної діяльності, заснованої на цифрових технологіях, які застосовують в різні сфери життя і

виробництва. І ця концепція широко впроваджується в усіх без винятку країнах.

Процес цифрової трансформації (ЦТ) в економіці, активно розгорнувся в останні роки і зачіпає практично всі сфери сучасного бізнесу. З одного боку, за оцінками International Data Corporation (IDC), вже у 2019 р. витрати на ЦТ в світі склали 1,7 трлн дол. [4, с. 29]. А до 2021 р. більше 50% світового ВВП буде пов'язано з цифровізацією. З іншого боку, незважаючи на те що близько 90% бізнес-лідерів визнають першочерговість цього процесу для майбутнього бізнесу та зміни галузевої структури, тільки половина з них реально його розуміють і готові до його впровадження. Навіть в розвинутих країнах тільки в останні 2-3 роки відзначаються якісні зрушення.

Технологічна основа цифрової економіки створюється на базі відкриттів четвертої промислової революції. Серед них - штучний інтелект, розподілені дані, інтернет речей, великі дані і хмарне зберігання, цифрові платформи, 3D-, а потім і 4D-друк. Для вирішення конкретних завдань використовується технологічний дизайн різних систем. Стратегії відносин з клієнтами. Застосування цифрових технологій, включаючи штучний інтелект, і загострення конкуренції породжують такі тенденції, як поглиблення відносин з покупцем, спілкування з ним в цифровому середовищі і чуйна реакція на зміни його переваг.

Проблеми клієнта, їх рішення, стають джерелом прибутку. У цифрову економіку робота з покупцем індивідуалізується, практикуються залученість в його завдання і співпереживання. Зростає цінність клієнтського досвіду, який також стає джерелом прибутку і одночасно об'єктом придбання благ в сегменті міжфірмових відносин.

Культура бізнесу, культура компанії змінюється в бік необхідності лідерства і сприйняття себе в структурі своєї організації. Необхідна організаційно-лідерська здатність до навчання і фундаментальних змін, швидкість яких буде тільки наростати.

Технології 3D- і 4D- друку прискорюють і оптимізують забезпеченість комплектуючими, які можуть робити в індивідуальному порядку ремонтні та складальні підприємства. При цьому організація звільняється від витрат пошуку, доставки, зберігання і невідповідності потрібного стандарту або індивідуальним особливостям.

Нові умови в роботі з покупцями. Проривні результати в науці і в економіці дає широке застосування штучного інтелекту: від програмного забезпечення для відкриття нових лікарських засобів до алгоритмів, які виявлятимуть наші культурні інтереси і прогнозуватимуть нашу поведінку.



Багато подібних схем будуються на основі інформаційних слідів, які покупці залишають в цифровому полі, наприклад, перебуваючи в соціальних мережах, переглядаючи сайти компаній або іншу інформацію. Зокрема, вже використовуються, такі додатки, як, наприклад, Siri (від компанії Apple) до потужної підсистеми штучного інтелекту (AI Field) [4, с. 22]. Обробляючи індивідуальну інформацію про користувачів сайтів, вони виконують роль інтелектуальних консультантів, формуючи “навколишній розум”. Це інтелектуальне цифрове середовище, що оточує користувача автоматизованими особистими консультантами. Електронні пристрої вивчають і прогнозують потреби, допомагають зробити вибір і реалізувати його, формуючи особисту екосистему людини.

Зміни в конкурентній боротьбі. Перехід до цифрової економіки проходить в умовах конкуренції. Наприклад, конкуренти можуть стати партнерами, об'єднуючись на базі цифрових платформ і спільного використання [1, с. 66].

У той же час з'являється протилежне явище - конкурентний підрив. Це несподівана поява конкурентних переваг у новачка, наприклад, за рахунок стартапа або доступу до глобальних цифрових платформ для проведення досліджень, розвитку, маркетингу, швидких продажів і дистрибуції. Такі компанії обганяють авторитетних старожилів по швидкості, вартості та якості доставки товару або послуги.

Нові джерела прибутку і фактори конкурентоспроможності. У цифровій економіці такими стають продукти, які вдосконалені новими даними. Бізнес може дуже вплинути на якість товару, підвищення його вартості і якість обслуговування, застосовуючи до своєї продукції цифрові удосконалення.

Отримуючи повну інформацію про режим роботи і зносу, бізнес може контролювати постійне поліпшення якості без заміни товару. Технологічні нововведення трансформують сприйняття і управління активами компаній. Наприклад, дистанційне оновлення програмного забезпечення і можливості підключення підвищують цінність вже використовуваного автомобіля замість його амортизаційного знецінення. Йдеться про те, що не тільки нові матеріали, але і цифрова обробка даних про експлуатацію та стан виробів продовжують його якісне використання. Це дуже актуально не тільки для автомобільної, але і для авіаційної техніки [2, с. 65].

Нові форми бізнесу. Їх виникнення пов'язане з швидкою появою інновацій та їх впливом на суспільство. Яскравий приклад – співпраця промислового гіганта Siemens, який щорічно вкладає в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки по чотири мільярди

американських доларів. У результаті Siemen отримав можливість генерувати ідеї на основі обробки великих даних, а Aysadі - тестувати їх на практиці і одночасно бути присутнім на ринку, використовуючи можливості партнера [3, с. 31].

Похідними від такої співпраці є нові форми бізнесу на основі спільного користування, спільного зберігання і т.д. Наприклад, об'єднання для спільного використання автотранспорту міста. Об'єднуються підприємства з різних галузей промисловості для спільного обслуговування клієнтів (інтегрованого обслуговування).

Ділове середовище в цифровому суспільстві. У цифровій економіці розвивається нова організаційна структура бізнесу – система ланцюжка блоків (блокчейн). Сильна її сторона – платежі переміщуються в глобальному просторі миттєво і прозоро. Тому не потрібно відкривати безліч офісів і створювати юридичні особи з усіма притаманними їм адміністративними витратами.

Таким чином, переходячи в цифровий простір, багато установ, в тому числі і суди, змінюють свою організаційну форму. Проблеми вирішуються швидко і на високому експертному рівні. Електронний код не схильний до хабарництва, ні до лобіювання. Режим прав власності стає прозорим і гарантованим при інших рівних умовах.

Фахівці вдосконалюють захист від кіберзлочинності. Однак це завдання зараз стоїть перед державами всього світу і повинне вирішуватися на глобальному рівні. Блокчейн допоможе і в цій області. Отже, ділове середовище буде вдосконалюватися при переході підприємства на цифрові технології ведення бізнесу і з'єднанні їх з виробництвом. Їх використання і поширення полегшує роботу, перш за все знижуючи транзакційні витрати. А значить, створюються додаткові джерела прибутку і конкурентні переваги.

#### Список літературних джерел

1. Рогатнев Е.Б. (2019). Вплив цифровізації на розвиток сучасної світової економіки. *Економіка і управління: проблеми, рішення*, 11. 64-70
2. Сафрончук М.В. (2018). Ціноутворення на монопольному ринку. *Економіка і управління: проблеми, рішення*, 4. 61-68.
3. Стрілець І.А. (2016). Інформаційна економіка як загальносвітовий соціальний феномен. *Міжнародні процеси*, 1. 25-37.
4. Трачук О.В., Ліндер Н.В. (2018). Четверта промислова революція: як впливає Інтернет на взаємодію промислових компаній з партнерами. *Стратегічні рішення і ризик-менеджмент*, 3. 16-29.

**Довгань Людмила Володимирівна**, бакалавр  
Черкаський інститут Університету  
банківської справи  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Запорожець С.В.*

## **НЕОБАНКІНГ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

Запровадження цифрових технологій при організації діяльності фінансових інститутів також сприяє активному пошуку та впровадженню нових бізнес-моделей функціонування банків, націлених на всебічне застосування інноваційних підходів обслуговування клієнтів. Швидка адаптаційна реакція банків на поточні тенденції цифровізації ринку, дозволить розширювати спектр своїх послуг, впроваджувати модернізовані продукти, які мають більш високі споживчі якості порівняно з наявними аналогами та є, в більшій мірі, привабливими для клієнтів банку. Це дозволить підтримати оптимальний конкурентоспроможний рівень на ринку.

В банківському секторі на теперішній час функціонують близько 96 банків. Це свідчить про те, що вітчизняний банківський ринок достатньо насичений у порівнянні з розвиненими країнами Заходу, що є суттєвим підґрунтям для розвитку та зростання конкуренції. За умов функціонування розвинутого конкурентного ринку банківські установи покликані задовольнити потреби споживачів банківських послуг і створити відповідні умови для стабілізації та підвищення рівня економіки України [1]. Тому інноваційна діяльність виступає в головній ролі у розвитку банківської діяльності та приносить фінансові вигоди банку. Нові технології стали провідним поштовхом для розвитку сучасного масового банкінгу та створення необанків.

Сьогодні в Україні найбільш інноваційними банками є АТ КБ “ПриватБанк”, АТ “Райффайзен Банк Аваль”, ПАТ “Альфа-Банк”, АТ “ОТП Банк” та ін.. Лідируючу позицію на разі займає АТ КБ “ПриватБанк”, який уперше в історії українського ринку банківських послуг став фіналістом Retail Banker International Awards, в номінації “Краща інновація в платежах” [2].

Процес цифровізації активно поширюється у всіх сферах діяльності банків та набуває важливого пріоритетного значення у формулюванні їх стратегічних цілей та завдань. Наразі практично всі банки визнають важливість цього напрямку власного розвитку і більшість активно модернізують і розвивають інтернет- і мобільні додатки, які дозволяють клієнтам швидко і зручно отримувати банківські послуги

[3]. Так, з 22.11.2017 року запроваджено проект Fintech Band, спільний з Universal Bank під назвою Monobank. Одним із напрямків його діяльності визначено нововведення – система накопичення реальних коштів – cashback [1, 4].

Доцільним вважаємо обґрунтувати основні відмінності між концептуальними засадами функціонування необанкінгу та інтернет-сервісу класичного банку. Відповідно до загального визначення, необанк – це компанія, яка забезпечує банківський та платіжний сервіс без традиційної інфраструктури банківських відділень.

Зазвичай необанкінг включає такі функції, як: класична або віртуальна платіжна картка, мобільні депозити, індивідуальні платежі з використанням телефонних номерів, електронних листів або навіть ідентифікаторів у соціальних мережах, інструменти мобільного бюджетування та цифрові квитанції в реальному часі. Як правило, необанки – це онлайн-компанії, побудовані з чистого аркуша на нових технологічних платформах.

Часто необанки пропонують більш високі процентні ставки, іноді комісію за обслуговування карткового рахунку, однак, вони завжди демонструють високий клас взаємодії з клієнтом та рівень його підтримки. За кордоном необанки або самостійно отримують банківську ліцензію, або оперують на базі одного з діючих банків, купуючи оптом послуги у фінансової організації, яка надає ліцензію, та продаючи їх у роздріб своїм клієнтам [5].

З метою дослідження практики відповідного функціонування такого типу банків на ринку доцільним вважаємо проаналізувати основні переваги їх функціонування серед звичайних банків на прикладі порівняння умов кредитного обслуговування. Порівняльна характеристика основних параметрів кредитного обслуговування клієнтів банків представлена у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика умов кредитування банками станом на 01.09.2020 року**

Умови кредитування	Картка “Універсальна” Monobank	Картка “Універсальна” АТ КБ “ПриватБанк”	Картка “Максимум” ПАТ “АльфаБанк”
Пільговий період	До 62 днів	До 55 днів	До 55 днів
Зняття готівки	0,5% власні 4% кредитні кошти	1% власні 4% кредитні кошти	4%
Процентна ставка	3,2%	3,7%	3,33%
Процентна ставка на залишок	10%	7%	-

*Джерело: [7-9]*

Первинний задум засновників «банку без відділень» дав можливість надати клієнтам вигідніші умови на ринку серед конкурентів: низькі ставки на кредити, високі депозитні процентні ставки тощо [6]. Monobank хоча і розроблявся як концепція самостійного продукту, в результаті був запущений на базі класичного комерційного банку “Універсал Банк”. Monobank дає можливість просто та зручно отримати банківську картку з повним доступом за допомогою мобільного додатку. Серед банківських послуг він дає можливість користуватися поточним рахунком, платежами, а також надає невеликий ліміт овердрафту.

Головними перевагами Monobank є простота і зручність використання рахунку – те, що у світовій практиці називається UX (User Experience). В нашому технологічному суспільстві, обділеному вільним часом, лише цей один чинник може відіграти вирішальну роль у популярності продукту.

Однак, незважаючи на велику кількість переваг нового сервісу є певні недоліки, а саме:

1. Обов'язкова наявність у клієнтів смартфонів для забезпечення можливості користування банківськими продуктами (додаток можливо встановити тільки на актуальні версії платформ iOS і Android).

2. Відсутність власних терміналів і банкоматів Monobank, (використовує сервіси iBox та ресурси інших банків).

Також слід зазначити, що Monobank має досить багато ускладнюючих перешкод при організації діяльності в умовах сучасного вітчизняного банківського регулювання, зокрема в питаннях щодо відкриття і ведення банківських рахунків [5].

Отже, діяльність першопрохідного необанку Monobank в Україні є надзвичайно важливою з точки зору пошуків шляхів активації його функціонування на ринку банківських послуг, адже в традиційному розумінні банки виходять за рамки фінансової галузі. Якщо раніше банки отримували прибуток лише за рахунок покращення стандартних моделей обслуговування клієнтів, то вже зараз змінюються самі моделі взаємодії банків з клієнтами. Враховуючи думку аналітиків, які впевнені, що найближчим часом більше 99% транзакцій буде проводитися онлайн, виникає необхідність у створенні технологічно оснащених та привабливих мобільних додатків.

Банківські інновації є невід'ємною реальністю і об'єктивною необхідністю організації діяльності вітчизняних банків, які повинні активізувати свою діяльність за цим напрямом, швидше адаптуватися до мінливих потреб їх клієнтів. А мобільний та Інтернет-банкінг, «Зона24» є перспективною сферою інноваційної діяльності банків.

### Список літературних джерел

1. В Україні запустили перший необанк 2017. URL: <https://hromadske.ua/posts/v-ukraini-zapustily-pershui-mobilnyi-bank-bezviddilen>.
2. Золотарьова О.В., Чекал А.А. (2016). Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 1. 163–179.
3. Діджиталізація vs імітація: чому в Україні гальмує технологічний прогрес. URL: <https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-vs-imitatsiya-chomu-v-ukrayini-galmuye-tehnologichnyj-progres>.
4. Карпенко О. (2018). *История monobank: как Fintech Band создал первый “банк без отделений” в Украине*. URL: <https://ain.ua/2018/12/17/istoriya-monobank-fintech-band/>.
5. *Необанки: закордонна історія та українська перспектива*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/neobanki-zakordonna-istoriya-ta-ukrayinska-perspektiva.html>.
6. Губа М.О. (2018). *Розвиток необанків в Україні та світі*. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3830/1/71-74.pdf>.
7. Офіційний сайт Monobank. URL: <https://www.monobank.com.ua/>.
8. Офіційний сайт АТ КБ “ПриватБанк”. URL: <https://privatbank.ua/>.
9. Офіційний сайт ПАТ “АльфаБанк”. URL: <https://alfabank.ua/>.

**Ільч Людмила Миколаївна,**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри управління

**Ярошенко Марина Леонідівна,** бакалавр

Київський університет імені Бориса Грінченка

## ПАНДЕМІЯ COVID-19 ЯК ПОШТОВХ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Втрати та наслідки пандемії COVID-19 відчуваються у всіх сферах людського життя. Їх складно оцінити, важко спрогнозувати, оскільки за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я Європа нині знаходиться в розпалі пандемії, коли кожні 17 секунд від COVID-19 помирає одна людина [1]. Достеменно невідомо, коли людство повернеться до нормального життя, але цілком зрозуміло, що крім загрози життю та здоров'ю населення, економічні та соціальні втрати, зумовлені поширенням COVID-19 накладають значний відбиток на добробут мільйонів людей.

Федерація роботодавців України за сприяння Міністерства закордонних справ Данії та Міжнародної організації праці у квітні 2020 року провели опитування серед роботодавців, які очолюють 121 підприємство у різних регіонах України. За видами економічної діяльності це підприємства різних розмірів сфери машинобудування та металообробки, транспортних послуг, будівництва, металургії, торгівлі тощо.

Мета опитування полягала у виявленні впливу карантинних обмежень на ділову активність українського бізнесу. Результати проведеного опитування роботодавців засвідчили, що COVID-19 не вплинув на ділову активність лише 6 % підприємств. Решта респондентів відчували різний ступінь прояву цього впливу.

Так, у випадку продовження суворих карантинних обмежень в Україні лише третина роботодавців вважає, що їхні підприємства зможуть протриматися від 2 до 3 місяців [2]. Майже п'ята частина роботодавців вважає, що їхній бізнес буде життєздатним лише від 1 до 8 тижнів, тоді як ще одна п'ята частина очікує, що їхній бізнес зможе вижити впродовж 3–6 місяців (рис. 1.).

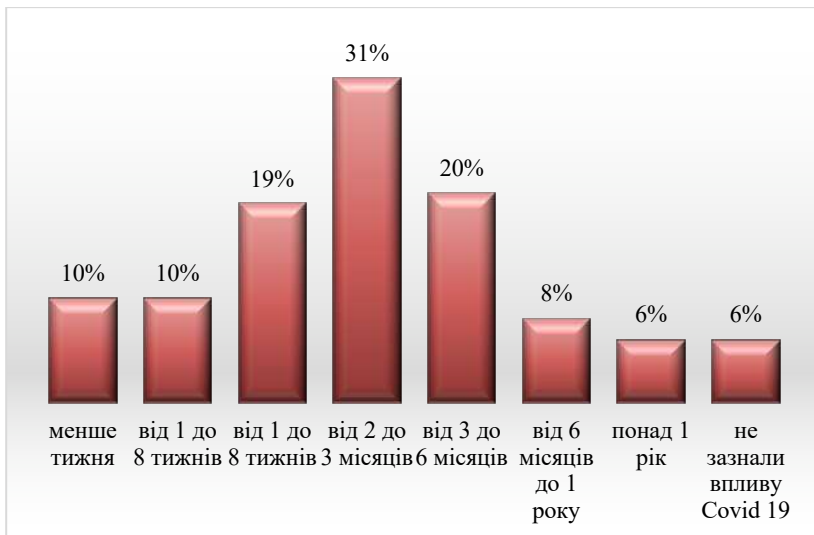


Рис. 1. Суб'єктивна оцінка роботодавців щодо життєздатності їхніх підприємств за умови продовження суворих карантинних обмежень

Серед головних причин, які вплинули на операційну діяльність підприємств були наступні: ділові партнери зазнали негативного впливу обмежень і не здійснювали звичайну господарську діяльність (74 % опитаних), постачальники не в змозі забезпечити своєчасність поставок (49 %); недостатність обігових коштів для оплати праці персоналу та операцій (34 %) [2].

