

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ  
СУЧАСНОЇ НАУКИ  
ТА ОСВІТИ

Збірка наукових праць  
факультету гуманітарної та економічної освіти  
до Всеукраїнської науково-практичної конференції

Випуск № 9

м. Слов'янськ  
18-19 травня 2023 року

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

# **Актуальні питання сучасної науки та освіти**

**Випуск № 9**

*Збірка наукових праць  
факультету гуманітарної та економічної освіти  
до Всеукраїнської науково-практичної конференції*

**Слов'янськ, 18-19 травня 2023 року**

**Слов'янськ – 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**  
**«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**УДК 51**

Формується за ухвалою  
Вченої ради факультету гуманітарної та економічної освіти  
(протокол № 10 від 24 травня 2023 р.)

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

- |                            |                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <i>С. А. Саяніна</i>       | – декан ФГЕО, док. пед. наук, проф., професор кафедри вищої школи;            |
| <i>Г. В. Попова</i>        | – заступник декана ФГЕО, доц., доцент кафедри управління та адміністрування ; |
| <i>Л. В. Гончар</i>        | – завідувач кафедри управління та адміністрування, док. пед. наук, доц.;      |
| <i>С. В. Коверга</i>       | – док. економ. наук, проф., професор кафедри управління та адміністрування;   |
| <i>Л. Г. Цибулько</i>      | – завідувач кафедри педагогіки, док. пед. наук, проф.;                        |
| <i>А. Е. Мелоян</i>        | – завідувач кафедри прикладної психології, канд. псих. наук, доц.;            |
| <i>В. А. Федь</i>          | – завідувач кафедри ФІСГД, док. філософ. наук, проф.;                         |
| <i>Я. В. Крутогорський</i> | – канд. економ. наук, доц., доцент кафедри управління та адміністрування;     |
| <i>К. О. Яровий</i>        | – канд. пед. наук, доц., доцент кафедри управління та адміністрування.        |

**Відповідальна за випуск**

- |                     |                                                                         |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <i>Л. В. Гончар</i> | – завідувач кафедри управління та адміністрування, док. пед. наук, доц. |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|

**Актуальні питання сучасної науки та освіти:** збірка наукових праць. Вип. № 9 [Слов'янськ, 18-19 травня 2023 року] / МОН України ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ: [електронний ресурс], 2023. 211 с.

У збірці представлені наукові праці здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів та стейкхолдерів освітніх програм факультету гуманітарної та економічної освіти, представників інших ЗВО в рамках роботи Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання сучасної науки та освіти», що проходила 18-19 травня 2023 року в Донбаському державному педагогічному університеті.

*Матеріали представлені в авторській редакції*

© Донбаський державний педагогічний університет, 2023

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ ПЕДАГОГІКИ

*Берьозкіна Ю. О.*

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ  
ВІЗУАЛІЗАЦІЇ НА УРОКАХ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ В НУШ ..... 6

*Данильченко В. О.*

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТІЙНОГО ПОЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ  
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СКЛАДНИКА  
В ЗМІСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ  
ГУМАНІТАРНОГО ПРОФІЛЮ В УКРАЇНІ (ДРУГА ПОЛОВИНА  
XX – ПОЧАТОК XXI СТОЛІТТЯ) ..... 17

*Твердохліб О. Ю.*

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТІЙНОГО ПОЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ  
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ  
УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ (ДРУГА ПОЛОВИНА  
XX – ПОЧАТОК XXI СТОЛІТТЯ) ..... 24

*Набока О. Г., Яковенко Г.Р.*

ОСВІТНІ ПЛАТФОРМИ У ПІДГОТОВЦІ  
МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ..... 31

### СЕКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Артюхіна М. В., Кириленко О. В.*

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
(НА ПРИКЛАДІ СЛОВ'ЯНСЬКОЇ ТГ) ..... 39

*Артюхіна М. В., Рябокінь Р. М., Рябокінь М. В.*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ СПОРТУМ. СЛОВ'ЯНСЬКА  
(НА ПРИКЛАДІ КЗ ДЮСШ М. СЛОВ'ЯНСЬКА) ..... 47

*Крутогорський Я. В., Бурдаков Б. О.*

РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЯК ЗАСІБ ВІДБУДОВИ ДЕРЖАВИ ..... 55