Лише 2% роботодавців зазначили, що пандемія не вплинула на рівень доходів/продажів їхніх підприємств. Близько 90 % підприємців оцінили рівень зниження доходів/продажів бізнесу внаслідок

негативного впливу пандемії як: “високий (зниження більше ніж на 50%)” – у 53% або “середній (зниження від 20 до 50%)” – у 38%. Водночас жоден з опитаних роботодавців не визнав позитивного впливу пандемії на свій бізнес (рис. 2).



Рис. 2. Рівень впливу пандемії на доходи в бізнесі (зниження/підвищення доходів)

Опитування роботодавців показало, що 81% респондентів змушені змінити підходи до ведення операційної діяльності, щоб захистити компанії від пандемії. У реаліях сьогодення цифрові зміни стрімко набирають обертів та наразі стають конкурентною перевагою підприємств. Поширення електронних послуг та широке використання інформаційних технологій змінює економіку, трансформуючи її в цифрову.

Складна ситуація у світі дала поштовх малому та середньому бізнесу України розвивати ті технології, які для цих сегментів бізнесу прийнято вважати недосяжними через високу затратність. У підсумку тепер перед кожним власником бізнесу постало питання про продовження функціонування його справи та терміновому впровадженні змін. Не всі були готові, не всі мали можливість, не всі хотіли “цифровізуватись”, проте критична ситуація в країні прискорила ці процеси.

Хочеш “вижити” – “цифровізуйся”! Саме це стало гаслом для підприємців з початку введення повного локдауну в Україні через пандемію COVID-19 навесні 2020 року. При впровадженні змін, пов’язаних із цифровізацією, підприємці зіштовхнулися з низкою



внутрішніх бар'єрів. Розглянемо деякі з них на прикладі однієї з найбільших медійних груп України, що об'єднує низку українських компаній – StarLightMedia. Медіагрупа StarLightMedia, як і більшість інших компаній опинилася в скрутній ситуації, яка зумовила низку цифрових впроваджень, зокрема:

1. Використання цифрових платформ та інструментів. Постало питання: які платформи доцільно використовувати для роботи? Розроблення власних цифрових платформ та інструментів доволі затратне та потребує певного проміжку часу, а діяти потрібно швидко. Медіагрупа StarLightMedia знайшла вихід у придбанні програмного забезпечення потужного розробника Microsoft, що забезпечило більш простий шлях проведення трансформації.

2. Безпека працівників StarLightMedia. За рахунок компанії були забезпечені співробітники масками, рукавичками та індивідуальними засобами дезінфекції. Керівництвом компанії було зорганізоване перевезення працівників з дому на роботу та з роботи додому на час пандемії COVID-19, щоб уникнути зайвих контактів. Був створений сервіс Express Delivery, що надав можливість всім, хто працює на локаціях, оперативно обмінюватися кореспонденцією, невеликими посылками та переміщатись між локаціями. У рамках цього сервісу був створений графік курсування службового автомобіля, що поширили серед працівників через корпоративну пошту.

3. Брак досвіду та навичок у співробітників при використанні електронних платформ. Оскільки за останні декілька місяців основним майданчиком для зустрічей стала платформа Microsoft Teams і, зважаючи на те, що більшість працівників не мали досвіду її використання, були розроблені певні інструкції з етики ділового спілкування, які були надіслані на корпоративну пошту кожного співробітника. У таких інструкціях були прописані чіткі алгоритми дій з прикладами у вигляді скріншотів, задля досягнення певних потреб, зокрема: отримання корпоративного облікового запису, зміни паролю, встановлення аватара, налаштування звуку тощо.

4. Підхід до знімального процесу. Карантин і самоізоляція змусили переглянути підхід до знімального процесу. Оскільки зупиняти зйомки та отримати від цього збитки було б економічно не доцільно то Новий канал запустив онлайн-ситком “#чатнуті” у досить незвичайному форматі. Кожен актор самостійно знімав себе вдома за допомогою сервісу відео-конференцій, самостійно виставляв світло, був для себе і костюмером, і візажистом, і оператором. Завдяки цьому медіагрупа StarLightMedia змогла заощадити пені кошти на персоналі (оскільки відпала потреба у візажистах, операторах, костюмерах). Такі кроки

дали змогу створити безпечні умови праці для персоналу, утримати лідерські позиції та, звичайно ж, отримати певний дохід [4].

Окрім вище наведених змін, пов'язаних з переходом від традиційних до цифрових форм робочих процесів, медіагрупа StarLightMedia анонсувала масштабний проєкт Remote. Ціль цього проєкту – ефективна та комфортна дистанційна праця людей, яка вже зараз є “нормою” життя. За допомогою проєкту Remote компанія StarLightMedia ввела на постійній основі віддалений форму організації праці співробітників, що вже на першому етапі впровадження цього проєкту посприяло переведенню близько 20% співробітників в онлайн на постійній основі.

Реорганізація робочих процесів, зокрема, навчання віддаленому управлінню, організація робочого простору у новому режимі та запровадження технологічних інновацій в робочий процес створюють необхідні для цього умови. Швидке опанування діджитал-інструментів та сервісів забезпечує внутрішня освітня кампанія IT Excellence медіагрупи StarLightMedia. У випадку, якщо співробітнику необхідно прийти в офіс для перезавантаження, бо немає змоги навіть кудись вийти, він має можливість приїхати в офіс і поспілкуватися зі своїми колегами. При цьому кількість посадкових місць для працівників в кабінетах була значно зменшеною, а кабінети реорганізовані у “open space” для роботи тих, хто тимчасово приїхав на локацію попрацювати та змінити обстановку. Кожен працівник отримав змогу зайняти будь-яке робоче місце, підключивши до нього свою робочу техніку [5].

Отже, усвідомлюючи колосальні втрати до яких призвела пандемія COVID-19, варто вміти оцінити нові можливості для національної економіки. В Україні пандемія сприяла прискоренню процесів цифровізації національної економіки, регламентації та удосконалення процесів дистанційного навчання і зайнятості. Ми переконані, що цифровізація економіки зміцнить конкурентні переваги підприємств за рахунок прискорення автоматизації бізнес-процесів, зниження операційних витрат, підвищення ефективності управління персоналом та його продуктивності, забезпечивши багато переваг як підприємництву, так і споживачам товарів чи послуг.

#### Список літературних джерел

1. Укрінформ. *В європейському регіоні кожен 17 секунд помирає одна людина від коронавірусу (COVID-19)*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3139562-v-evropevid-covid19-kozni-17-sekund-pomirae-ludina-vooz.html> (дата звернення: 19.11.2020)
2. Федерація роботодавців України. *Бізнес та COVID-19: вижити не можна померти*. Київ: Аналітичний центр економіко-правових досліджень та прогнозування ФРУ, 2020, 20 с.
3. Економічна правда. *Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє*

*иторм коронавірусу.* URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/>  
(дата звернення: 14.11.2020)

4. Новий ТВ. *Youtube – прем'єра на новому!* URL: <https://novy.tv/ua/news/2020/05/13/youtube-prem-yera-na-novomu-lesya-nikityuk-slava-kaminska-bogdan-sheludyak-v-onlayn-sitkomi-chatnuti/> (дата звернення: 16.11.2020)

5. Фокус. *Креативний карантин – місія можлива.* URL: [https://focus.ua/ukraine/461256-kreativnii\\_karantin\\_misiia\\_mozhлива](https://focus.ua/ukraine/461256-kreativnii_karantin_misiia_mozhлива) (дата звернення: 11.11.2020)

**Керницька Анна Володимирівна,**  
аспірант Відділу проблем реального  
сектора економіки регіонів  
ДУ “Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долишнього НАН України”

## **СОЦІАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НОВА ТЕНДЕНЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

В сучасних умовах суспільні перетворення набувають не лише динамічного, а й всеохоплюючого та незворотного характеру. Як централізовані процеси трансформації економіки, так і об'єктивні процеси змін суспільного життя під дією детермінант науково-технічного прогресу та цифровізації зокрема, зумовлюють зміну парадигми поведінки як бізнесових структур, так і споживачів. Сьогодні стає очевидним, що функціонування бізнесу має чіткі тенденції до відхилення від класичних підходів до здійснення діяльності, що дає змогу стверджувати про посилення проявів його соціальної поведінки як комплексу різновекторних дій стосовно взаємодії зі стейкхолдерами.

У нещодавній статті, написаній Річардом Фертом, генеральним директором MIP Holdings, під назвою “BPM мертвий. Хай живе BPS” [1], він стверджує, що Інтернет речей (IoT) почав впливати на ринок, зміцнюючи фокус на більш просунуті та орієнтовані на клієнтів організації, незалежно від їх розміру та галузі.

Ферт описує цю нову тенденцію як соціалізацію бізнес-процесів (BPS) або бізнес від машини до споживача (B2M2C), фактично перехід бізнесу від “бізнесу” до “бізнесу для споживача” (B2B2C). Він зазначає, що введення аналітики, мобільних пристроїв, великих даних та соціальних даних у бізнес-процеси може призвести до кращого прийняття рішень та підвищення гнучкості.

B2B2C – це бізнес-модель, коли Інтернет або електронна комерція, підприємства та портали виходять на нові ринки та клієнтів,

співпрацюючи з орієнтованими на споживача бізнесами та послугами. Бізнес, який розробляє продукт, послугу або рішення, співпрацює з іншим бізнесом для використання певної послуги, наприклад веб-сайту електронної комерції, порталу чи блогу. Ці два підприємства об'єднують зусилля та просують взаємовигідні товари, послуги та/або рішення [2].

Сьогодні багато компаній визнають необхідність переосмислення своїх стратегій та здійснюють переоцінку їх моделей функціонування, оскільки світ стає все більш “соціальним”. Багато з них, якщо не всі, мають соціальну присутність в Інтернеті, вони можуть звернутися до більшої кількості клієнтів, відкрити нові канали зв'язку із зацікавленими сторонами, продемонструвати свою підтримку останнім досягненням ІТ. Р. Ферг зазначає, що процес соціалізації бізнес-процесів є початком стратегії, яка дозволить машинам автоматично відповідати на цифрово підключеного споживача через ботів, технології доповненої реальності (AR) та штучного інтелекту (AI) [1].

Концепція BSP виявляє одну з якостей, яку компанії сподіваються отримати від своїх цифрових інвестицій, а саме доволити клієнтам допомогти компанії стати більш гнучкими та спритними. Глобальна пандемія COVID-19 дозволила цифровим технологіям показати свою цінність, проте є також зростаюча потреба в подальшій автоматизації та згладжуванні бізнес-процесів для обслуговування клієнтів [5]. Тому соціалізація бізнес-процесів – це крок за межі їх базової автоматизації. У цій моделі процеси слідує за користувачами або замовниками та розумно приймають рішення щодо подальших дій. Основоположний принцип побудований на тому, що споживачі тепер є користувачами завдяки безпосередній взаємодії з бізнес-процесами.

Згідно аналітичного звіту McKinsey Global management consulting, більше 70% опитаних у 2017 році підприємців у світі готові застосовувати інтелектуальні технології, зокрема штучний інтелект. У 2018 році цей показник виріс до 84%. Серед основних чинників, що передували такому рішення, підприємці зазначали посилення позицій на ринку збільшення продуктивності та ефективності [3]. Серед готових до змін 84% підприємців, 75% з них передбачають глобальну зміну конкурентного ландшафту галузей промисловості протягом наступних п'яти років. Тут мова йде навіть не про використання технологій Індустрії 4.0 таких як штучний інтелект чи інтернет речей, а вже про зміну мислення та культури, та швидкість реакції на глобальні зміни [4].

Якщо говорити про Україну, то тут бізнес-середовище активно висловлює намір використання технологій Індустрії 4.0 для

подальшого розвитку. Більш того, деякі українські компанії (в тому числі представники промислового сектору) вже запровадили та використовують такі технології як голосове керування, чат-боти, інтернет речей (IoT) та аналітичні підходи до управління на базі AI [3]. Серед українських компаній, що випробовують цифрові інновації можна назвати FED, “Метінвест”, Interpipe Group, “Vodafone Україна”, “Укрпошта”, “Київстар”, SAP, IoT HUB та інші [3, 4].

Важливим аспектом стратегії соціалізації бізнес-процесів є те, що клієнти перебувають в центрі цієї бізнес-моделі. BPS народжує цифрового споживача. Це дозволяє повторно використовувати діяльність, яка інтегрується із системами, користувацькими інтерфейсами, програмами та пристроями, надаючи користувачеві повний контроль та управління споживчим рівнем обслуговування користувачів у реальному часі. Інтернет відкриває прямий доступ до клієнта, забезпечує високий рівень прозорості та надання нових послуг. Д. Безос, засновник Amazon, придумав термін цього явища – “божественно невдоволений клієнт” (“divinely discontent” customer) [6].

Кожна серйозна організація, орієнтована на клієнтів, або завершила свою трансформацію в цифровий бізнес, або перебуває в процесі цього. Товарні споживчі підприємства одні з перших зрозуміли, що цифровий варіант продажу необхідний, задля отримання маркетингових даних щодо тенденцій ринку та потреб споживачів. Сьогодні виміряти зворотний зв'язок та зібрати велику кількість різноманітних даних (Big Data) набагато простіше, ніж це було можливо за традиційних методів взаємодії бізнесу із клієнтами.

Цифрові канали дозволяють реалістично збирати якісні відгуки з кількісними даними (наприклад, шляхи кліків, кількість відвідувачів, геолокація – для прослідкування справжньої історії за цифрами). Настільки ж цифрові канали значно полегшують компанії моніторинг та дослідження, чому клієнт може не досягти своєї мети. Відмову від кошика для покупок традиційно важко було виміряти. Цифровий досвід споживачів вирішує це питання повністю, тому має сенс інвестувати ресурси у популярну серед клієнтів послідовність продажів, яка надає організації детальну інформацію, необхідну для реагування та відповідності очікуванням.

Підсумовуючи зазначимо, що BPS полягає у проведенні цифрової революції в бізнес-екосистемі. Це виходить за рамки цифрової стратегії, оскільки вона набагато детальніша у її впровадженні. Йдеться про налаштування та оптимізацію для отримання конкурентних переваг. Це гарантує гнучкість бізнесу та дає організаціям можливість швидко адаптуватися.

### Список літературних джерел

1. Firth R. *BPM is dead. Long live BPS.* URL: <https://www.itweb.co.za/content/lwrKxq3J9GKMmg1o> (дата звернення 07.11.2020).
2. B2B2C: *Growing in Power.* URL: <https://astoundcommerce.com/2020/04/10/b2b2c-growing-in-power/> (дата звернення 07.11.2020).
3. *Штучний інтелект може перетворити бізнес на універсальний інструмент, заточений на прибуток і розвиток.* URL: <https://www.everest.ua/shtuchnyj-intelekt-mozhe-peretvorityu-biznes-na-universalnyj-instrument-zatochenyj-na-prybutok-i-rozvytok/> (дата звернення 07.11.2020).
4. Олександр Ю. Генеральний директор АППАУ. Українська Індустрія 4.0: де ми в глобальному світі. *YouTube.* URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xq3XAL-SwLE> (дата звернення 19.11.2020).
5. Francis J. *Lockdown activates tech's benefits through business process socialisation.* URL: <https://www.itweb.co.za/content/KBpdg7pznAaqLEew> (дата звернення 10.11.2020).
6. Walters K. *"Divinely discontent" clients.* URL: <https://www.accountingtoday.com/opinion/divinely-discontent-clients> (дата звернення 19.11.2020).

**Колпакова Яна Олексіївна**, бакалавр  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Данніков О.В.*

## СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОРА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Для сучасного бізнесу у рамках цифровізації економіки характерним є впровадження діджитал-технологій у систему управління підприємствами, зокрема управління продажами компанії. Це відбувається за рахунок розвитку електронної комерції, яка дає можливість здійснювати підприємницьку діяльність та просувати свої товари чи послуги через мережу Інтернет. Електронна комерція має місце на усіх сегментах ринку, таких як B2B, B2C, C2C, C2V.

Термін “цифрова економіка”, або “інформаційно-мережева економіка”, має різні тлумачення, серед яких можна навести наступні:

- Нова якість економічної науки та обробки інформації, big data;
- Сектори економіки, які повністю спираються на цифрові технології;
- Сучасні соціально-економічні трансформації, пов’язані з інформатизацією суспільства;
- Цифровізація – нова парадигма розвитку країни, економіки і суспільства у цілому [1].

За даними сайту Statista [2], у 2019 році обсяг роздрібної

електронної комерції становив 3535 млрд. дол. США, що склало 14,1% від обсягу світової торгівлі. На 2020 рік такий прогноз склав відповідно 4206 млрд. дол. США та 16,1%. І ці дані лише зростатимуть у обсягах з кожним наступним роком, що відбувається вже протягом довгого часу. Електронна комерція є однією з галузей економіки, яка зростає дуже стрімкими темпами (рис. 1). Це зумовлено тим, що відбувається постійний розвиток цифрових технологій, за рахунок чого кількість Інтернет-користувачів збільшується щодня.



Рис. 1. Динаміка обсягу продажів роздрібною електронною комерцією та її частка в обсязі світової торгівлі у період з 2015 по 2023 роки (прогноз на 2020-2023 роки) [2]

При цьому, на сьогоднішній день, найбільше онлайн покупок робиться за допомогою телефону, порівняно із іншими цифровими пристроями (рис. 2). Така тенденція змушує сучасні підприємства концентрувати увагу на удосконаленні своєї системи управління продажами та спрямовувати її у бік розвитку цифрових технологій.

Тим не менш, основою успішного підприємництва стає наявність постійної, надійної та ефективної співпраці зі споживачами як онлайн, так і оффлайн, за можливістю інтегруючи ці бізнес-процеси для підвищення конверсії власного бізнесу [4].

Для організації успішної діяльності у даній сфері, сучасним підприємствам необхідно орієнтуватися на досвід провідних компаній на ринку електронної комерції. Найбільшим гравцем на ньому є Китай, на чиему ринку обсяг продажу у 2019 році сягнув майже двох трильйонів доларів США. Другим найбільшим ринком електронної комерції є США, обсяг Інтернет-продажів якого склав понад 0,5 трильйони доларів США. Разом ці два ринки займають більше 70% ринку світової електронної комерції. Третім за обсягом ринком електронної комерції є Великобританія, де у 2019 році обсяг Інтернет-продажів склав 141,93 млрд. доларів, що становить близько 4% світового ринку. Четвертим та п'ятим найбільшим гравцем цього

сектору є Японія та Південна Корея, які відповідно склали 115,4 млрд. доларів США (3,2%) та 103,48 млрд. доларів США (2,9%) [5].



Рис. 2. Динаміка структури здійснення оффлайн та онлайн покупок у період з 2015 по 2019 роки [3]

Так, на сьогоднішній три з п'яти найбільших ринків електронної комерції знаходяться в Азії. Це, можливо, є відображенням зростаючого потенціалу електронної комерції в даному регіоні.

Якщо розглянути український ринок електронної комерції, то він займає 67 місце за обсягом Інтернет-продажів у 2019 році, та складає 43 млн. доларів США. У 2020 р., внаслідок впровадження карантинних заходів проти поширення Covid-19, Україна має найбільшу частку зростання обсягів продажів в електронній комерції серед усіх країн Східної Європи, її приріст у цьому сегменті склав приблизно 45% відносно попереднього року (отже, становить щонайменше 62 млн. доларів США), а це, в свою чергу, складає 8% загального обсягу роздрібних продажів в Україні [6]. Тим не менш, в українського ринку Інтернет-торгівлі є значні простори для зростання, адже, наприклад, у Китаї частка електронної комерції складає близько 25%.

Серед найбільших гравців українського ринку електронної комерції можна назвати Rozetka, OLX, Rrom.ua, RIA та Aliexpress. Це компанії, які використовують такі бізнес-моделі, як електронний магазин, електронна дошка оголошень, електронний маркетплейс, прайс-агрегатор.

Отже, аналіз ринку електронної комерції у світі та в Україні зокрема дозволяє сформуванню основні тенденції та перспективи розвитку даної сфери економіки. По-перше, електронна торгівля розвивається досить швидкими темпами, щороку примножуючи кількість користувачів Інтернет-послугами у сфері торгівлі товарами та послугами. По-друге, цей напрямок є перспективним для кожного



сучасного бізнесу, оскільки він дає можливість залучати ще більшу частку споживачів. По-третє, в екстремальних умовах (як пандемія) кожному бізнесу необхідно використовувати цифрові технології для можливості успішного управління продажами підприємства, створювати необхідні умови для їх імплементації у структуру управління компанією. По-четверте, порівняно із світовими лідерами електронної комерції, Україні є ще куди рости у напрямку розвитку e-commerce та залученні нових користувачів.

#### Список літературних джерел

1. Данніков О.В., Січкаренко К.О. (2018). Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*, Вип. 17. 73-79.
2. *Statistics and Market Data about E-commerce*. URL: <https://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>.
3. *Global Consumer Insights Survey 2019*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2019/report.pdf>.
4. Данніков О.В. (2016). Использование информационных технологий как средства конверсии в управлении продажами. *Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26–27 травня 2016 р.)*. Одеса: ОНПУ. 54–56.
5. *Ecommerce Sales By Country In 2019*. URL: <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-sales-by-country>.
6. *В Україні найбільше зростання онлайн-торгівлі серед країн Східної Європи*. URL: [https://investory.news/v-ukraini-najbilshе-zrostannya-onlajn-torgivli-sered-kraїн-sxidnoi-yevropi/?fbclid=IwAR0GEjFRoMdrp2ORhM66X2mGcEBBHdmY68GO\\_21bJSHGTYd3kBLlFgNWA](https://investory.news/v-ukraini-najbilshе-zrostannya-onlajn-torgivli-sered-kraїн-sxidnoi-yevropi/?fbclid=IwAR0GEjFRoMdrp2ORhM66X2mGcEBBHdmY68GO_21bJSHGTYd3kBLlFgNWA).

**Копилова Ольга Володимирівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
економіки і фінансів

Одеський національний морський університет

## РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АНАЛІЗУ ВАЛЮТНИХ РИНКІВ

У сучасних умовах валютний ринок досяг колосальних масштабів, а учасники ринку стикаються з великими потоками інформації, в тій чи іншій мірі що впливають на обмінні курси. Через це цінність достовірного та ефективного аналізу ринку дуже висока і жодна новина або слух не можуть бути проігноровані, оскільки можуть викликати значні коливання на ринку.

Валютний ринок вважається ефективним, якщо динаміка поточного валютного курсу повністю відображає всю доступну ринку інформацію. При цьому мається на увазі, що і валютний курс, і його динаміка вже враховують всі фундаментальні макроекономічні показники (економічне зростання, інфляція, платіжний баланс, процентна ставка та ін.), і тому зміна валютного курсу можлива лише під впливом несподіваних економічних, політичних та інших новин.

Аналітична інформація на валютному ринку оновлюється безперервно. Дуже багато компаній і державних установ публікують свої звіти з певною періодичністю. Таким чином, щоб провести аналіз стану ринку, в учасників ринку з'являються великі масиви інформації які необхідно ефективно використовувати. При аналітичній роботі повинні застосовуватися тільки достовірні економічні, соціальні і політичні дані. У достовірності та правильності інтерпретації величезних обсягів інформації якраз і полягає вся складність ринкового аналізу. Завдання учасника ринку – правильно розпізнавати сигнали на ринку і вибирати ті аналітичні інструменти, які дадуть максимально зрозумілу і точну інформацію для проведення ефективних угод.

Розуміння ефективності, очікувань, ризику та премії за ризик на валютному ринку є важливим для урядових та центральних банків, політиків, міжнародних фінансових менеджерів і, звичайно, для інвесторів та всіх, хто цікавиться міжнародними фінансами [1].

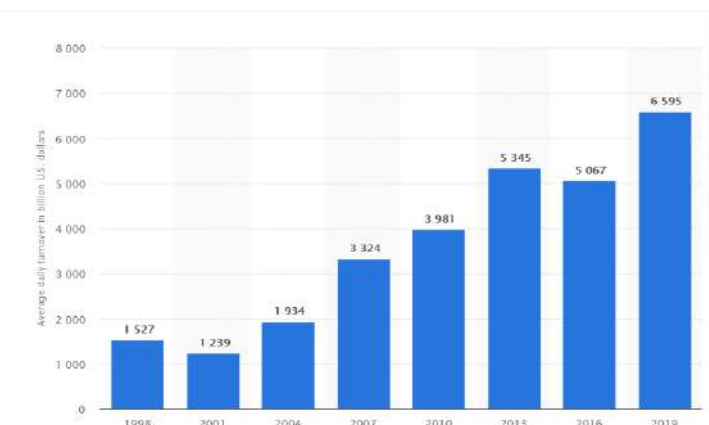


Рис. 1. Середньоденний оборот на світовому валютному ринку з 1998 по 2019 рік [2]

Рис. 1 свідчить про стрімке зростання середньоденних оборотів на світовому валютному ринку більш ніж у 5 разів за останні 20 років.

Таким чином, навантаження для аналітиків також зросло щонайменше у 5 разів та призвело до виникнення нових підходів у аналізі.

Одним з найбільш трудомістких методів вважається графічний аналіз. Сучасні обсяги операцій на валютному ринку вже не дозволяють ручного конструювання та аналізу цінових моделей. Все це призводить до затримок у прийнятті рішень входу/виходу на ринок, і, як наслідок, можливих грошових втрат. Тому автоматизація графічного аналізу – це одна з пріоритетних задач на ринку IT-рішень у сфері валютного ринку.

Але навіть автоматизація алгоритмів та створення аналітичних програм потребують активної участі аналітиків. Саме аналітики приймають остаточне рішення щодо укладання угод. Тому постає проблема нівелювання емоційних шумів в процесі укладання угод на ринку спот, що є найбільш динамічним та наближеним до моделі ідеального конкурентного ринку. Спеціальні автоматизовані системи ведення торгівлі на біржовому ринку покликані виключити помилки через емоції, азарту, поспіх.

Оскільки запити трейдерів розрізняються, розробники автоматичних систем випускають десятки різних моделей: індикаторні, безіндикаторні, новинні, арбітражні, усереднюючі, мультивалютні, трендові, флетові, скальпінгові і т.д [3]. Система проводить оцінку показників, вивчає новинну стрічку, тому трейдер звільнений від необхідності занурюватися в технічний аналіз. Робот реалізує сотні угод, коли звичайна людина здатна оформити не більше десяти ордерів за день. Найбільший недолік автоматизованих систем – ймовірність збоїв. Будь-програмний продукт необхідно контролювати, щоб виключити потенціал помилок, поломок, розпаду алгоритму.

Одночасно з цим активізується створення індивідуальних програм на основі штучного інтелекту глобальними фінансовими корпораціями та транснаціональними банками. Ще в 2018 р. Bank of America оголосив про початок використання машинного навчання для аналізу валютних стратегій. Деякі аналітики стверджують, що завдяки загальнодоступності інструментів машинного навчання дослідження Уолл-стріт втраять свою актуальність, оскільки інвестори зможуть розробити власні методики аналізу на основі штучного інтелекту [4].

Однак існує ряд проблем чи обмежень при використанні штучного інтелекту при аналізі валютних ринків. На багатьох валютних ринках існують обмеження на використання для роботів. Існує ще одна проблема – робот торгує по закладеному в нього чіткому алгоритму і не може самостійно підлаштовуватися під часто мінливу кон'юнктуру ринку. Додатково виникає протиріччя: з одного боку роботи усувають

емоційний вплив на прийняття рішень, а з іншого боку досі ніхто не пояснив такі “інструменти” трейдерів як інтуїція або “шосте почуття”.

Таким чином, між валютним ринком та інформаційними технологіями формується пряма взаємна залежність: для розвитку валютного ринку є необхідним розвиток інформаційних технологій, але і для того, щоб інформаційні технології успішно розроблялись – є необхідним динамічний розвиток валютного ринку, який забезпечує зростання потреб у більш досконалих інформаційних технологіях.

#### Список літературних джерел

1. Ioannis N. Kallianiotis (2018). How Efficient is the Foreign Exchange Market? *Athens Journal of Business & Economics, Athens Institute for Education and Research (ATINER)*, vol. 4(3). 293-326.
2. *Average daily turnover in the global foreign exchange market from 1998 to 2019*. URL: <https://www.statista.com/statistics/247328/activity-per-trading-day-on-the-global-currency-market> (дата звернення 18.11.2020).
3. *Forex Robots – Does Automated Trading Work?* URL: <https://www.daytrading.com/forex-robots> (дата звернення 18.11.2020).
4. *AI Invasion of Wall Street Is Reshaping BofA's Currency Research*. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-29/ai-invasion-of-wall-street-is-reshaping-bofa-s-currency-research> (дата звернення 18.11.2020).

**Ковальчук Інна Вікторівна**, студентка  
Київський національний торговельно-  
економічний університет

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Ромашко О.В.*

### ОБЛІК ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

На сьогоднішній день господарська діяльність підприємств неможлива без використання фінансових інструментів, що є запорукою її успіху, стабільності та ефективності. При цьому фінансові інструменти досі залишаються одними із найбільш цікавих і складних об'єктів бухгалтерського обліку як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці.

Відповідно до МСБО 32 фінансовий інструмент – це будь-який контракт, який приводить до виникнення фінансового активу у одного суб'єкта господарювання та фінансового зобов'язання або інструмента капіталу у іншого суб'єкта господарювання [2].

Отже, можемо виділити основні характеристики ФІ: договірні відносини, двосторонній характер, одночасне виникнення фінансового

активу в однієї сторони та фінансового зобов'язання або інструменту капіталу в іншій. Нормативними документами, якими регулюється діяльність пов'язана з фінансовими інструментами є МСБО 32, 39 та МСФЗ 7 і 9.

Прийняття МСФЗ 9 мало на меті створення мегастандарту, що регулюватиме всі питання пов'язані з фінансовими інструментами, однак наразі метою стандарту є визначення принципів фінансової звітності щодо фінансових активів і фінансових зобов'язань, які забезпечать надання користувачам фінансової звітності доречної та корисної інформації [3]. Так, нормативна інформація є досить широкою та складною, що підкреслює актуальність питання визнання, оцінки, обліку та відображення фінансових інструментів.

До складу фінансових інструментів відносяться: фінансові активи, фінансові зобов'язання, інструменти капіталу та похідні інструменти. Щодо класифікації фінансових інструментів, то МСФЗ 9 визначає класифікацію, що виходить із моделі бізнесу, згідно з якою провадить свою діяльність організація, а також із характеристик надходжень від фінансових інструментів.

Фінансові активи поділяються на три категорії: ті, що оцінюються за амортизованою вартістю; ті, що оцінюються за справедливою вартістю через прибутки/збиток; ті, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід.

Фінансові зобов'язання поділяються на такі види: ті, що оцінюються за амортизованою вартістю; ті, що оцінюються за справедливою вартістю. До інструментів капіталу застосовуються загальні вимоги МСФЗ 9 щодо класифікації фінансових активів [3].

Суб'єкт господарювання визнає фінансовий актив або фінансове зобов'язання у своєму звіті про фінансовий стан тоді й лише тоді, коли суб'єкт господарювання стає стороною договірних положень щодо інструмента. Під час первісного визнання суб'єкт господарювання оцінює фінансовий актив або фінансове зобов'язання за його справедливою вартістю плюс або мінус витрати на операцію, що можуть бути безпосередньо віднесені на придбання або випуск фінансового активу або фінансового зобов'язання. Подальша оцінка фінансових активів залежить від обраної в обліковій політиці класифікації об'єкта обліку.

На звітну дату та дату визнання слід визначати об'єктивні дані, що свідчать про знецінення активів. Рада з МСФЗ фундаментально змінила підхід до знецінення фінансових інструментів. Новий підхід пришвидшує визнання втрат. Уже із самого моменту визнання фінансового активу на балансі організація оцінює очікувані кредитні

втрати за допомогою триетапної моделі. Вказана модель ґрунтується на моніторингу динаміки змін кредитного ризику – виділяється три стадії знецінення фінансового інструменту:

1. Без суттєвих негативних змін;
2. Значне зростання кредитного ризику;
3. Фактичне знецінення інструменту.

Заходи, що були вжиті органами державної влади для стримування поширення коронавірусної інфекції мають серйозні наслідки для глобальної економіки. Ці заходи прямо впливають на діяльність суб'єктів господарювання, на їх систему обліку та фінансову звітність. Фінансові інструменти не стали виключенням і основними наслідками є: збільшення очікуваних кредитних збитків (ОКЗ), зміна (модифікація) фінансових активів та фінансових зобов'язань, збільшення витрат на ресурси для відображення змін в обліку та звітності [1].

Враховуючи безпрецедентний вплив COVID-19 на бізнес по всьому світу, існує необхідність у створенні моделі визначення ОКЗ для реальності COVID-19, в якій ми зараз живемо, з урахуванням заходів, вжитих урядами та центральними банками для зменшення негативного впливу COVID-19, умов ведення бізнесу, географічного розташування та ін.. Таким чином, бачимо, що фінансові інструменти є досить складним об'єктом обліку.

Особливо актуальним питання обліку фінансових інструментів за міжнародними стандартами постало зараз в умовах невизначеності, що спричинені пандемією коронавірусної хвороби. Підвищена невизначеність щодо потенційних майбутніх економічних сценаріїв в умовах поширення коронавірусної хвороби (covid-19) та їх впливу на фінансові інструменти створює додаткові витрати для підприємств. Підприємство повинно постійно відслідковувати та переглядати прогнози в міру отримання нової інформації, оскільки середовище швидко змінюється.

#### Список літературних джерел

1. Coronavirus impacts on the accounting for financial instruments under IFRS 9 and contract assets under IFRS 15 (2020). *BDO Australia Ltd*. URL: <https://www.bdo.com.au/en-au/accounting-news/accounting-news-april-2020/coronavirus-impacts-on-the-accounting-for-financial-instruments>.
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32 (2018). *Фінансові інструменти: подання*. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/IAS%2032\\_ukr\\_2018.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/IAS%2032_ukr_2018.pdf).
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності (2020). *Фінансові інструменти*. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS\\_9\\_Ukrainian-compressed.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf).

## **МІКРОКРЕДИТУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В сучасних умовах господарювання однією з перешкод на шляху розвитку є обмеженість джерел фінансування. Саме тому останнім часом приділяється особлива увага питанням впровадження нових чи вдосконалення існуючих механізмів фінансування підприємств, де важливе місце відводиться мікrokредитуванню.

Мікrokредитування – один із елементів мікрофінансування, який передбачає надання банком чи іншою організацією не великої суми у борг. Загалом оцінюючи позитивні зрушення в сфері мікrokредитування в Україні, науковці відзначають низький рівень його розвитку. До проблем, які перешкоджають банківським установам активніше розвивати мікrokредитування малого і середнього підприємництва, дослідники відносять: високу вартість ресурсів у банківській системі країни та їх короткотерміновість; малі обсяги фінансової підтримки з боку міжнародних фінансових установ та фондів підтримки підприємництва; значні ризики функціонування сегменту малого та середнього бізнесу; низький рівень якості кредитних заявок клієнтів; недостатню розвиненість у банках технології мікrokредитування; недостатня захищеність прав кредиторів на рівні законодавства та судової системи; нерозвиненість бюро кредитних історій [1].

Деякі науковці вважають, що необхідною умовою подальшого розвитку мікrokредитування суб'єктів малого аграрного підприємництва є впорядкування цього процесу, приведення його до певних правил, у якісно нове нормативне поле для стандартизації процедур, тобто – залучення та домінування держави у цьому процесі [2]. Вони зазначають, що необхідно також активізувати діяльність кредитно-гарантійних установ, збільшення частки державних видатків на розвиток малого підприємництва, розроблення програм фінансової підтримки на прикладі зарубіжних країн, насамперед Польщі, досвід якої щодо мікrokредитування засвідчує, що даний механізм є набагато ефективнішим, ніж програми комерційних банків, країн-членів ЄС, США. Важливим напрямом також є впорядковане та системне використання міжнародної технічної допомоги з програм мікrokредитування сільського підприємництва.