<i>Головко С. О., Давимука А. В.</i> ЛІДЕР ЯК ВАЖЛИВИЙ СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	64
<i>Набока О. Г., Демченко М. О.</i> ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	75
<i>Заславський С. В.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	83
<i>Коверга С. В., Матукова-Ярига Д. Г.</i> УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПЕРІОД РЕФОРМУВАННЯ.....	91
<i>Крутогорський Я. В., Цимбалюк Г. В.</i> ВПЛИВ ВІЙНИ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ.....	100
<i>Мартиненко О. В., Притака Д. М.</i> ТЕНДЕНЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	110
<i>Мелешко Л. А., Лібгобер Т. О.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	119
<i>Попова Г. В., Секлецов А. А.</i> ТЕХНОЛОГІЇ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ ЯК ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	126
<i>Попова Г. В., Салтан Д. Ю.</i> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	134
<i>Решетова І. А., Рябокінь М. В.</i> ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДІВ СПОРТУ (НА ПРИКЛАДІ КЗ ДЮСШ М. СЛОВ'ЯНСЬКА) .....	143
<i>Гончар Л. В., Городницький В. Ю.</i> УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	152

<i>Гончар Л. В., Лісняк С. С.</i> УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	158
<i>Мартиненко О. В., Кретина Д. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ.....	165
<i>Гончар Л. В., Сидіч М. Ю.</i> СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ УКРАЇНИ.....	171
<i>Гончар Л. В., Шевцов П. В.</i> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	179
<i>Крутогорський Я. В., Ухова М.О.</i> РОЛЬ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	188
<i>Шнурко А. М., Бабаян Д. П.</i> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОХОДІВ ТА ВИДАТКІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	196
<i>Яровий К. О., Погорелая М. О.</i> ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ.....	204

## **СЕКЦІЯ ПЕДАГОГІКИ**

УДК 373.3:811.161.2

**Берьозкіна Ю. О.**  
здобувач II курсу магістратури  
спеціальності 013 Початкова освіта

### **ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ НА УРОКАХ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ В НУШ**

*У статті подано теоретичне обґрунтування проблеми використання засобів візуалізації на уроках української мови, зокрема таких, як інтерактивна стрічка часу, інтелект-карта, скрайбінг, хмара слів, інфографіка, кластер, презентація, які мають значні дидактичні можливості в освітньому процесі НУШ, що допомагає вчителю початкових класів методично правильно організувати освітню діяльність на уроці для досягнення якісного засвоєння і запам'ятовування навчального матеріалу.*

***Ключові слова:** візуалізація, здобувач початкової освіти, інтерактивна презентація, освітній процес у НУШ, урок української мови.*

**Постановка проблеми.** Трансформації в освітньому просторі початкової школи передбачають новий погляд на організацію та структуру сучасного уроку, зокрема української мови, опанування якої має бути на високому рівні. Вивчення української мови спрямоване насамперед на формування і розвиток комунікативних навичок та мовної вправності, що забезпечить становлення мовної особистості здобувача початкової освіти та його подальше розумове, культурне і духовне зростання. Саме це стане підґрунтям для реалізації ключової компетентності НУШ – освіта впродовж життя – та можливості утвердження себе як національно свідомого громадянина, що передбачено в чинних нормативних

документах: Державний стандарт початкової освіти (2018 р.), Закон України «Про освіту», Концепція «Нова українська школа».

Зазначимо, що навчання на уроках української мови в початковій школі спрямовано на такі види мовленнєвої діяльності, як говоріння (діалогічне і монологічне мовлення), аудіювання, читання і письмо, які вдосконалюються на подальших освітніх рівнях. Фундаментом для цього є опанування учнем мовної компетентності, що складається з таких частин, як: фонетична, орфоепічна, лексична, граматична, семантична, орфографічна та пунктуаційна. Усе окреслене потребує спрямування скорегованої роботи вчителя вже на початковому етапі вивчення мови, бо необхідно подати учням значний за обсягом матеріал, який має бути сприйнятий і засвоєний ними на належному рівні.