Аналізуючи зарубіжний досвід мікрокредитування малого і середнього бізнесу науковці пропонують:

- створювати в Україні окремі неприбуткові мікрофінансові установи, які б були наділені правами кредитування підприємств малого і середнього бізнесу;

- створювати в банківських установах відповідні структурні підрозділи або невеликі сектори, які б займались лише вивченням попиту на мікрокредити та вивчали б історію діяльності малих підприємств;

- більш активно фінансувати підприємства малого і середнього бізнесу, які застосовують енергозберігаючі технології та випускають енергоємну продукцію;

- запроваджувати систему гарантування мікрокредитів з боку місцевої влади або ж різного роду фондів;

- сприяти більш ефективному кредитуванню малих підприємницьких структур, які експортують продукцію або ж випускають таку, яка зменшує обсяги імпорту;

- розробити загальнодержавні та регіональні програми щодо мікрокредитування малого і середнього бізнесу небанківською системою (кредитними спілками, страховими та лізинговими компаніями тощо);

- розширити систему підготовки та підвищення кваліфікації підприємців, особливо в питаннях мікрокредитування малих підприємств [3].

Опрацювання позитивного досвіду зарубіжних країн з мікрокредитування малого бізнесу дало змогу визначити можливості його запровадження в Україні, основними з яких є: налагодження тісного взаємозв'язку між державою і банками та об'єднання їх зусиль з активізації мікрокредитування малого бізнесу; створення спеціалізованих організацій для підтримки започаткування власної справи суб'єктом підприємницької діяльності, розподіл ризику кредитування малого бізнесу між банками і державою через створення спеціального фонду для надання гарантій; розроблення програм мікрокредитування окремо для кожного регіону України, поділ програм мікрокредитування на загальнодержавні, регіональні, галузеві.

Отже дослідивши механізм мікрокредитування малого бізнесу, можна стверджувати, що мікрокредитування є необхідним не тільки як визначний засіб забезпечення діяльності господарюючих суб'єктів, а й як засіб піднесення національної економіки та істотного забезпечення потреб населення і його добробуту. Ринок мікрокредитування забезпечує умови щодо стабільного розвитку економіки, а кінцевим



результатом використання мікrokредитів повинен стати розвиток виробництва, спрямованого на пріоритетні галузі економіки, випуск конкурентоспроможної продукції та надання високоякісних послуг.

#### Список літературних джерел

1. Сороківська З. (2014). Характерні риси і проблеми розвитку мікrokредитування в Україні. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: щорічник*: у 2-х ч. За ред. М.В. Лазаровича. Тернопіль: ТНЕУ, Вип. 19, Ч. 1. 138-145.
2. Радченко О., Лазутіна Л. (2018). Підтримка сільського підприємництва через механізми мікrokредитування. *Аграрна наука та освіта в умовах євроінтеграції*: збір. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. Ч.2. (20-22 березня 2018 р., м. Кам'янець-Подільський). Тернопіль: Крок. 203-206.
3. Масна О.І. (2008). *Фінансове забезпечення мікrokредитування малого та середнього бізнесу в Україні*: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08.; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Л..

**Курочка Сергій Олександрович**, магістр  
Університет банківської справи  
Черкаський інститут

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Третьак Н.М.*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Оцінка ефективності використання цифрових технологій є основною організаційною проблемою при впровадженні в процеси управління підприємствами. Імплементация цифрових технологій і методів оптимізації бізнес-процесів дозволяють покращити загальний процес управління підприємством надаючи їм суттєву конкурентну перевагу на ринку, а саме [1, с. 266]:

1) управління процесами на основ застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування великих масивів даних: економія ресурсів (зокрема, трудових та часових), підвищення ефективності;

2) вивільнення часу під вирішення нагальних питань, які безпосередньо стосуються досягнення мети;

3) отримання та обробка даних в режимі реального часу: полегшення інформаційного обміну та роботи над проектами, пришвидшення документообігу та оформлення документації;

4) більш ефективне планування та реалізація як загальної стратегії підприємства, так і маркетингової, фінансової, HR-стратегій;

5) орієнтація на конкретного користувача: легше просування

бренду, спрощення процесу взаємодії з цільовою аудиторією;

6) контроль за фінансовими витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;

7) широкий аналітичний інструментарій, який не вимагає певних зусиль для створення звітності;

8) можливість інтегрування між собою великої кількості програмного забезпечення тощо.

При визначенні ефективності використання цифрових технологій на конкретному підприємстві необхідно враховувати ряд вимог. По-перше, оцінка ефективності повинна бути тісно пов'язана з цілями і стратегіями розвитку підприємства. По-друге, ефективність використання залежить від індивідуальних особливостей підприємства, до яких відносяться тип, розмір і виробничий потенціал підприємства, його галузева приналежність. Нарешті, ефективність використання цифрових технологій залежить від потреб та інтересів зацікавлених осіб, тому її оцінка справедлива лише в конкретний момент часу. Головним показником оцінки ефективності від використання цифрових технологій в управлінні підприємством є фінансовий аспект.

Фінансовий ефект, охоплює систему показників, які відображають відношення результатів і витрат кожного учасника цифровізації. Вихідними даними при визначенні фінансового ефекту є ринкова потреба в цифрових технологіях; прогнозна ціна на цифрові технології з урахуванням видатків, рівня інфляції, позикового відсотка, рівня прибутковості тощо; величина реальних грошових потоків (сума поточних витрат, інвестицій, доходів від реалізації).

Фінансовий ефект від впровадження цифрових технологій може бути визначений за декількома напрямками: абсолютний чи порівняний, одноразовий чи відносно постійний, за розрахунковий період або за рік. В агрегованому вигляді потенційні можливості застосування сучасних цифрових технологій в діяльності підприємств на різних етапах створення вартості і фінансові ефекти представлені в табл. 1.

Традиційно методи оцінки ефективності впровадження новітніх проєктів або продуктів, символічно поділяються на дві основні групи – кількісні методи оцінки, які оперують числовими показниками, і якісні методи.

В рамках кількісних методів окремо виділяються фінансові та ймовірні. Фінансові методи спрямовані на оцінку прибутку і витрат від впровадження цифрових технологій і базуються на класичній теорії визначення економічної ефективності інвестицій. У деяких фінансових методах включена оцінка ризику впровадження. Ймовірнісні методи

використовуються для оцінки виникнення ризику і появи нових можливостей при використанні цифрових технологій. Остання група методів представлена якісними (або евристичними) методами оцінки ефективності, які спрямовані на встановлення відповідності між завданнями конкретного IT-проекту і стратегіями розвитку деякого підприємства. Якісні і ймовірнісні методи більшою мірою можна віднести до управлінського інструменту розвитку підприємств.

Таблиця 1

**Технологічні можливості і фінансові ефекти цифровізації підприємства**

Засоби реалізації цифрового виробництва	Якісний ефект або додаткова можливість	Кількісний ефект	Вплив на фінансові показники
Система оперативного планування та обліку на підприємстві	Підвищення рівня виконання в строк прийнятих замовлень; аналіз впливу переваг на терміни виконання замовлення; оптимізація робіт; зменшення понаднормових робіт	Скорочення виробничих циклів; зменшення НЗП, витрат на склади; прискорення запуску у виробництво; скорочення втрат робочого часу	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості, конкурентоспроможності за рахунок скорочення термінів виконання; вивільнення оборотних коштів
Аналіз трудових ресурсів	Оптимізація складу трудових ресурсів	Зменшення витрат на заробітну плату	Економія фонду оплати праці; Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості,
Система фінансового планування та бюджетування	Створення єдиного формату управлінського обліку і звітності	Забезпечення високої ліквідності	Зниження собівартості продукції, збільшення обсягів замовлення
Цифрове моделювання та аналіз продуктивності та оптимізації бізнес-процесів	Зростання продуктивності праці підприємства; забезпечення ефективності бізнес-процесів	Розширення виробничої програми підприємства	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості,

Джерело: опрацьовано автором за [3]

З іншої точки зору, методи оцінки ефективності можна класифікувати за характером результатів впровадження. З одного боку ефективність впровадження цифрових технологій можна оцінювати за фактичними результатами їх впровадження, що дозволяє контролювати процес впровадження на будь-якому його етапі. З

іншого боку, оцінку можна робити за прогнозованими результатами впровадження, що є важливим при виборі найкращого варіанта з декількох проектів і при прийнятті рішення про фінансування проекту.

Отже, різноманітність методів оцінки ефективності використанні цифрових технологій в системі управління підприємством досить велике, що тягне за собою труднощі при виборі підходящого. Загальних рекомендацій для вибору методу не існує, але орієнтуватися необхідно на можливості самих методів оцінки ефективності і які в них переваги і недоліки

#### **Список літературних джерел**

1. Єгорова О.М. (2018). Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*, 7. 262–269.
2. Бекарев А.В. (2019). Методы оценки эффективности внедрения программного обеспечения. *ResearchGate GmbH*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338005658\\_Metody\\_ocenki\\_effektivnosti\\_vnedreniya\\_programmnogo\\_obespecheniya](https://www.researchgate.net/publication/338005658_Metody_ocenki_effektivnosti_vnedreniya_programmnogo_obespecheniya).
3. Попов І.В. (2019). Вплив цифрових технологій на бізнес процеси підприємства. *Економіка і суспільство*, 4. 29–36. DOI: 10.24411/2412-2025-2019-00037.

**Мюллер Анна Сергіївна**, бакалавр  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Данніков О.В.*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН ІЗ КРОКІВ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Цифрові технології все глибше проникають у всі сфери життя та діяльності людини щодня. Кожне підприємство, якщо воно хоче відповідати вимогам сучасного світу, має постійно працювати над впровадженням та вдосконаленням цифрових технологій у своїй системі управління. Потреби суспільства є досить мінливими, тому технології розвиваються дуже стрімкими темпами, оскільки необхідно задовольняти ці потреби. Завданням кожного бізнесу є знаходження найбільш ефективного шляху задоволення потреб своїх споживачів, на допомогу чому саме і приходять цифрові технології.

Діджиталізація, або діджитал (цифрова) трансформація, являє собою інтеграцію цифрових технологій в усі сфери підприємницької діяльності, докорінно змінюючи спосіб роботи та надання цінності споживачам. Цифровізація – це нова парадигма розвитку країни,

економіки і суспільства у цілому [1].

Одним із варіантів цифрової трансформації системи управління продажами підприємства є впровадження у неї CRM-системи – нової бізнес-стратегії підприємства, ядром якої є клієнто-орієнтований підхід [2], що дасть змогу як покращити відносини з існуючими клієнтами, так і залучати нових, при цьому підвищуючи також і ефективність роботи працівників відділу продажів. На нашу думку, CRM-системи необхідно впроваджувати на всіх підприємствах, які працюють як з B2B так і з B2C клієнтами.

Рішення класу “CRM” дозволяють об’єднувати співробітників, партнерів, процеси й технології в межах повного замкнутого циклу взаємодії з клієнтами. Дослідження, проведене Capterra [3], показало, що 47% користувачів CRM стверджували, що використання CRM-системи впливає на утримання та задоволеність клієнтів (рис. 1).



Рис. 1. Аспекти бізнесу, на які суттєво впливають CRM-системи [3]

У цьому ж дослідженні було виявлено, що серед усіх опитаних користувачів CRM-систем близько 80% використовують це програмне забезпечення саме для вдосконалення роботи відділу продажів, що не є дивним, оскільки велика частина вартості CRM пов’язана з можливістю відстеження перспектив, що ведуть до продажу. У маркетингових відділах ці системи використовуються у 57% випадків, а у відділах клієнт-сервісу – у 56% випадків (рис. 2).

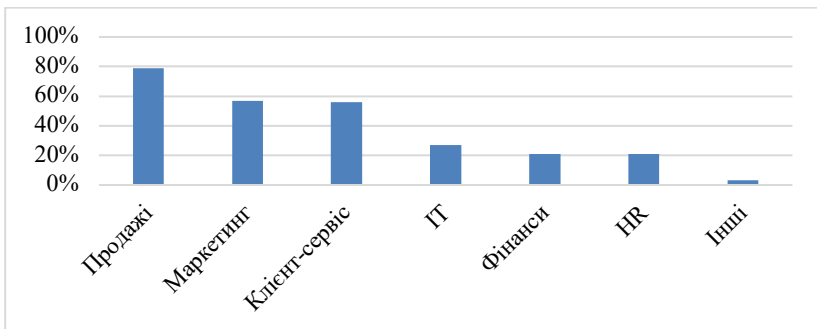


Рис. 2. Використання CRM-систем різними відділами компанії [3]

Найважливішими для бізнесу функціями CRM-систем є:

1. Лід-менеджмент. Генерування потенційних клієнтів – це перший крок у циклі продажів. Програма CRM допомагає отримувати дані про потенційних клієнтів з багатьох каналів, включаючи веб-форми, телефонні дзвінки, соціальні мережі та електронні листи.

2. Управління контактами включає запис даних клієнтів, таких як ім'я, номер телефону, адреса та соціальні мережі, у базу даних, по якій можна проводити пошук. Управління контактами економить час і зусилля, витрачені на запам'ятовування деталей клієнта або пошук їх у багатьох базах даних.

3. Email-маркетинг. Електронна пошта є найбільш улюбленим каналом зв'язку у B2B сегменті. Управління електронною поштою пропонує можливість надсилати масові електронні листи, відстежувати електронні розмови з клієнтами, планувати email-кампанії та надсилати автоматичні електронні листи клієнтам на такі події, як дні народження чи ювілеї.

4. Звітність та аналітика необхідні для всіх основних бізнес-функцій, які підтримує CRM: продаж, маркетинг, обслуговування клієнтів, виїзне обслуговування, електронна комерція та багато іншого. Це допомагає відстежувати такі показники, як прибутковість, рівень утримання клієнтів та ефективність маркетингових кампаній.

5. Маркетинг. Запити, пов'язані з маркетингом, в основному обертаються навколо здатності сегментувати та розвивати потенційних клієнтів, готувати та запускати маркетингові кампанії, відстежувати оптимізацію кампаній та підтримувати маркетинг у соціальних мережах. Автоматизація маркетингу допомагає зменшити витрати та підвищити ефективність маркетингових ініціатив [4].

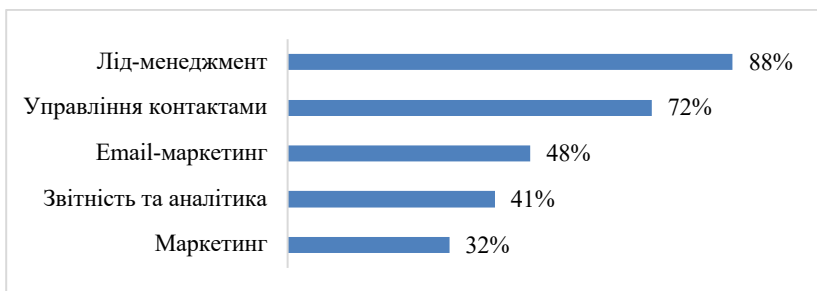


Рис. 3. П'ять найважливіших функцій CRM-систем [4]

Загострення конкуренції на ринку спонукає підприємців не лише удосконалювати ті маркетингові елементи, що вже використовуються

у компанії, але і до пошуку інноваційних маркетингових рішень, що, в свою чергу, веде до зміни структури маркетингу підприємства [5].

Для ефективного управління підприємства, зокрема його системою продажу, важливим є використання цифрових технологій, таких як CRM-системи, що допомагає менеджерам з продажів планувати збут, організовувати прозоре управління угодами і оптимізувати канали продажів. Система зберігає повну історію спілкування з клієнтами, що допомагає департаменту продажів аналізувати поведінку клієнтів, формувати відповідні їм пропозиції, завойовувати лояльність. Таким чином компанія може відслідковувати поведінку клієнтів, аналізувати їхні переваги у купівлі товарів чи послуг, а також спонукати клієнта довести до кінця процес придбання цього товару чи послуги, якщо у нього уже був попередній намір це зробити.

#### Список літературних джерел

1. Данніков О.В., Січакренко К.О. (2018). Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*. Вип. 17. 73-79.
2. Пилипчук В.П., Данніков О.В. (2011). *Управління продажем*: навч. госібник. К.: КНЕУ. 627 с.
3. *CRM Industry User Research Report*. URL: <https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research>.
4. *Key CRM Functions and How They Help*. URL: <https://www.softwaredvice.com/resources/key-crm-functions/>.
5. Данніков О.В. (2016). Использование информационных технологий как средства конверсии в управлении продажами. *Маркетинг і цифрові технології*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26–27.05.2016 р.). Одеса: ОНПУ. 54–56.

**Петрик Анастасія Олексіївна**, студент

Харківський національний університет

імені В.Н. Каразіна

*Науковий керівник – д.е.н., проф. Шкодін І.В.*

## ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

З кінця ХХ ст. та початку ХХІ ст. в розвинутих державах світу активно почав розгортатися процес розбудови «нової економіки», яка ґрунтувалась на широкому впровадженні елементів Індустрії 4.0. Індустрія 4.0 є сучасною моделлю, на основі якої компанії міжнародного бізнесу забезпечують вертикальну інтеграцію машин, товарів, людей та виробничих ресурсів у гнучкі виробничі системи з

одночасною горизонтальною інтеграцією їх в міжгалузеві мережі цінностей. Одним з елементів Індустрії 4.0 є штучний інтелект.

Штучний інтелект має на меті революціонізувати виробничі процеси, забезпечити кращі та новіші послуги для споживачів та змінити спосіб роботи компаній. Внаслідок того, що виробництво товарів та послуг стає справді цифровим, традиційні відносини між виробничими потужностями та людськими ресурсами зміняться [7]. Нова технологія також має суттєвий вплив на конкурентне позиціонування гравців на ринку: інвестування в ШІ не тільки скорочує витрати, але й тим самим посилює конкурентні переваги фірм, що впроваджують інновації такого характеру [1].

Розвитку ШІ сприяє наявність даних, тому сектори, які базуються на їх отриманні, є в даний час попереду. Послуги B2B (пов'язані з внутрішніми процесами компанії або даними про клієнтів) є першочерговим сектором для впровадження штучного інтелекту, за ними слідує сектор охорони здоров'я та FinTech (фінансові технології) [4].

Компаніям варто розглядати ШІ через призму ділових можливостей, а не технологій. ШІ може підтримувати три важливі бізнес-потреби: автоматизувати бізнес-процеси, отримувати інформацію через аналіз даних та взаємодіяти з клієнтами та працівниками [3].

Найпоширенішим видом ШІ вважається автоматизація цифрових та фізичних завдань – як правило, бек-офісна адміністративна та фінансова діяльність – із використанням технологій автоматизованої роботизованої роботи. До основних функцій включають: передачу даних із систем електронної пошти та кол-центру в системи запису - наприклад, оновлення клієнтських файлів із зміною адреси або доповненнями послуг; заміна втрачених кредитних карток, залучення до декількох систем для оновлення записів та обробки комунікацій із клієнтами; виправлення відмов у платі за послуги в системах виставлення рахунків шляхом вилучення інформації з різних типів документів. Наступний тип проектів – використання алгоритмів для виявлення закономірностей у величезних обсягах даних та інтерпретації їх значення. Ці програми використовуються для передбачення, що певний клієнт може придбати; виявлення кредитного шахрайства в режимі реального часу, автоматизації персоналізованих налаштувань цифрових оголошень [3].