Багатьом учням може бути досить важко зрозуміти те чи те граматичне правило, відтворити текст, побудувати зв'язне висловлювання тощо, крім того, пояснення в підручниках або занадто складне через велику кількість наукових термінів, або представлено у формі прикладів, які не ефективно сприймаються і запам'ятовуються учнями. У такий спосіб важливим є знайти правильний підхід до передання знань, щоб мотивувати учня до участі в освітньому процесі. Для кращого представлення навчального матеріалу його варто візуалізувати можливими способами: графіки, схеми, таблиці, розумові карти, асоціативні малюнки, інфографіка, презентації тощо. Така візуалізація оптимізує освітній процес на уроках у НУШ, що знайшло підтвердження в розвідках багатьох учених, дослідників і методистів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Так, у науково-методичному просторі проблемі організації освітнього процесу в НУШ присвятили свої праці М. Іванчук, Л. Корольова, Д. Ланде, О. Мартіна, О. Муращенко, М. Нестеренко, К. Петрик, Н. Потапова, О. Рома,



А. Романюк, Ю. Шалівська, О. Шестобуз та ін. Питання щодо методичного аспекту навчання української мови досліджували М. Вашуленко, Т. Герилович, С. Дубовик, О. Ігнатенко, О. Компаній, Т. Котик, І. Морозова, С. Паламар, О. Чупріна та ін. Використання інтерактивних технологій для ефективності представлення мовного матеріалу розглянули Ю. Гапоненко, М. Гладун, Н. Гущина, С. Дубяга, В. Звєкова, В. Коваленко, І. Ліпчевська, Т. Ніделку та ін. Шляхи оптимізації освітнього процесу через використання засобів візуалізації представили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники: К. Бондарчук, О. Гордійчук, Н. Житеньова, Н. Копняк, Н. Лобач, І. Лобачова, С. Підгрушна, В. Alper, В. Bach, К. Borner, D. Ceneda, F. Chevalier, S. Hulick, S. Lee, D. Nolan, C. Stoiber та ін. Однак наразі постає чимало аспектних питань, що вимагають уточнення і вирішення, зокрема специфіка застосування візуалізації мовного матеріалу на уроках української мови на етапі засвоєння практичних знань.

**Мета статті** – дослідити теоретико-практичне підґрунтя використання засобів візуалізації на уроках української мови в НУШ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема розвитку навчальних здібностей здобувачів початкової освіти є однією з найактуальніших, бо це фундамент для подальших досягнень. З'ясовано, що темп розвитку уповільнюється з віком, і недостатня увагу до освітнього процесу на початковому рівні сприяє послабленню навчальних можливостей у майбутньому та є перешкодою для становлення всебічно розвиненої особистості учня. У такий спосіб чим повніше будуть реалізовані потенційні можливості учня, тим більших успіхів особистість зможе досягти в житті [1, с. 145]. Зазначимо, що для формування освітньо-пізнавальних компетентностей учнів НУШ необхідні сучасні технології організації освітньо-виховного процесу в НУШ. Так, однією з ефективних технологій активізації навчання є візуалізації навчальної інформації,

освітнє значення якої є дидактично виправданим і відповідає сучасним вимогам організації освітнього процесу в НУШ [6].

Освітній процес будується на передачі інформації, тому роль наочного подання в навчанні має домінуюче значення. У своїй діяльності вчителі оперують принципом наочності, використовуючи таблиці, графіки, схеми, малюнки тощо, що сприяє швидкому запам'ятовуванню та осмисленню навчального матеріалу. З урахуванням сучасних можливостей цифровізації освіти ідея візуалізації інформації під час навчання набуває нових аспектів і розуміється як процес представлення даних у вигляді зображення для максимальної зручності їхнього розуміння.

Технологія візуалізації навчального матеріалу ґрунтується на значущості візуального сприйняття для учня, домінуючій ролі образного сприйняття в процесах пізнання та на усвідомленні вкрай необхідної підготовки реципієнта та його свідомості до умов візуалізованого світу та збільшення інформаційного навантаження [12, с. 261].

Технологія візуалізації навчальної інформації – це система, що у своєму складі має комплекс навчальних знань; візуальні способи їхнього подання; цифрові засоби передачі; набір психологічних прийомів використання та розвитку візуального мислення під час навчання.

Технологія візуалізації навчального матеріалу тісно пов'язана з педагогічною концепцією візуальної грамотності, що бере свій початок у кінці ХХ ст. у США. В основі окресленої концепції лежить положення про значущість для людини візуального сприйняття в процесі пізнання світу та свого місця в ньому, домінуючу роль образу під час сприйняття та розуміння, необхідність підготовки свідомості учня до діяльності в умовах розширеної візуалізації світу та збільшення інформаційного поля [9, с. 1858].

Методологічний базис розглянутої технології складає принцип системного квантування та принцип когнітивної візуалізації. Системне квантування ґрунтується на специфіці розумової діяльності, що передається різними знаковими системами: мовними; символічними; графічними. Зазначимо, що різні типи моделей уявлення знань у стислому вигляді відповідають властивості особистості мислити образами. Вивчення, засвоєння й обмірковування інформації – це і є кодування матеріалу в умі через створення певних схем, смислових ланцюжків тощо, що за потреби можна відновити в повному обсязі [11, с. 407].

Принцип системного квантування передбачає врахування таких закономірностей:

- 1) великий за обсягом навчальний матеріал запам'ятовується важко, натомість структурований сприймається краще;
- 2) визначення в навчальному матеріалі смислових блоків сприяє ефективному запам'ятовуванню;
- 3) надання словесному повідомленню образної форми;
- 4) контролювання повноти та характеру засвоєння переданої вчителем інформації;
- 5) сприяння розвитку уяви та фантазії, активізація пізнавального інтересу та поява певних асоціацій;
- 6) виявлення характеру індивідуального сприйняття та переосмислення навчальної інформації;
- 7) концентрація уваги на чомусь важливому: зміна об'єкта зацікавлення;
- 8) формування здатності до аналізу та порівняння; спроможності робити логічні висновки, знаходити причиново-наслідкові зв'язки, критично мислити;
- 9) тренування уважності та спостережливості;

10) формування здатності бачити та проводити аналогії, усвідомлювати та обґрунтовувати свою думку, аргументувати свою позицію, закріплювати вивчений матеріал;

11) інтеграція нових знань, уміння зв'язати отриману інформацію в цілісну картину про те чи те явище чи об'єкт [2, с. 45–52].

Принцип когнітивної візуалізації детерміновано психологічними закономірностями, відповідно до яких ефективність засвоєння підвищується, якщо наочність у навчанні виконує не лише ілюстративну, а й когнітивну функцію, тобто використовуються когнітивні графічні навчальні елементи. Внаслідок чого до процесу засвоєння підключається «образна» права півкуля. Водночас «опори» (малюнки, схеми, моделі тощо), що ємко ілюструють зміст, сприяють системності знань.

В освітньому просторі НУШ на всіх етапах навчання вчителі активно застосовують різні види наочності, що значно оптимізує діяльність на уроці. Особливо це відбувається в тому випадку, коли використання наочних засобів не зводиться до простого ілюстрування з метою зробити навчальний предмет більш доступним і легким для засвоєння, а стає органічною частиною пізнавальної діяльності учнів, засобом формування та розвитку не лише наочно-образного, а й абстрактно-логічного мислення [8, с. 535].

Відзначимо, що в освітньому процесі НУШ візуалізація дає можливість вирішити низку педагогічних питань, які стоять перед сучасним учителем початкових класів, завдяки своїм функціям. У педагогічній практиці початкової школи функціонують такі засоби візуалізації навчальної інформації: інтерактивна стрічка часу (таймлайн), інтелект-карта (розумова карта, mind map), скрайбінг, хмара слів, інфографіка, кластер (гроно), презентація тощо.

1. **Інтерактивна стрічка часу**, або **таймлайн** – це тимчасова шкала, прямий відрізок, на який у хронологічній послідовності наносяться події. Лінії чи стрічки часу використовуються під час роботи з біографіями чи творчістю письменника, і навіть для формування в учнів системного погляду на історичні процеси. Інша сфера використання таймлайнів – управління проєктами. Інтерактивна стрічка часу в проєктній діяльності допомагає учасникам освітнього процесу бачити етапи реалізації проєкту, терміни його закінчення [10].

2. **Інтелект-карта** (ментальна карта, діаграма зв'язків, карта думок, асоціативна карта, mind map) – це графічний спосіб подати ідеї, концепції, інформацію у вигляді карти, що складається з ключових та вторинних тем. Тобто це інструмент для структурування ідей, планування свого часу, запам'ятовування великих обсягів інформації, проведення мозкових штурмів [4, с. 316].

3. **Скрайбінг** – це спосіб візуалізації інформації завдяки графічним символам, що просто і зрозуміло відображають її зміст та внутрішні зв'язки. Техніка скрайбінгу була винайдена британським художником Ендрю Парком. Виступ у техніці скрайбінгу – це насамперед мистецтво супроводу мовлення малюнками на білій дошці/екрані тощо. Як правило, ілюструються ключові моменти розповіді та взаємозв'язки між ними. Створення яскравих образів викликає у реципієнта візуальні асоціації з промовою, що забезпечує високий відсоток засвоєння інформації [7, с. 73–74].