Аналізуючи окремі країни, світовим лідером із впровадження ШІ стартапів є США (40% від загальної кількості стартапів у всьому світі). Китай посідає друге місце (11%) та Ізраїль на третьому місці (10%).



Однак якщо аналізувати Європу як єдине ціле, то частка стартапів ІІІ складає 22% загальної кількості у всьому світі (рис. 1.) [2].

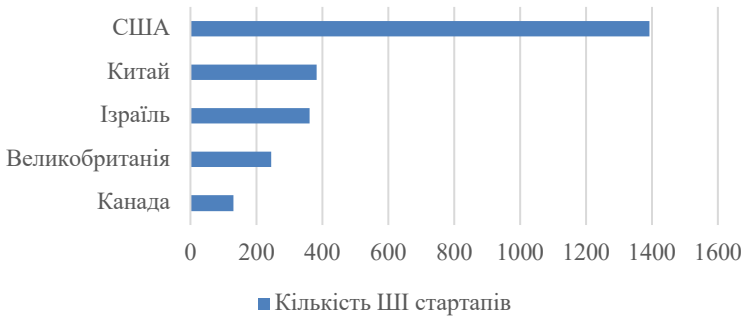


Рис. 1. Загальна кількість ІІІ- стартапів в окремих країнах

За даними Gartner кількість підприємств, що використовують ІІІ в бізнесі, зросла на 270% між 2015 і 2019 роками (рис. 2). Кількість реалізованих стартапів – один із показників, що ілюструє динаміку системи ІІІ, яка сприяє підтримці підприємництва та залучає інвестиції [4].

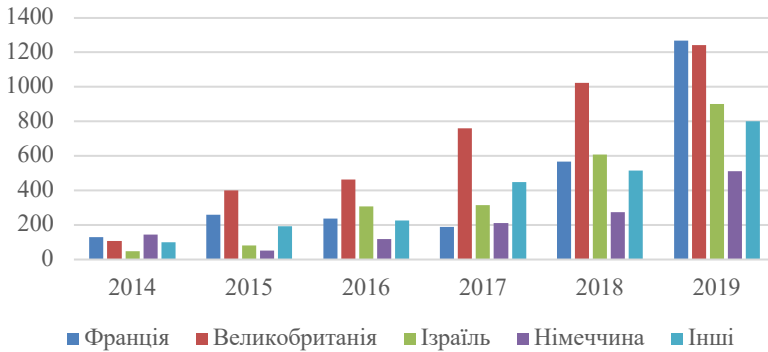


Рис. 2. Залучені кошти на ІІІ стартапи 2014-2019 рр. (млн. дол. США)

Аналізуючи тренди впровадження стартапів в розрізі ЄС за даними на 2018 рік, четвірка лідерів за кількістю фінансованих ІІІ стартапів (Великобританія, Франція, Ізраїль та Німеччина) залучають 80% загальної суми коштів, залучених у цьому секторі за рік 2009-2019 рр., що становить 8,6 млрд. дол. США. На найбільші інвестиційні потоки

припадає Великобританія та Франція, між якими у Великобританію вкладено 3,5 млрд. доларів з 2009 по 2019 рр. та відповідно 2,1 млрд. дол. у Франції [6].

Системи штучного інтелекту – це інструмент, що значною мірою підвищує ефективність функціонування будь-яких бізнес-процесів та має широкий спектр застосування. Вдале його застосування призводить до максимізації прибутку, однак готовність до його застосування залежить не тільки від підприємця, а й держави, рівня розвитку науково-дослідних робіт та великою мірою від інвестицій.

#### Список літературних джерел

1. Шкодін І.В., Сердюк Т.В. (2020). Вплив COVID19 на впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій. *Бізнес Інформ*, 10 (дата звернення 13.11.2020).
2. *Artificial intelligence – a strategy for European startups*. URL: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_ai\\_strategy\\_for\\_european\\_startups.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_ai_strategy_for_european_startups.pdf) (Last accessed 13.11.2020).
3. *Artificial intelligence for the real world* (2020). URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> (Last accessed 12.11.2020).
4. Are they taking our jobs? *AI statistics for 2020*. <https://dataprot.net/statistics/ai-statistics/> (Last accessed 12.11.2020).
5. *AI – hype or hope for the future?* (2020). URL: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Global-Topics/Artificial-Intelligence/> (Last accessed 12.11.2020).
6. The road to AI – Investment dynamics in the European ecosystem. *AI Global Index 2019*. URL: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/MKT\\_Publi\\_19\\_013\\_The\\_road\\_to\\_AI\\_FINAL\\_2.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/MKT_Publi_19_013_The_road_to_AI_FINAL_2.pdf) (Last accessed 12.11.2020).
7. Shkodina I., Derid I., Zelenko O. (2019). Digital transformation of global banking: challenges and prospects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 3, N. 30. 45-51.

**Пренделас Євгенія Андріївна**, студентка  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”  
*Науковий керівник – к. техн. н., доцент Рудакова С.Г.*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ**

В період, коли економіка підлягає цифровим змінам та технології розвиваються з неймовірною швидкістю, людство зіштовхується зі змінами. На даний момент бізнес та підприємництво має на меті кожного дня змінюватись в бік підвищення ефективності та рентабельності організації в умовах четвертої промислової революції

діджиталізації. Незмінним завжди залишається одне – потреба у професійних кадрах.

Відповідно до сказаного вище, особливої значущої ролі набуває питання добору кваліфікованих і компетентних спеціалістів, які здатні досягати поставлених цілей у компанії. HR-менеджерам потрібно бути в курсі останніх трендів цифрових тенденцій, адже інформаційні технології у подальшому займають панівну позицію у сфері підготовки персоналу. Цікавим є те, що різними компаніями за рік в усьому світі витрачається близько 6 мільярдів доларів на програмне забезпечення, яке використовується безпосередньо для пошуку людських ресурсів.

Наразі вивчення актуальних змін у питанні технології підбору та управління кадрами ставить перед професіоналами завдання створити нові умови та систему HR-менеджменту. Серед науковців та практиків, які висвітлювали питання новітніх тенденцій в удосконалення управління персоналом, такі як: Г.В. Бей, Г.В. Середа [2], П.В. Блохін [3], Т.В. Вонберг [5], В. Жуковська [6] К.О. Павленко, Т.С. Шульгіна [8], Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щегініна, Я. Касяненко [9, 10], Л.І. Телишевська [11], В. Куйбіда, Р. Санд [1].

Актуальність питання підтверджується тим, що все більше компанії формують власні внутрішні онлайн-спільноти, перехід у них звичних офлайн-процесів та практик, використання машинного навчання та все ширше використання штучного інтелекту, породжує потребу у все нових дослідженнях, адже і досі залишаються не висвітленими і потребують подальшого вивчення певні питання вдосконалення процесу професійного відбору.

Стан сучасних HR-технологій на даний момент у своєму “арсеналі” має велику кількість різноманітного інструментарію, такого як: мобільні додатки, соціальні мережі, сервіси хмарних технологій та навіть доповнену реальність. Кожна із цих нововведень направлена на успішну та ефективну кампанію менеджера з персоналу для покращення процесу професійного добору. Так як колектив, що формується, діятиме в рамках корпоративної культури та має бути спрямований на продуктивність роботи – швидке та якісне опрацювання інформації поданої кандидатами [5].

В процесі поступового введення новітніх технологій формується використання доцільних шляхів пошуку майбутніх співробітників, що дає змогу бути конкурентноспроможними виявити талановиті кадри, залучати їх у власну організацію та вдосконалювати. На піку популярності на даний момент є використання технологій гейміфікації та соціальних мереж для підбору персоналу. Їх використовують через

унікальну можливість цих інструментів, приводити кандидата уже зацікавленого у отриманні цієї посади. Зрозуміло, що успішність залежить від досконалості усього процесу.

Для того, щоб налагодити інноваційний процес підбору персоналу, він постійно мають піддаватись змінам актуальної економічної, соціальної та психологічної ситуації, які в комплексі дадуть можливість конкурувати на ринку праці і запровадити правильну стратегію. Компонентами побудови стратегій можуть бути:

HR–системи та Big Data. Метою даних систем є включення та посилення ролі HR–менеджера в системі удосконалення підприємства. Вони прагнуть втілювати інноваційні ідеї, розробляти нові мотиваційні системи, а також вирішувати трудові суперечки і конфлікти [4]. Удосконалення процесу обробки великого масиву даних зберігає їх цінність, але що важливо зберігає сенс. Відповідно аналітична робота з базами даних та знань допомагає здійснити моніторинг процесів та їх контроль. На сьогоднішній день дуже важко показати, які компанії використовують потенціал HR-аналітики, легше показати, хто не використовує [6].

Введення інтегрованих мобільних додатків та автоматизованих виробничих процесів. За допомогою цього компоненту процеси підбору стають оптимізованими: включають тайм-менеджмент, онлайн рекрутинг і навчання, контроль виконання завдань тощо. Як зазначають у Британській компанії McGregor Boualy більшість HR–фахівців (72%) зазначають, що для успіху в бізнесі дуже важливо мати digital-стратегію в HR. При цьому 73% фахівців такої не мають, а 54% планують найближчим часом запустити [7].

Діджиталізація. Для сучасних підприємств діджиталізація є невід’ємною складовою загальної стратегії підприємства, його способу розвитку, прогресу та переходу на новий цивілізаційний етап. Це є істотно новою платформою як для підвищення ефективності роботи працівників, так і пошуку кандидатів на вакансію [10].

Використання хмарних сервісів. Хмарні сервіси пришвидшують процес рекрутингу, опрацьовують одночасно запити з декількох джерел, автоматично обробляють інформацію для прийняття рішення, покращують якість трудового зменшують робоче перевантаження через переведення рутинної роботи у автоматичні процеси [1]. Ще однією вагомою перевагою використання хмарних рішень є високий рівень захисту даних, що забезпечує багато компаній від ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та її втрати. [9]. Серед прикладів роботи з хмарними сервісами є досить багато компаній та відомих брендів, що успішно ними користуються, зокрема

Talentsoft, Android, Twitter.

Найбільш ефективно розглянуті компоненти можуть бути реалізовані за допомогою HR-Digital технології, яка передбачає використання сучасних інструментів збору, аналізу та обробки великого масиву даних, відповідно до потреб або всередині підприємства, або на зовнішньому ринку. Якщо автоматизувати всі HR-процеси, то стратегія швидшого опрацювання матиме набагато кращі результати.

Підсумувавши наведене можемо сказати, що для успішного модерування процесів менеджменту персоналу, фахівцям потрібно вдосконалювати свої стратегії у відповідності до вимог сучасного суспільства. Новаторство та свіжі ідеї матимуть вдалий результат та конкурентоспроможність компанії. Таким чином, використання технологій штучного інтелекту має бути не ефемерною моделлю неможливого, а допоміжним інструментом якісного процесу вже зараз.

#### Список літературних джерел

1. *Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR* (2019). URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digitaltransformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>.
2. Бей Г.В., Середа Г.В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, 2(34), 93-101.
3. Блохін П.В. (2018). Роль HR менеджменту у розвитку компанії. *Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці*: матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції. К.: МУФ. 8-11.
4. Будущее HR 2019. *Что отличает пассивного наблюдателя от активного участника?* URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-rufuture-of-hr-2019.pdf>.
5. Вонберг Т.В. (2020). Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*, 4. 259–265.
6. Жуковська В.М. (2017). Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2. 13–17. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>.
7. Кувшинова Н.Г. (2018). Запровадження та розвиток сучасних персонал-технологій в управлінні персоналом. *Вісник Запорізького національного університету*, 4 (40).
8. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. (2017). Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Вип. 23(3). 30-33.
9. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. (2020). Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*, 1. 265-271.
10. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. (2020). Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*, 3. 147 - 157.
11. Телишевська Л.І., Успенко В.І. (2019). Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*, 2(56). 187-197.

**Рострипа Данііл Євгенович**, студент  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна  
*Науковий керівник – доцент Кондратенко Н.Д.*

## **ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО БОРОТЬБИ ІЗ ОФШОРНИМ БІЗНЕСОМ**

Цілком зрозуміло, що проблема офшорів стосується не кожної країни окремо, а всіх учасників міжнародної торгівлі. Боротьба з ними, а точніше із відмиванням грошей та незаконними доходами, продовжується давно, і на міжнародній арені є певний ряд організацій та програм, які є лідерами цієї боротьби.

Перш за все необхідно вказати, що чи не головним гравцем у боротьбі із негативними аспектами діяльності офшорних зон є Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Якщо говорити про ОЕСР, то дії країн-учасниць насправді допомагають боротися із ухиленням від сплати податків. Їхні спільні дії привели до глобального скорочення кількості депозитів у банках, що знаходяться в іноземній власності в міжнародних фінансових центрах, на 24% [1].

За ініціативою організації було створено Глобальний форум, куди увійшли 158 юрисдикцій, майже всі учасники якого виключили банківську таємницю з метою поліпшення системи оподаткування, причому майже 70 юрисдикцій змінили свої закони з 2009 року. Майже всі учасники форуму або забороняють продаж акцій на пред'явника, використання яких раніше перешкоджало дотриманню податкового законодавства, або забезпечують можливість ідентифікації власників таких акцій.

В рамках ОЕСР та за підтримки країн G20 був розроблений проект BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). “Розмивання податкової бази і виведення доходів з-під оподаткування” сводиться до міжнародної співпраці в боротьбі із схемами транскордонного податкового планування і до розробки комплексу рекомендацій для національних органів влади та подальшого їх впровадження в законодавство країн. Таким чином, ідея тут полягає не в покаранні платників податків, а в кардинальній зміні “правил гри” [2].

План BEPS складається з 15-ти пунктів. Кожен пункт являє собою опис окремої податкової проблеми і запропоновані шляхи її вирішення, які повинні впроваджуватися у внутрішнє законодавство країн і міжнародні договори між ними, успішне виконання яких має

знизити або ж взагалі знищити ефективність офшорних схем. Слід зазначити, що з ініціативи ОЕСР до плану BEPS можуть приєднуватися будь-які країни, а не тільки члени ОЕСР і G20. Таким країнам було запропоновано вступити в так звану “Інклюзивну групу по імплементації Плану BEPS”.

Недивлячись на очевидні досягнення ОЕСР та її внесок у боротьбу, організація має і сумнівні наміри, наприклад, уніфікація податку на прибуток у всьому світі з метою зниження конкуренції країн за залучення капіталу. Ще одним важливим гравцем у боротьбі з відмиванням грошей є організація FATF (Financial Action Task Force) – міжурядовий орган, метою роботи якого є розвиток і впровадження заходів і стандартів з боротьби щодо відмивання грошей на міжнародному рівні. Він розшифровується як “Група розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей”.

FATF наділена всіма необхідними повноваженнями для вивчення методів відмивання грошей і фінансування тероризму на національному та міжнародному рівнях з метою подальшої розробки заходів щодо запобігання цих злочинів. У 1990 році FATF опублікувала доповідь з 40 рекомендацій, що містить перелік правил яких треба дотримуватись для ефективної боротьби з відмиванням грошей. Ці рекомендації періодично оновлюються у міру еволюції методів здійснення подібних злочинів. У 2018 році були внесені правки, аби додати, що рекомендації організації застосовуються також і до фінансової діяльності з використанням віртуальних активів. “Віртуальний актив” визначається як цифровий вираз цінності, який може цифровим чином конвертуватися або переводитися і може бути використаний для здійснення платежів або інвестицій [3].

Рекомендації використовуються в якості міжнародного стандарту в області протидії відмиванню грошей і боротьби з фінансуванням тероризму. Окрім цього, міжнародні стандарти FATF є основою для МВФ при моніторингу національних законодавств у цій сфері.

Продовжуючи мову про моніторинг, одним із інструментів контролю за легалізацією незаконних грошей є фінансовий моніторинг – діяльність із виявлення незаконно отриманих доходів та запобігання фінансуванню тероризму. Національний банк держави встановлює до банків та небанківських установ вимоги щодо протидії відмиванню незаконно отриманих доходів та перевіряє їх дотримання. Ці вимоги встановлюються із урахуванням рекомендацій FATF [4].

Ще одним із ефективних методів боротьби є створення так званих «чорних» списків офшорних зон. Існує три основних списки: від ЄС, ОЕСР, та FATF.

До «чорного» списку ЄС увійшли країни, які не вжили достатніх заходів щодо зміни законодавства і по боротьбі з ухиленням від податків, на прохання ЄС. FATF же вносить в свій список тих, хто не дотримується їх рекомендацій щодо боротьби. А ОЕСР, в свою чергу, буде його на основі відповідності законодавств держав міжнародно погодженим стандартам обміну інформацією для цілей оподаткування.

На практиці потрапити до такого списку набагато страшніше ніж може здатися на перший погляд. Перш за все, це удар по репутації, які як наслідок ускладнюють розвиток торговельних відносин. Наприклад, країни ЄС повністю розривають торговельні відносини із країнами з «чорних» списків. До них всебічно застосовуються санкції, накладаються обмеження при відкритті банківських рахунків та переказі коштів, посилюється нагляд за транзакціями й угодами компаній, які там функціонують, а також обмежується фінансування в банках, що змушує їх працювати із менш надійними джерелами фінансування. Окрім цього, обмеження накладаються не лише на компанії в «чорних» юрисдикціях, а й на всіх, хто з ними співпрацює.

Окрім «чорних» списків є і «сірі», куди потрапляють ті, хто проявляє ініціативу до співробітництва із боротьбою проти відмивання грошей, але на практиці ніяких дій не виконує і рекомендацій не дотримується. Ці списки можна неофіційно назвати «залом очікування», де пильно спостерігають за внесеними і потім визначають, чи передавати їх далі в «чорні» списки.

Отже, ми бачимо, що боротьба із відмиванням грошей і офшорними компаніями в цілому активно підтримується міжнародними організаціями. Це дозволяє говорити про те, що ця проблема визнана на міжнародній арені, і окремі країни не вимушені боротися із нею лише власними силами. Важливо зазначити, що більшість світових лідерів підтримують організації і долучаються до їх діяльності, що робить не вигідним грати проти. Однак, офшорний бізнес все ще функціонує і продовжує витягувати капітал із світової економіки. Попереду ще багато роботи з законодавством та доступом до інформації у цій сфері, але процес успішно запущено.

#### Список літературних джерел

1. *Організація економічного співробітництва та розвитку* (2020). URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ta-rozvitku> (дата звернення: 14.11.2020).
2. *Beps Actions веб-сайт*. URL: <http://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/> (дата звернення: 14.11.2020).
3. *Сорок рекомендацій* (2020). URL: [http://jurdefinans.com/d/40\\_recomendations\\_rus\\_1.pdf](http://jurdefinans.com/d/40_recomendations_rus_1.pdf) (дата звернення: 15.11.2020).
4. *Фінансовий моніторинг* (2020). URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring> (дата звернення: 15.11.2020).



**Руденко Анастасія Василівна**, студентка  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки  
*Науковий керівник – к.е.н., ст. викладач Теслюк С.А.*

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГАМАНЦІВ В УКРАЇНІ**

Ми живемо в епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій, що сприяє зміні нашого способу життя. Електронні платіжні системи набирають все більшої популярності по всьому світу, Україна також не стала винятком, адже українці охоче користуються електронними гаманцями для оплати товарів або послуг. Вирази на кшталт “електронний гаманець” або “електронні гроші” чули всі. Проте, багато хто з нас має лише приблизне уявлення, що це таке. Тому актуальним є визначення сутності поняття “електронний гаманець”, а також аналіз переваг та недоліків його використання в Україні.

Відповідно до статті 15 Закону України “Про платіжні системи та переказ коштів в Україні” визначено поняття “електронні гроші” – це одиниці вартості, які зберігаються на електронному пристрої, приймаються як засіб платежу іншими особами, ніж особа, яка їх випускає, і є грошовим зобов’язанням цієї особи, що виконується в готівковій або безготівковій формі [1].

Відповідно до Закону України, випускати електронні гроші мають право виключно банки. Перелік банків, що мають право на випуск електронних грошей повинен узгоджуватися з НБУ. На поточний момент, таке право мають такі банки: Альфа Банк, Ощадбанк, Pinbank, ТАСкомбанк, ПУМБ, ПриватБанк та інші.

Для обслуговування операцій з грошима у цифровій комерції використовують “електронні гроші”. Як і традиційні гроші, е-готівку також потрібно зберігати в гаманці.

Довгий час в Україні було відсутнє законодавче визначення, що таке електронний гаманець, однак згідно з Змінами до Положення про електронні гроші в Україні від 11.09.2020 року поняття “електронний гаманець” зафіксоване як обліковий запис емітента/оператора/агента/торговця/користувача, створений в процесинговій системі/програмному забезпеченні емітента/оператора для обліку, зберігання та здійснення з електронними грошима операцій, визначених цим Положенням [2].

Електронний гаманець може виконувати всі або частину таких функцій: зберігання електронних грошей; поповнення електронними

грошима; виконання платежу; перерахунок наявної грошової вартості; зберігання історії операцій;

З розвитком інтернету і початком глобалізації е-гаманці допомагають розвивати електронну комерцію, а також за допомогою електронних грошей можна поповнити рахунок мобільного телефону, сплатити комунальні послуги, придбати товар в інтернет-магазині і багато іншого. Вони є дуже поширені і різноманітні, їх використовують на інтернет сайтах та біржах для фрілансу, у мережах магазинів тощо.

Електронний гаманець є цифровим аналогом платіжної картки. Однак його перевагою є те, що він не прив'язаний до банківського рахунку конкретної особи і для його відкриття не обов'язково надавати персональну інформацію.

Також до переваг використання електронних гаманців можна віднести:

- просту та швидко реєстрацію онлайн;
- розплачуватися з гаманця не тільки простіше, але і безпечніше.

Ви кидаєте на нього тільки суму, яку плануєте витратити найближчим часом;

- для купівлі товарів та послуг не потрібно виходу з дому;
- користувач може моментально здійснювати перекази в будь-який куточок світу;

- безкоштовне обслуговування електронних гаманців;
- швидкість переказу і виведення коштів;
- є можливість оформити платіжну карту для зняття готівки.

Однак, не зважаючи на всі переваги електронних гаманців, варто звернути увагу на такі їх недоліки:

- гроші з електронного гаманця легше витратити, ніж купюри, які можна тримати в руках;

– доступ до електронного гаманця можливий лише при наявності інтернету;

– якщо користувач втратив пароль доступу до системи, його буде складно відновити, адже сервіс потребують цілий пакет документів для доказів, що клієнт дійсно власник електронного гаманця;

– незважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій, не всі магазини підтримують електронну оплату;

– деякі системи мають великий відсоток комісії за здійснення тієї чи іншої операції;

– рахунок користувача може бути заблокований за будь-які порушення або підозрілі дії.

Загалом, технологія безконтактних розрахунків активно

розвивається в нашій країні. Інтерес до України проявили такі платіжні системи як: UnionPay, Android Pay, ApplePay, PayPal, AVERS №1.

Згідно з інформацією НБУ, в Україні ведуть діяльність кілька електронних систем взаєморозрахунку та обміну: Forpost, Alfa-Money, Електрум, ГлобалМані, MasterCard, Visa, ХРАУ. Але на сьогоднішній день діє заборона на користування такими платіжними системами в Україні: QIWI Wallet, Webmoney, Wallet one і Яндекс.Гроші, оскільки їх діяльність зовсім не відповідає вимогам і правилам Національного банку України.

Отже, можливості електронних гаманців, в порівнянні з сучасною банківською системою є досить обмежені. Хоча користування електронними гаманцями на сучасному етапі в Україні є доволі складним процесом, однак не варто нехтувати вигідними пропозиціями від різних електронних систем.

#### **Список літературних джерел**

1. *Закону України* “Про платіжні системи та переказ коштів в Україні” від 05.04.2001 № 2346. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

2. *Постанова Правління Національного банку України* “Положення про електронні гроші в Україні”: від 11.09.2020 р., № 133. URL: <https://bank.gov.ua>.

**Руденко Анастасія Анатоліївна**, магістр  
Черкаський навчально-науковий інститут  
Університету банківської справи  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Третьак Н.М.*

## **РОЗВИТОК БАНКІВСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В даний час інформаційні технології активно проникають в усі сфери діяльності людини. Процес цифровізації, що є одним із сучасних тенденцій розвитку суспільства, стає найважливішим показником розвитку країни. Особлива роль в цьому процесі відводиться банківському сектору, який в перших рядах впроваджує в свою роботу нові інноваційні рішення, що слугують в подальшому каталізаторами цифровізації в інших галузях економіки. Тому прискорення розвитку цифрових технологій в банках вважається однією з найважливіших завдань розвитку економіки.

Дослідженням цифрових трансформацій в банківському секторі присвятили свої дослідження такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Д.Кліфф, Д. Циммерман, А. Менквелд, Т.Васильєва, О. Степаненко, А. Маслов, Н. Пантелєєва, Ю. Оніщенко та ін..

Метою дослідження є розгляд особливостей впровадження цифрових технологій в банківський сектор, аналіз особливостей функціонування інформаційних технологій в діяльності фінансово-кредитних установ, виявлення проблем, які стримують розвиток банківських цифрових сервісів, а також пропозицію заходів, що сприяють мінімізації ризиків цифровізації в банківському секторі.

Рівень цифровізації банківського сектора на даний момент є досить високим. Банківська сфера стала передовим об'єктом цифровізації завдяки наступним передумовам:

1. Ефективне застосування цифрових технологій на сьогоднішній день є невід'ємною умовою в роботі банків, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність по всіх клієнтських сегментах.

2. Поширення цифрових сервісів в банківській сфері сприяє кращому розумінню потреб клієнтів і дає можливість формувати індивідуальні пропозиції для користувачів, тобто відбувається вдосконалення шляхів взаємодії банків і потенційних клієнтів.

3. Дані технології дають можливість клієнтам банку вибрати відповідні їм пропозиції незалежно від географії розміщення фінансової установи.

4. Інформаційні технології, що використовуються в банківській сфері, дозволяють здійснювати більш зрозумілі, швидкі і візуально відкриті транзакції.

5. Цифровізація дозволяє підвищити операційну ефективність і керованість фінансових операцій.

6. Інноваційні технології дають можливість знизити вартість послуг за рахунок скорочення витрат всіх учасників фінансового ринку.

7. Банки, які використовують в процесі своєї роботи цифрові рішення, формують тим самим свій імідж і постають перед клієнтами як сучасні технологічно просунуті організації.

З іншого боку в новітніх умовах ці трансформації великою мірою зумовлені сучасними пандемічними викликами [1].

Найпоширенішими інструментами цифровізації в банках є: штучний інтелект, інструменти аналізу великих даних, роботизація процесів, чат-боти і оптичне розпізнавання.

Технологія штучного інтелекту (Artificial Intelligence) націлена на вирішення безлічі завдань, головним з яких є адаптація банківських інструментів під бажання і потреби клієнтів кредитних організацій і персоналізація банківських продуктів і сервісів [2]. Застосування штучного інтелекту дозволяє спростити систему збору даних, розпізнавати і аналізувати мову і відео, використовувати нейронні мережі і біометричну ідентифікацію.

Штучний інтелект активно використовується для визначення кредитного скорингу, наприклад встановлення допустимої для клієнта величини кредитного ліміту на основі автоматичного аналізу даних позичальника, після цього фінансова організація, спираючись на цю інформацію, коригує розмір позики.

Інструменти на основі аналізу великих даних (Big Data) дозволяють обробляти значні масиви інформації, що надходять з різних джерел в будь-яких форматах. Технології Big Data дають можливість зберігати, досліджувати і отримувати коректні відомості про «цифровому слід», який залишають всі користувачі Інтернету, це, в свою чергу, дозволяє банкам формувати персональні пропозиції для своїх клієнтів, ефективно розподіляти ресурси і формувати цифрову стратегію [3].

Аналіз великих даних дозволяє розділити користувачів банку на сегменти відповідно до конкретних профілів, які складаються за допомогою даних технологій на підставі моделі витрат клієнтів, ідентифікації каналів транзакцій. Більшість банків в своїй діяльності використовують оптичне розпізнавання символів або OCR для цифровізації документообігу при обслуговуванні клієнтів, роботи з контрагентами та архівації документів. Технологія OCR обробляє великі обсяги тексту і переводить зображення в формат, доступний для редагування.

Для прискорення і полегшення зв'язку між працівником кредитної організації і клієнтом банки почали задіяти в роботу чат-ботів (це програма, яка імітує діалог з користувачем), тим самим знижуючи необхідність у використанні таких каналів, як телефон або електронна пошта. Чат-боти, що відповідають на стандартні запитання, дозволяють знизити навантаження на call-центри і розширюють можливості банку в додаткових каналах зв'язку з клієнтами, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості обслуговування. Крім того, боти сповіщають клієнтів про нові банківські продукти та промо-акцій, дають інформацію про курсах валют тощо.

Однак більш активному розвитку банківських цифрових сервісів перешкоджає недостатня ступінь готовності до цього з боку споживачів, незнання або небажання клієнтів кредитних установ користуватися новими для них цифровими послугами. До проблем цифровізації банківського сектора відносяться ризики інформаційної безпеки. Так, онлайн-банкінг вразливий з погляду безпеки транзакцій і збереження персональних даних. Розвиток інтернету речей сприяє масовим DDoS-атакам, а використання зловмисниками штучного інтелекту може привести до збоїв і втрат не тільки в банківському секторі, а й у всіх сферах життєдіяльності суспільства [4].

Щоб мінімізувати ризики цифровізації в банківському секторі і збільшити позитивний ефект від інноваційних продуктів в діяльності кредитних організацій, рекомендується впроваджувати цифрові технології поступово, освоюючи суміжні галузі, збільшуючи швидкість вдосконалення продуктів, при цьому слід сконцентрувати увагу на розвиток технологій забезпечення безпеки даних.

Так, завдяки зручності використання інноваційних продуктів, інтерес до яких за останні роки тільки підвищується, цифрові технології мають величезний потенціал розвитку не тільки для банків, але і для економіки в цілому. Поточний стан банківського сектора дає всі передумови для подальшої його цифровізації. Рациональні цифрові перетворення дозволять окремим банкам, а згодом і всьому банківському сектору підвищити ефективність діяльності і вийти на новий етап розвитку фінансово-кредитних установ.

#### **Список використаних джерел**

1. Криниця С. (2020). Сучасні тренди розвитку FinTech та їх взаємодії з традиційними фінансовими посередниками. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи*: зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, 22.10.2020. Полтава: Національний університет “Полтавська політехніка”. 28-31.
2. Пантелеєва Н. (2019). Технології штучного інтелекту в антикризовому управлінні банком. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 33. 193-197.
3. Худолій Ю. (2017). Актуальні напрями інноваційного розвитку банківської діяльності: міжнародна практика та перспективи для України. *Економіка, фінанси, право*, 3. 32-36.
4. Степаненко О.П. (2015). Формування системи інформаційної безпеки в банківському секторі України. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*, 91. 17-35.

**Рудик Катерина Андріївна**, магістр  
**Собченко Аліна Володимирівна**, магістр  
**Шермет Альбіна Олегівна**, магістр  
Київський національний економічний  
університет ім. В.П. Гетьмана  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Закревський А.В.*

## **ЗМІНИ МАРКЕТИНГУ В ЕРУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Збільшення використання Інтернету та розповсюдження цифрових технологій, не лише як комп'ютерної методики, але і як медіаформату, має значні та несподівані наслідки для життя у XXI ст.. Безперечно, всі очікували, що цифрові технології сприятимуть пришвидшенню

роботи, та все ж, мало хто правильно передбачив соціальний вплив, який матимуть цифрові медіа в поєднанні з онлайн-технологіями.

Щодо маркетингу, то поява цифрових технологій потягла за собою масштабні зміни в усій галузі, подарувавши нові маркетингові можливості. Хоча термін “цифрова трансформація” може звучати як щось ефемерне, фактичні результати досить легко досягнути. Одним із таких результатів є – поява цифрової воронки – традиційна концепція, яку маркетологи використовують, щоб спрогнозувати дії, що здійснюють потенційні клієнти на шляху до фактичної покупки.

До появи цифрових технологій маркетинг-воронка була простою і, певним чином, недоторканою. П'ять етапів діджитал-воронки:

- Проінформованість – споживачі дізнаються, що компанія пропонує товар чи послугу, яку вони шукали.

- Інтерес – потенційний покупець проводить подальші дослідження, щоб з'ясувати, чи відповідає продукт їхнім потребам.

- Розгляд – споживач зацікавився пропозицією та здійснює більш поглиблене дослідження.

- Намір – поява відчуття, що товар чи послуга компанії відповідають очікуванням, та виникає бажання їх придбати.

- Рішення – споживач здійснює придбання та трансформується у покупця.

Однією з найефективніших технологій цифровізації є – можливість персоналізації вмісту для окремих клієнтів. Завдяки поєднанню показників та інтерактивності, можна відстежити дії та поведінку кожного із споживачів та використовувати зібрані дані для створення персоналізованої маркетингової пропозиції.

Формування пропозицій у які входять товари субститути та комплементарні до продукту, який вже придбав клієнт – це найменше, що може зробити діджитал-маркетинг. Нині, за допомогою даних з соціальних медіа-платформ, наприклад Facebook, можна відстежувати інтереси окремих цільових груп, на їх основі здійснювати рекомендації та надсилати персоналізовані електронні звіти.

Експерти з маркетингу більше не постають перед питанням, що цікавить споживача, адже тепер все можна відстежити в соціальних мережах. Єдиною, найбільшою проблемою в маркетингу до цифрової трансформації була відсутність високоякісних та ефективних даних, що дозволили б маркетологам ухвалювати ефективні ідеї та рішення.

Коли було створено банер для станції метро або випущено рекламний ролик для телебачення, не було точного способу для виміру ефективності вищезазначеного контенту. Скільки людей бачили банер в метро? Скільки осіб переглянуло рекламний ролик на

телебаченні, не кажучи вже про те, щоб вийти і купити товар саме через цей вид реклами?

Аналітика змінила правила гри в маркетингу, а цифрова трансформація продовжує наголошувати, наскільки корисною вона може стати в усіх майбутніх маркетингових заходах. Наприклад, відео на YouTube, Facebook, Instagram та інших соціальних мережах може повідомляти маркетинговій команді на підприємстві скільки людей переглянуло відео, скільки вирішило поділитись з друзями, а хто залишив коментар або лайк.

Іншими словами, цифрова трансформація тепер дає маркетологам набагато точніші дані та показники дій користувачів, що дозволяє їм налаштовувати та оптимізувати маркетингові плани всього підприємства. Знання того, що і як працює, та які результати дає, дозволяє бути ще більш спритним, чуйним та цілеспрямованим.

Цифрова трансформація справила величезний, безпрецедентний вплив на інтерактивність. На відміну від традиційних засобів масової інформації, таких як кіно, телебачення та музика, цифрові медіа є інтерактивними, що дає людям більший вибір щодо того, що саме вони споживають, як вони це споживають та з ким вони діляться.

Наприклад, веб-сайти тепер можуть надавати людям можливість вибору інформації, яку вони хочуть переглянути, та в якому порядку вони хочуть її споживати. Соціальні мережі дозволяють людям взаємодіяти зі сторінками компаній, ставити питання та отримувати відповіді в надзвичайно короткий проміжок часу. Споживачі ж можуть залишати свої відгуки та коментарі, відправляти повідомлення своїм друзям, розповідати про новини, тощо.

Обмін, який може відбутися в соціальних мережах і навіть безпосередньо в рекламі, змінює все. Завдяки прямій рекламі, такій як прямі трансляції, споживачі можуть знаходитись у соціальних мережах і спостерігати, як лідер думок обговорює або рекламує певний продукт або послугу.

Тепер, замість того, щоб просто спостерігати за блогером, глядачі можуть взаємодіяти, коментуючи, даючи пропозиції та навіть отримуючи відповіді назад під час прямої трансляції. У 2019 році рівень залучення та взаємодії виріс настільки, що просто здавалося неможливим для цифрової трансформації раніше, і це змінює сферу та характер того, як маркетологи можуть використовувати ці статистичні дані та наблизитись до своїх цілей.

Терміни можуть мати вирішальне значення, коли мова йде про вплив на рішення про придбання. Споживач може бути “на порозі” щодо здійснення покупки, проте навіть дійшовши так далеко може



зупинитися на фазі кошика для покупок, перш ніж здійснити фактичну покупку.