4. **Інфографіка** – це графічний спосіб подання інформації, даних та знань. Основними принципами інфографіки є змістовність, зміст, легкість сприйняття та алегоричність. Для створення інфографіки можна використовувати таблиці, діаграми, графічні елементи тощо. Інфографіка передбачає згортання великих обсягів інформації та подання її в більш

цікавому та стислому для учня вигляді. Добре ілюстровані таблиці на сторінках навчальних підручників та карти можна назвати зразками навчальної інфографіки [8, с. 47].

**5. Хмара слів** – це форма візуалізації матеріалу через набір ключових слів і словосполучень за певною темою. Важливість кожного ключового слова означає розмір шрифту або колір. Чим більший шрифт, тим частіше ключове слово вживається в тексті. У такий спосіб завдяки сервісам, що дозволяють створювати хмару слів, формуються сприятливі умови для розвитку просторового та критичного мислення, аналітичних здібностей учнів молодшого шкільного віку. У подальшому в учнів удосконалюються навички структурування, класифікації та моделювання, уміння виділяти головне; розвивається творчість та здатність до безперервної самоосвіти [3, с. 134].

**6. Кластер (гроно)** – це графічна форма організації навчальної інформації, що ґрунтується на виділенні смислових блоків, які фіксуються у вигляді схеми із зазначенням усіх наявних між ними зв'язків. Візуалізація матеріалу в такий спосіб сприяє його систематизації та узагальненню, а також дозволяє охопити велику кількість інформації, залучаючи всіх учасників освітнього процесу до спільної діяльності.

**7. Інтерактивний плакат** – електронний навчальний плакат із будь-якої теми з інтерактивними елементами навігації, що дозволяє відобразити необхідну графічну, звукову, відеоінформацію та статичний текст у цікавій і доступній формі для сприймання учня. Навчальний матеріал, що подається в такий спосіб, зацікавлює учня і мотивує його до навчальної діяльності [2, с. 10].

**8. Презентація** – це ефективний інтерактивний спосіб подання навчальної інформації в освітньому дискурсі. Завдяки їй учитель початкових класів може доступно донести повноцінну та легко засвоювану

інформацію про об'єкт, предмет чи явище, що вивчається. Презентація має у своєму складі прозирки (слайди), які розташовані в певній заданій послідовності і містять графічні, текстові, аудіо-, відеофайли, що об'єднані спільною темою. Прозірка – це відносно автономна інформаційна структура, що містить різні об'єкти, які подаються на загальному екрані як єдина композиція. Завдяки PowerPoint можна створювати пов'язану послідовність прозірок, яка і називається презентацією. Учитель може легко сам контролювати перебіг презентації або встановити таймінг для автоматичного відтворення [5, с. 140].

Розглянуті засоби візуалізації на уроках у початкових класах НУШ (інтерактивна стрічка часу, інтелект-карта, скрайбінг, хмара слів, інфографіка, кластер, інтерактивний плакат, презентація) дають можливість стверджувати про їхню достатню кількість для досягнення освітньої мети та оптимізації навчальної діяльності на уроках різного тематичного спрямування. Крім того, вони мають значний дидактичний потенціал: 1) допомагають правильно аналізувати інформацію; 2) сприяють засвоєнню великих обсягів інформації; 3) дозволяють легко запам'ятовувати та простежувати взаємозв'язки між блоками інформації; 4) дають можливість зв'язати отриману інформацію в цілісну картину про те чи те мовне явище або об'єкт; 5) дозволяють швидко охопити великий обсяг мовної інформації; 6) допомагають відтворити та реконструювати різні мовні процеси та події.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отже, сучасне освітнє середовище НУШ характеризується широкими перевагами педагогічних технологій, зокрема дієвими можливостями візуалізації навчальної інформації, яка має значний обсяг для засвоєння вже на початковому етапі навчання. Візуалізація знань дозволяє вчителю оптимізувати взаємодію всіх учасників освітнього

процесу та комплексно подати необхідний обсяг навчального матеріалу в прийнятній для здобувачів початкової освіти формі. Проведення уроків української мови з повною підтримкою всіх його етапів завдяки інтерактивній презентації, акцентуючи увагу на етапах, що передбачають практичне застосування вивченого матеріалу, сприятиме підвищенню рівня засвоєння мовного матеріалу, його швидкому запам'ятовуванню та легкому відтворенню.