Цифрова трансформація тепер означає, що під час розпізнавання певних даних або дій, програмне забезпечення може вчинити відповідно до цих умов, щоб швидко відправляти електронні листи або персоналізовані відповіді, не вимагаючи дій з боку людини. Такий тип автоматизації зростає зараз дуже швидко, оскільки чат-боти виконують роль базової служби підтримки клієнтів, покращуючи маркетингову продуктивність.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що цифрова трансформація потенційно може вплинути на широкий спектр операційної та маркетингової діяльності бізнесу. Головними аспектами є розуміння важливості розвитку та навчання у цифрових лідерів в різних секторах, та забезпечення провідних технологій у вашій компанії, що значно покращить робочі процеси, а також забезпечить прогрес та розвиток, як всієї команди, так і вас особисто.

#### Список літературних джерел

1. Пищуліна О. (2020). *Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти* URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення: 15.11.2020).
2. Краус Н.М., Краус К.М., Голобородько О.П. (2018). *Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) (дата звернення: 18.11.2020).

**Тростенюк Тетяна Михайлівна**, ст. викладач  
**Максимчук Дар'я Олександрівна**, студентка  
Державний університет “Житомирська політехніка”

## РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація стає невід’ємною частиною нашого життя, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни. Сьогодні для економічного агента є більш важливим наявність даних про ресурс з подальшим використанням та метою планування своєї діяльності, а не сам факт володіння тим чи іншим ресурсом. Роль впливу цифровізації на підвищення конкурентоспроможності очевидна, але слід відмітити, що занадто мало уваги приділяється питанням її розвитку.

Перш за все вважаємо за необхідне здійснити аналіз сутності поняття “цифрова економіка” (табл. 1).

Таблиця 1

## Аналіз дефініції “цифрова економіка”

№ з/п	Автор	Сутність поняття
1	2	3
1.	Пугачевська К.Й. [7]	Під «цифровою економікою» слід розуміти сучасний тип господарювання, що характеризується переважною роллю даних і методів управління ними як визначального ресурсу у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання.
2.	Коляденко С. [4]	Розглядає цифрову економіку як таку, що базується на виробництві електронних товарів та сервісів високотехнологічними бізнес-структурами та дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції
3.	Верепок С.М., Пілінський В.В. [1]	Цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства.
4.	Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. [3, с.14].	Цифрова економіка – інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення
5.	Лapidус Л.В. [5, с.18]	Цифрову економіку розглядають як сукупність відносин, що формуються у сферах виробництва, розподілу, обміну і споживання, і які ґрунтуються на онлайн-технологіях та спрямовані на задоволення потреб у життєвих благах.
6.	Добринін А.П., Черних К.Ю., Купріяновський В.П., Синягов С.А. [2]	Цифрова економіка – результат трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення в сфері інформації та комунікації.
7.	Матвейчук Л.О. [6]	Цифрова економіка – це модель взаємодії всіх учасників економічних процесів інформаційного суспільства, яка побудована на використанні ІКТ та електронних каналів зв'язку із застосуванням електронного документообігу.

Як ми бачимо, всі вище зазначені науковці пов'язують визначення цифрової економіки з інформаційно-комп'ютерними технологіями.

Як відмічає Пугачевська К.Й. “цифрова економіка є базою розвитку загалом і впливає на такі галузі, як банківська, роздрібна торгівля, транспорт, енергетика, освіта, охорона здоров'я і багато інших. Цифрові технології, такі як інтернет речей, великі дані, використання мобільних пристроїв і девайсів, змінюють способи соціальної взаємодії, економічні відносини, інститути. З'являються нові способи кооперації і координації економічних агентів для спільного вирішення певних завдань” [7].

Кожен новий етап розвитку економіки характеризується своїми особливостями. Змінюються ключові фактори, що визначають можливості економічних суб'єктів, умови і фактори їх росту, функціонування і розвитку, що приводить до формування нових термінів, а також модернізації вже використовуваних теорій і методологій [7].

В свою чергу Руденко М.В. відмічає, що досягнення позитивного ефекту від цифровізації на рівні держави вимагає інституціонального втручання влади у процеси формування необхідної нормативно-правової бази. Цифрова трансформація економіки державного управління відбувається переважно з використанням електронних каналів взаємодії, що дозволяє знизити трансакційні витрати [8].

Немає сумніву в тому, що світ цифрових технологій, в який ми входимо, – це не лише новий логічний етап розвитку технологічної сфери людства, а й усієї існуючої правової та соціально-політичної реальності. Поки ще не існує загальноприйнятих і гармонізованих визначень та правових дефініцій, однак цифрові технології вже стрімко захоплюють плацдарми для наступу. Цифровізація (англ. digitalization) стає найважливішим фактором економічного зростання економіки будь-якої країни і взагалі є сучасним трендом розвитку [10].

У бізнесі цифрова трансформація сприяє оптимізації та підвищенню точності роботи і передбачає перехід компаній на електронні платформи. Зокрема виділяють три етапи такої трансформації: автоматизація, цифровізація, цифрова трансформація. На останній стадії змінюється вся система управління бізнесом, починаючи з методів виробництва і закінчуючи економічною стратегією підприємства.

З усього вище зазначеного можна зробити висновок, що саме розвиток цифрової економіки сприяє обміну досвідом та ідеями. Соціальні мережі і різні майданчики в інтернеті дозволяють об'єднувати людей та їхні зусилля для створення бізнесу, пошук нових партнерів та працівників, пошук нового продукту та ринок збуту, інвестування та багато іншого. Слід відмітити, що цифрові технології відіграють дуже велику роль в навчанні, особливо під час карантину. Серед передумов розвитку цифрової економіки можна виділити декілька аспектів:

- наша система освіти має хороший потенціал для підготовки нових працівників в сфері цифрової економіки;

- є оригінальні рішення для створення ефективної інфраструктури цифрової економіки;

- якщо ми навчимося інтегрувати різні готові кейси на базі сучасних принципів цифровізації, це однозначно приведе до загального збільшення економіки нашої країни.

Зауважимо, що в системі навчання потрібно приділяти набагато більше

уваги вивченню сучасних методів ведення бізнесу, адже саме учні і студенти це майбутнє нашої країни.

#### Список літературних джерел

1. Веретюк С.М., Пілінський В.В. (2016). Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*, 2, 51-58.
2. Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Сиягов С.А. (2016). Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий. *International Journal of Open Information Technologies*, 4, 4-10.
3. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. (2017). Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*, 3 (27), 13-21.
4. Коляденко С.В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*, 6, 106-107.
5. Лapidус Л.В. (2018). *Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией*: монографія. М.: ИНФРА-М. 381 с
6. Матвейчук Л.О. (2018). Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*, 4(40), 116-127.
7. Пугачевська К.Й. (2018). Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Інфраструктура ринку*, 25, 39-45.
8. Руденко М.В. (2020). Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4191&i=10>.
9. Січкаренко К.О. (2018). Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*, 3, 30-32.
10. Соснін О. (2020). Цифровізація як нова реальність України. *Юридичний вісник України*. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>.

Суходольська Анна Сергіївна, к.е.н.

Державний університет “Житомирська політехніка”

## ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ПІСЛЯ ЇЇ ЗАКІНЧЕННЯ

Пандемія COVID-19 поставила перед суспільством нові виклики, що кардинально змінюють функціонування економіки та методи взаємодії між людьми. Економіку сьогодні починають називати «економікою мінімального контакту», адже зменшується кількість контактів між людьми через карантинні обмеження. Низький рівень цифровізації економіки України та цифрової грамотності суспільства (лише 47% населення України у 2019 році володіли цифровими навичками «вище середнього», для порівняння цей показник у Німеччині становив 78%) призвів до значних складнощів, які виникли в період пандемії. Значно відобразилось це і на управлінні персоналом, яке відбувається в умовах найвищого рівня невизначеності. Основним капіталом компаній стає довіра: партнерів, споживачів продукту, та,

найголовніше, персоналу.

Сьогодні жодна країна не має офіційно прийнятої стратегії адаптації до майбутніх змін, уряди різних країн роблять спроби розробити ефективні стратегії поширення цифровізації, однак це викликає певні складнощі, адже пріоритети постійно змінюються. Так, найчастіше розглядаються наступні адаптаційні стратегії [1]:

- 1) стимуляція створення робочих місць нового типу;
- 2) вплив на законодавчому рівні щодо уповільнення поширення технологій;
- 3) впровадження безумовного базового доходу.

В період пандемії відбувається скорочення компаній, а ті, які залишаються функціонувати на ринку, потребують значних змін в діяльності для пристосування до умов невизначеності. Особливо це стосується поширення цифровізації та переходу до дистанційних форм як управління компанією, так і до дистанційного управління персоналом. Структурні зміни, які відбуваються в економіці, призвели до зростання сектору надання послуг та зниження частки традиційної промисловості. Тому зростає потреба в більш мобільних трудових ресурсах, які працюють тимчасово, на умовах строкового трудового договору. Майже 50% компаній прогнозує, що до 2022 р. поширення нових технологій та автоматизація призведе до скорочення чисельності працівників, які зайняті на умовах повного робочого дня [1].

Так, персонал компаній умовно поділяють на 3 ключові сегменти: тих, хто працює на умовах повного або неповного робочого дня; тимчасові співробітники, котрі найняті для виконання певного обсягу робіт; співробітники інших фірм, які беруть на себе вирішення певних непрофільних завдань. Економіку починають трактувати як гіг-економіку, сутність якої полягає в кардинальній зміні ринку праці, так званого переходу від робочих місць з постійною зайнятістю до тимчасових проєктів від різних компаній у незалежного працівника.

Дана модель трудових відносин функціонує на основі короткострокових контрактів, домовленостях, а сам процес менеджменту персоналу називається “управління умовним персоналом”. Така незалежна робота дозволяє підрядникам працювати дистанційно, за допомогою цифрових платформ. Перспективи такої економіки досить потужні, адже вона дає змогу працевлаштуватися соціально незахищеним верствам населення, які були ізольовані від ринку праці, зокрема жінкам з малолітніми дітьми, людям з функціональними обмеженнями, тим, хто проживає в віддалених районах тощо. Особливо активними на цифровому ринку праці є молоді спеціалісти з високим рівнем освіти, професіоналізмом.

Пандемія ще раз довела важливість наявності у працівників навичок “нової реальності” – антикрихкості та адаптивності [2].

Атипові форми зайнятості особливо актуалізувались і під час карантинних обмежень, пов’язаних з епідемією коронавірусу. Залучення персоналу дистанційно дає змогу економити роботодавцям на утриманні офісів та допоміжного персоналу, суттєво зростають можливості пошуку нових співробітників, адже є змога залучати працівників з будь-якої частини світу.

Деякі науковці зазначають, що в подальшому традиційна форма зайнятості повністю відійде в минуле, натомість поступиться місцем для цифрової. Однак, на нашу думку, цифрова зайнятість буде співіснувати паралельно, охоплюючи ринки, що розвиваються.

Основними змінами подальших років на ринку праці в період після закінчення пандемії COVID-19, на думку науковців Інституту Рузвельта та Фонду Кауфмана, є наступні [3]:

1. Стрімкий розвиток малого бізнесу, який буде рушійною силою створення великої кількості робочих місць, а робота матиме характер короткострокових проєктів.

2. Створення нових механізмів соціального захисту населення, відійдуть в минуле традиційні послуги з медичного страхування та пенсійного забезпечення.

3. Створення нових платформ для пошуку роботи та вирішення людьми поточних питань.

4. Індивідуальна відповідальність за досягнення, власний успіх на фоні зростання конкуренції та невизначеності.

В подальшому будуть актуальними сфери діяльності, які направлені на реалізацію творчого потенціалу людей. Так, найбільш ймовірними сферами зайнятості науковці вважають [1]: креативну економіку, кібер-економіку, людино-орієнтовані сервіси, новий технологічний сектор, екологічну сферу.

#### Список літературних джерел

1. *Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти*. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення 12.11.2020).

2. *Работать ради лучшего будущего (2019). Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда*, Международная организация труда. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662472.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf) (дата звернення 10.11.2020).

3. *The Good Economy*. URL: <https://thegoodeconomy.co.uk> (дата звернення 8.11.2020).

**Верба Анастасія Віталіївна**, студентка  
Київський національний торговельно-  
економічний університет,  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Жук О.С.*

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА І РЕАЛІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Гроші змушують світ “обертатися навколо своєї осі”. Для втілення своїх мрій люди створюють бізнес – підприємства, які невдовзі могли б забезпечити власнику прибуток... Та поява бізнесу ще не гарантує отримання грошових коштів: підприємство постійно вирішує проблеми та розвивається, щоб забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку. У цьому світі, що бурхливо змінюється, бізнес має бути гнучким та швидко впроваджувати нові технології.

І Україна не є виключенням. Ключова мета цифровізації України – досягнення цифрової трансформації існуючих, створення нових галузей економіки, а також трансформація сфер життєдіяльності України у більш ефективні та сучасні [1].

Найбільш значущою проблемою переходу на цифрові носії є ресурси, найбільше – грошові кошти. Далеко не всі українські підприємства мають потенціал для переходу на нові технології, так як, не зважаючи на заявлену політику цифровізації, відсутня реальна державна підтримка. Можливим рішенням може стати лояльна програма кредитування зі зниженою відсотковою ставкою або подовженим строком виплати. Розглядаючи кредитування на прикладі банку “Альфабанк”, порівняємо реальні відсоткові ставки по кредитах. За державною програмою кредитування “5-7-9” максимальний відсоток становить 30, для фізичних осіб – 39,9%, тобто здається, що кредитування юридичних осіб є вигідним, але у джерелах не вказані касове обслуговування та додаткові податки, відповідно кредитування фізичних осіб є більш дешевим [2].

Ефективним напрямом підтримки малого бізнесу є сприяння залученню коштів іноземних інвесторів. Це дозволить уникнути утворення кредитних зобов'язань, але може викликати рекурсію: інвестори зацікавлені в проєктах, у яких вже функціонують цифрові стандарти роботи, заради впровадження яких їх було запрошено.

Однією зі значних перешкод є закостенілість принципів, що пов'язано з віком працюючого населення. Наприклад, середній вік працівників ДП НЕК “Укренерго” станом на 01.01.2017 складав 42 роки. На 2019 рік компанія планувала зменшити цю цифру до 41 року [3]. Наведені дані свідчать про необхідність оновлення складу

працюючих для впровадження цифрових технологій, які, окрім вливання коштів, потребують і навчання.

Процес підвищення кваліфікації складу персоналу потребує грошових коштів та залучення додаткових людських ресурсів на місця осіб, які будуть проходити курс, в іншому випадку підприємство втратить значний пласт робочого часу. Для вирішення даного питання мають замінити працюючий состав на осіб з необхідною для роботи з новим обладнанням та програмним забезпеченням кваліфікацією. Найдешевшим варіантом є часткове оновлення, тобто позмінне виведення з обороту лише частини працівників, що мінімізує затрати.

При встановленні державою курсу на цифровізацію економіки необхідно вплинути на підприємців. Устаткування на підприємстві може не оновлюватися роками, так як це потребує залучення ресурсів (що як мінімум знизить поточний чистий прибуток). Держава має забезпечити гласність процесу цифровізації, його переваг, в якості приклада демонструючи власне запровадження технологій.

Прикладом успішної цифровізації є Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Система “Трембіта” – захищена платформа обміну даними, яка дозволяє органам влади повторно використовувати та безпечно обмінюватися ними з іншими органами та ЦНАП. Як результат, органи влади отримують інформацію, уникаючи паперових довідок [4]. Спираючись на досвід запровадження цифрових технологій у ЦНАП, підприємства можуть вводити внутрішню систему обліку, що скоротить цикл обороту капіталу. Цифрова економіка дозволяє чи не миттєво обмінюватися інформацією, проводити операції купівлі/продажу. Електронні документи дозволять перетворити значного розміру бібліотеки для зберігання інформації на декілька папок на цифрових носіях.

І тоді піднімається питання безпеки. Захист цифрових даних – одна з дуже актуальних тем сучасності. Наразі кібербезпека забезпечується лише одним розділом про Кримінальні правопорушення у сфері використання електронно-обчислювальних машин, систем та комп’ютерних мереж і мереж електрозв’язку Кримінального Кодексу України [5]. Недовіра до цифровізації пов’язана зі звичками населення «тримати документи в руках», а працівники зі стажем вже звикли зберігати бумажні копії, утворюючи їх нагромадження.

Повний перехід до цифрових операцій неможливий щодо чинного законодавства України: в нотаріальних конторах не передбачено зберігання у цифровому форматі, тобто документи постійного та тривалого (більше 10 років) зберігання мають знаходитися у власних приміщеннях підприємства, що відповідають критеріям архіву,



встановленими Правилами ведення нотаріального діловодства [6]. Не усі види бізнесу можуть перейти на цифрові носії при наявності капіталу. Цифрова економіка має ряд переваг: швидкість, мобільність, ціна послуг, доступність. Тому Україна має активно впроваджувати нові цифрові технології. Першими кроками повинні стати чинне законодавство та політика підтримки підприємств. Повертаючись до інформації, отриманої від “Альфабанку”, слід переглянути умови кредитування програми “5-7-9”, так як власник бізнесу не погодиться на невідгідні умови, а збиткові підприємства не сплачують податків.

Паралельно із програмами кредитування потрібно розглядати перспективи іноземних інвестицій та впровадити державні курси підвищення кваліфікації для працівників. Вони стримають підвищення рівня безробіття у зв'язку зі змінами умов праці. Підприємці пророкують початкові капіталовкладення і майбутній прибуток. Цифрова економіка дозволяє навіть невеликим підприємствам вийти на світовий ринок. Для великого бізнесу це можливість стати більш конкурентоспроможним в порівнянні з іноземними виробниками. Використання сучасних методів у роботі знижує потребу у людських ресурсах, у розрізі часу є економічно ефективним для власника.

Рентабельність забезпечується правильним використанням фонду робочого часу та потенціалу обладнання, скороченням циклу обороту коштів, менеджментом та маркетингом – зациклюючись лише на цифровізації, бізнес не зможе досягнути поставлених цілей. Відповідно до усього вищезазначеного, оновлення стандартів економічних операцій є необхідним. Вже зараз ми бачимо зміни: появу ЦНАП, банків без реальних відділень, можливість надання державних послуг он-лайн. Підприємства, що вчасно вклали кошти у свою цифровізацію, наразі перехоплюють більшість клієнтів у офлайн-бізнесу.

#### Список літературних джерел

1. *Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації.* URL: <http://me.gov.ua/Documents/Download?id=f9605f2f-c4a8-46f3-aeec9-4a7f40dc9b9b>.
2. Параметри кредитування 5-7-9, Альфабанк. *Офіційний Інтернет – представництво.* URL: <https://alfabank.ua/upload/government-program-062020.pdf>.
3. Стратегічний план розвитку ДП НЕК “Укренерго” (2017-2021р.). *Офіційний Інтернет-представництво.* URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2016/12/Strategiya.pdf>.
4. Ілюстрований звіт результатів роботи ЦНАП 2019-2020. *Офіційний Інтернет – сайт.* URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20\\_All.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf).
5. Кримінальний Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. *ВРУ.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#top>.
6. Про затвердження Правил нотаріального діловодства від 22.12.2010, наказ №3253/5. *Міноста.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1318-10#top>.

**Ямбулатов Марк Едуардович**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к. е. н., доцент Штепа О.В.*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У сучасному світі для будь-якої компанії мотивація та стимулювання праці є одним із найнеобхідніших і рішучих факторів в управлінні персоналом. Ефективність роботи будь-якої організації багато в чому залежить від якості роботи, яку виконують робітники. Для того, щоб досягти позитивний результат, необхідно проводити ряд дій для стимулювання і мотивації персоналу.

Розвиток впровадження в повсякденне життя інформаційних технологій (ІТ) призвело до розвитку нового покоління людей, які живуть у віртуальному світі. Нове покоління отримало назву “покоління Y” і “покоління Z”. Їх чисельність постійно зростає, а участь у виробничих процесах пов’язане з великими труднощами. Такі люди живуть за іншими законами, мають власні системи цінностей, пецифічні потреби і запити. Вони мало лояльні традиційним організаціям, що створює проблеми в закріпленні і мотивації персоналу, в реалізації досягнення цілей і стратегій компаній.

В умовах розвитку цифрової економіки підвищуються і вимоги до співробітників, серед яких основними виступають творче мислення, вміння керувати різними організаційними процесами і ін.. Але не кожен працівник готовий вдосконалювати свої навички, не маючи мотивації. Саме тому керівники організацій повинні розуміти, наскільки важливі такі інструменти як мотивація і стимулювання персоналу в епоху цифровізації.

В наслідок цього з’являється необхідність використання цифрових технологій в системі мотивації системи мотивації на основі досягнень балансу між методами матеріального стимулювання і методами, які відкривають можливість до самореалізації співробітників, росту їх зацікавленості в роботі і отримання не тільки матеріального, алей й морального задоволення від трудової діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності працівнику необхідно постійно вдосконалювати свої навички, опанувати суміжні професії, підвищити рівень знань та кваліфікації. Так, наприклад, системі заохочень повинно приділятися більше уваги з точки зору пояснень робітникам їх досягнень для зниження відчуття несправедливості.

В цьому плані від керівництва підприємства потрібно правильно сформулювати стратегію розвитку кадрового потенціалу.

На жаль для працівників, перевагу на ринку праці на сьогоднішній день мають роботодавці, тому саме вони встановлюють умови працевлаштування для своїх обітників. Кожний роботодавець бажає сплачувати менше і отримувати при цьому більшу віддачу. До того ж на практиці зазначають, що виключно матеріальна мотивація персоналу при повній відсутності нематеріальної мотивації не дуже ефективна, особливо в довгостроковій перспективі. Постійне підвищення оплати праці має свої наслідки – робітники почнуть приймати це як належне і перестануть працювати з максимальною віддачею. На сьогоднішній день фірми використовують систему мотивації співробітників не в повній мірі. Як наслідок – зниження ефективності виробництва, збільшення плінності кадрів, зниження ініціативи працівників в діяльності підприємства.

Для того щоб побудувати ефективну систему мотивації персоналу, необхідно розуміти та знати визначення мотивації та стимулу, також виявити реальні потреби співробітників, а потім сформулювати чітку систему винагороди. Мотивація – це “сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початку, направленість і активність” [4 с.45].

Стимул – це спонукання до дії, причиною якої є інтерес як форма реалізації потреб [3, с. 51]. Стимулювання відрізняється від мотивування. Відмінність полягає в тому, що стимулювання - це лише один з засобів, за допомогою якого здійснюється мотивування.

Стимулювання може бути визначено як надання своєрідних гарантій досягнення в результаті діяльності предмету потягу (наприклад, посада директора підприємства) у поєднанні з описом, поданням зразку даного предмету (опис пільг, які надаються працівнику на даній посаді і надання прикладу заняття такої самої посади іншим працівником) [5, с. 63].

Будучи подразником діяльності робітника, стимул виступає одночасно і задачею активності. Образ задоволення нагальної потреби змушує співробітника робити свою працю якомога ефективніше. Тож, в адекватному «впізнанні» потреби людей на підприємстві і їх формуванні полягає одна з головних задач менеджерів, які поставили собі за мету збільшити продуктивність праці.

Неможливо з точністю сказати, що кожен співробітник, да й будь-яка людина, повністю задоволений. Саме тому і в повсякденній, і в трудовій діяльності кожен з нас має певну мотивацію.

За думкою автора, основними принципами мотивації в умовах

цифрової економіки є наступні:

1. Персоналізація. Індивідуальний підхід до кожного працівника і увага до його потреб зі зміни наявного робочого простору.

2. Відкритість. Система мотивації повинна бути зрозумілою кожному працівнику організації.

3. Довіра і чесність по відношенню до працівників.

4. Безперервний зворотний зв'язок. У персоналу повинно бути право висловлювати свою думку і отримувати конструктивний відгук на свої питання.

Можна побачити, що окрім грошей, працівники повинні бачити піклування про себе зі сторони роботодавця, свою цінність для підприємства – всього цього можливо досягти, якщо використовувати та брати до уваги дані принципи.

Цифрова економіка змушує співробітника на підприємстві визначати в своїй поведінці як біологічні мотиви, які змушують його обирати собі за мету збереження свого робочого місця і отримання мінімальної необхідної грошової оплати, так і небіологічні мотиви, де для співробітника мета є досягнення поваги зі сторони оточуючих, самореалізація на підприємстві, влада (не заради грошей, а для реалізації можливості впливу на поведінку інших робітників).

Для адекватного регулювання поведінки працівників на підприємстві керівникам даної організації слід враховувати в своїй діяльності ці обидва мотиви персоналу. Досліджуючи удосконалення системи мотивації праці в управлінні персоналом організації в умовах цифровізації, слід звернути увагу, як до цього ставляться у розвинутих країнах і які мають результати. Зокрема, Японія, США, Німеччина.

Досвід даних країн можна і треба використовувати в процесі мотивації персоналу в українських підприємствах, так як економічні показники підприємств цих країн знаходиться на досить високому рівні, і мотиваційні системи підприємств демонструють себе досить ефективно. Колективізм і грошові винагороди – це два ідеальних інструменти мотивації, які ідеально комбінуються, і які надають дуже потужний ефект в тих країнах і тих організаціях, де вони існують. Розуміння, що досягненню певних результатів для організації сприяє тісна спільна праця – розуміння того, яку користь може принести працівник для організації та навпаки.. В процесі управління персоналом головним для керівника є необхідність побудувати сприятливе внутрішнє середовище для всіх членів колективу. Відносини, які створюються всередині колективу, визначаються основними інтересами співробітників, їх потребами у дружніх стосунках як з керівником, так і з іншими членами колективу.

На основі викладеного можна зробити висновок, що працівник в умовах цифрової економіки, на підприємстві детермінований в своїй поведінці як біологічним мотивам, які сприяють ставити в якості цілей своєї діяльності збереження робочого місця і отримання необхідного грошового змісту, а також небіологічним мотивам – ціль яких досягнення поваги зі сторони оточуючих, самореалізація, влада. Щоб удосконалити систему мотивації праці в управлінні персоналом організації, автором було запропоновано:

1. Ввести на підприємстві систему нематеріальних заохочень.
2. Переглянути систему матеріального стимулювання праці, а саме розрахування заробітної платні працівнику (змінна та незмінна частина, бонуси, надбавки за виконану роботу, таємного покупця).
3. Згуртувати колектив (в тому числі за допомогою нематеріальних заохочень), оскільки саме від них залежить функціонування підприємства в цілому. Це обумовлено тим, що багатьом співробітникам комфортніше працювати в команді, відчувати підтримку один-одного, тому чим більш згуртовані будуть працівники, тим більше буде їх ефективність роботи.

Таким чином, мотивація і стимулювання праці є невід’ємною частиною роботи будь-якої фірми. В умовах діджиталізації необхідно удосконалити систему мотивації співробітників, оскільки в умовах цифрової економіки до працівників будуть змінюватись кваліфікаційні вимоги, що, безсумнівно, призведе до використання найбільш дієві методи і форми стимулювання і мотивації їх праці.

#### Список використаної літератури

1. Баташева М.А. (2015). Необхідність ефективного стимулювання і мотивації робочого персоналу. *Молодий вчений*, 23. URL: <https://moluch.ru/archive/103/23958/> (дата звернення: 30.10.2020).
2. Розвиток HR-процесів і використання digital-інструментів в російських компаніях (2017). *Служба досліджень HeadHunter*. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (дата звернення 30.10.2020).
3. Лобанова Т.Н. (2018). *Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для академічного бакалаврату*. М.: видавництво Юрайт. URL: <https://biblio-online.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-413135> (дата звернення 30.10.2020).
4. Трапцін С.Ю. (2018). *Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для академічного бакалаврату*. URL: <https://biblio-online.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-394083> (дата звернення 30.10.2020).
5. Лістник Е.М. (2016). *Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для академічного бакалаврату*. М.: Видавництво Юрайт. 300 с.

**Закшевська Ілона Сергіївна**, студентка  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри управління Краус К.М.*

## **ПІДГОТОВКИ ТРУДОВИХ КАДРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Розвинені країни світу вже давно переходять до інформаційного суспільства, що пов'язане з розвитком цифрової економіки. Цифрова економіка передбачає, що всі галузі активно використовують цифрові технології – виробництво, продаж і постачання товарів через комп'ютерні мережі [3]. Це значно пришвидшує роботу та здійснення елементарних процедур для різних організацій, дає змогу приймати рішення і виконувати доручення не знаходячись безпосередньо в офісі, миттєвий зв'язок між працівниками, скорочення витрат на оренду приміщень.

Для людини ж відкривається велика кількість магазинів та товарів, які вона може замовити з будь-якої точки світу без посередників і навіть прослідкувати за доставкою. Розширюється можливість працевлаштування та полегшується пошук роботи [1]. Цифрова економіка – це і перехід на зручні електронні гроші, що дає більше можливостей державі здійснювати операції на фінансовому ринку та операції, пов'язані з міжнародною торгівлею.

Поступово ця тенденція набирає оберти в Україні, проте деякі чинники змушують її стримувати. Головна проблема цифровізації України це фрагментарність, брак системності, послідовності, завершеності, узгодженості між ухваленням нормативно-правових актів і подальшою розробкою механізмів їх реалізації. Сукупність законодавчих та нормативних документів у сфері цифрової економіки має багато прогалин і суперечностей. Тому всілякі ініціативи щодо впровадження цифрової економіки в Україні поки що залишаються в проєктній стадії [2; 5].

Однак вже сьогодні Україна, як і більшість країн, через пандемію COVID-19 змушені без належної підготовки переходити на життя онлайн. Таким чином потреба знання інформаційних технологій розповсюджується на всі сфери діяльності людини та держави.

Складовою цифрової економіки є персонал. Потрібно створити відповідні умови для підготовки кадрів, підвищення кваліфікації; шукати нові методи мотивації персоналу; покращувати освіту, вводити нові дисципліни та можливість практики до них. Адже вклад у

розвиток навичок персоналу може принести вигоду і їм самим, і підприємствам, й економіці країни. Зараз майже кожна спеціальність потребує додаткових знань у роботі цифрових сервісів. Тому нещодавно в закладах освіти України з'явилася нова спеціальність – “Цифрова економіка”. Ця ланка розповсюджується на всі сфери життя (домогосподарства, держави, підприємства та соціум) і таким чином повинна включати в себе вивчення різних наук [4].

Цикл інформаційно-комп'ютерних дисциплін: цифрові технології в бізнесі; веб-аналітика; веб-дизайн і веб-програмування; алгоритмізація та програмування; безпека інтернет-ресурсів; електронний документообіг; інтелектуальні системи; інтернет-технології в бізнесі; інформаційна безпека; криптографічні методи захисту інформації; машинне навчання; організація комп'ютерних мереж; технології аналізу даних; технологія Java; технологія розробки мобільних додатків; цифрові системи і технології [5].

Сучасний ринок має величезний попит на випускників, які опанували такі дисципліни, а отже, пропонує широкий вибір професій як в Україні, так і поза її межами (у секторах промисловості, бізнесу та органах державного управління; фінансових установах; сфері надання державних послуг; консалтингових та ІТ-компаніях; престижних міжнародних компаніях; транснаціональних корпораціях (ТНК), холдингах; торговельних підприємствах; туристичних компаніях; управліннях експортно-імпортними операціями підприємств; Інтернет-підприємств та ін.) [3].

З однієї сторони пандемія пришвидшила перехід України до цифрової економіки і дала усвідомлення людям, що це важливо, адже ефективніше, проте таке пришвидшення може потягнути за собою негативні наслідки через неготовність країни до цього. До того ж, як і будь-яка економіка, цифрова має свої мінуси – проблема захисту конфіденційних даних та збільшення кіберзлочинності.

#### Список літературних джерел

1. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. (2020). Економічна професійна освіта покоління цифрових людей в умовах функціонування інноваційно-підприємницьких університетів. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, 3. 182–191. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_3\\_0\\_182\\_191](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_182_191) (дата звернення: 07.06.2020).

2. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. (2020). Цифрова економіка та інноваційно-підприємницький університет крізь призму конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705> (дата звернення: 01.03.2020).

3. Освітня програма “Цифрова економіка” (2020). URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=32141&uk> (дата звернення: 16.11.2020).

4. Управління персоналом в умовах цифрової економіки (2020). URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4371/Upravlinnia%20personal>

m%20v%20umovakh%20tsyfrovoi%20ekonomiky\_Makovoz\_Perederii\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 16.11.2020).

5. Цифрова економіка: яка юридична підтримка їй потрібна? (2020). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/cifrova-ekonomika-yaka-yuridichna-pidtrimka-iy-potribna.html> (дата звернення: 16.11.2020).

**Зубко Вікторія Віталіївна**, студентка  
Київський національний торговельно-  
економічний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
обліку та оподаткування Ромашко О.М.*

## **ТАКСОНОМІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ**

В Україні продовжується складний процес реформування бухгалтерського обліку та інституту аудиту відповідно до європейських вимог. Триває процес впровадження застосування таксономії фінансової звітності, що скорочує час збору даних та підвищує ефективність наданої інформації у звітності.

На сьогодні узгодження національних систем обліку та формування фінансової звітності реалізується через впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (далі – МСФЗ) шляхом переходу до підготовки фінансової звітності в єдиному електронному форматі – eXtensible Business Reporting Language (далі – XBRL) [1].

Прогрес епохи цифрових технологій породив технологічний стандарт, який ідеально співпрацює з МСФЗ. Зокрема, XBRL — це безкоштовний інструмент програмного забезпечення, який забезпечує засоби, за допомогою яких фінансову інформацію можна збирати, порівнювати, передавати та аналізувати з надзвичайною швидкістю та точністю.

Водночас, створення документів за допомогою XBRL вимагає використання так званої таксономії – словника (довідника), який містить вимоги для ідентифікації, маркування, класифікації та встановлення правил погодження даних. Це низка XBRL-файлів, в яких «машинною» мовою описані всі показники, котрі необхідно відобразити у звітності за МСФЗ. Таксономії МСФЗ (IFRS Taxonomy) містять визначення та властивості окремих елементів фінансових звітів, а також властивості взаємозв'язків між ними. “Таксономія” – це систематизація і представлення в електронному вигляді показників, які необхідно розкривати відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, тобто електронне відображення звітності [1].



Научно видно, що таксономія, охоплюючи усі форми фінансової звітності, ґрунтується на прозорості бухгалтерського обліку за всіма його циклами, зокрема і завершальним – процесом складання та подання звітності до відповідних користувачів. Значення такої якісної характеристики звітності, як прозорості, на сьогодні є досить актуальним, про що нами вказувалось у відповідних дослідженнях стосовно цього питання [1].

Крім стандартизації й зіставності даних, використання XBRL дозволяє користувачам знизити витрати за рахунок підвищення точності та достовірності інформації, швидкості вибіркового обміну фінансовою інформацією завдяки використанню метаданих, визначених у таксономіях. Увівши один раз в інформаційну систему відомості у форматі XBRL, користувачі можуть друкувати інформацію у будьякому візуальному вигляді, відображати її у форматі HTML на сторінках в Інтернеті, подавати звітність до державних органів, використовувати в інформаційних системах різної складності для аналізу діяльності компанії тощо [3].

Для подальшого впровадження таксономії за сучасними методиками потрібно: налагодити автоматизацію обліку та подання звітності, підвищити кваліфікацію всіх спеціалістів, задіяних до такого складного процесу, як таксономія фінансової звітності, пояснити специфіку таксономії та її введення в дію.

Отже, з одного боку, необхідно знати та розуміти на високому професійному рівні МСФЗ, усі трансформації та перетворення вітчизняної фінансової звітності у міжнародну, а з другого, її технічну інтерпретацію з метою можливого залучення іноземного інвестора до власного бізнесу. Хоча останнє може найближчим часом і не відбутись, але вітчизняна компанія подає таксономію фінансової звітності за встановленими вимогами, оскільки Україна активно співпрацює з МВФ [2].

У контексті цього є невідворотнім підвищення кваліфікації всіх спеціалістів, хто прямо чи непрямо залучається до такого складного процесу, як таксономія фінансової звітності за всіма її прозорими складовими. Адже застосування таксономії є необхідних для систематизації роботи складання фінансової звітності, підвищення точності даних та швидкості надання потрібної інформації для користувачів, що і є завданням бухгалтерського обліку.

#### Список літературних джерел

1. Білецька Г.М., Ковтунович Н.Л. (2018). *Таксономія фінансової звітності у форматі xbrl: світовий досвід та вітчизняні реалії*. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19118>.
2. Дуда Т.Т. (2019). *Таксономія фінансової звітності як важливий інструмент її*

*прозорості*. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33062/1/49.PDF>.

2. Мельниченко О.В. (2019). Формування хврт –звітності щодо обігу електронних грошей. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/46569/42802.pdf>.

Наукове видання

*Збірник матеріалів  
IV Всеукраїнської науково-практичної  
інтернет-конференції*

“ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ У  
СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І  
ПРАКТИКА”

24 листопада 2020 р.

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет інформаційних технологій та управління  
Кафедра управління

*e-mail: conference-vnpikmus@kubg.edu.ua*