#### **Список використаних джерел:**

1. Житеньова Н. В. Технології візуалізації в сучасних освітніх трендах. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2016. Вип. 2. С. 144–157.
2. Ланде Д. В., Субач І. Ю. Візуалізація та аналіз мережевих структур : навчальний посібник. Київ, 2020. 79 с.
3. Ліпчевська І. Л. Візуалізація інформації у мовно-літературній галузі першого циклу початкової освіти: новації Нової української школи та їх реалізація. *Інноваційна діяльність педагога в умовах реформування освітньої галузі: з досвіду впровадження ідей Нової української школи* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2020. С. 134–137.
4. Лобачова І. Імплементация концептуальних карт для підвищення іншомовної комунікативної компетентності майбутніх фахівців. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми : СумДПУ, 2016. № 2 (56). С. 315–321.
5. Лобачова І. М., Берьозкіна Ю. О. Мультимедійна презентація як засіб візуалізації навчального матеріалу на уроках української мови в НУШ. *Ціннісні орієнтири в сучасній освіті: теоретичний аналіз та практичний досвід* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Дніпро, 10 листопада 2022 року. Дніпро, 2022. С. 140–143.



6. Наказ МОН України № 149 від 07.02.2020 р. «Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-20#Text> (дата звернення: 11.10.2022).

7. Підгрушна С. С., Бричок С. Б. Скрайбінг як інноваційна методика вивчення української мови і читання в початковій школі. *Нова українська школа в дії: актуальні проблеми методик навчання та стратегії розвитку* : матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2021 р.). Рівне : РДГУ, 2021. С. 72–74.

8. Романюк А. А. Використання наочності у навчальному процесі початкової школи. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 534–538.

9. Borner K., Bueckle A., and Ginda M. Data visualization literacy: Definitions, conceptual frameworks, exercises, and assessments. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 116(6). Pp. 1857–1864. 2019. DOI: 10.1073/pnas.1807180116.

10. Chevalier F., Riche N. H., Alper B., Plaisant C., Boy J., and Elmquist N. Observations and reflections on visualization literacy in elementary school. *IEEE Computer Graphics and Applications*. 2018. Vol. 38(3). Pp. 21–29. DOI: 10.1109/MCG.2018.03242165.

11. Minhong Wang, Bei Yuan, Paul A. Kirschner, Andre W. Kushniruk, Jun Peng. Reflective learning with complex problems in a visualization-based learning environment with expert support. *Computers in Human Behavior*. 2018. Vol. 87. Pp. 406–415. DOI: 10.1016/j.chb.2018.01.025.

12. Nolan D. and Perrett J. Teaching and learning data visualization: Ideas and assignments. *The American Statistician*. 2016. Vol. 70(3). Pp. 260–269. DOI: 10.1080/00031305.2015.1123651.

УДК 378.147:37.011.3-051:33(477)"19/20"

Данильченко В. О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТІЙНОГО ПОЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ  
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СКЛАДНИКА  
В ЗМІСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ  
ГУМАНІТАРНОГО ПРОФІЛЮ В УКРАЇНІ  
(ДРУГА ПОЛОВИНА ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТТЯ)**

*Доведено, що об'єктивна потреба вивчення наукових основ і досвіду формування економічного складника в змісті педагогічної освіти актуалізує теоретичне та практичне значення окресленої проблеми. Підкреслено, що економічний компонент освіти дозволяє особистості засвоїти засоби зваженої оцінки ресурсів і цінностей людського капіталу, а також способи компетентного вибору нею свого життєвого шляху.*

**Ключові слова:** економічна освіта, майбутній учитель, гуманітарний профіль, дослідження.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У Концепції розвитку економічної освіти, затвердженій Колегією Міністерства освіти і науки України, йдеться про те, що «для забезпечення умов оволодіння сучасними економічними знаннями для студентів неекономічних вищих навчальних закладів потрібно: переглянути перелік дисциплін загальноекономічної підготовки за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; вжити заходів щодо поліпшення навчально-методичного забезпечення та підвищення кваліфікації викладачів економічних дисциплін». Економічний компонент освіти дозволяє особистості засвоїти засоби зваженої оцінки ресурсів і цінностей людського капіталу, а також способи компетентного вибору нею свого життєвого шляху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які спирається автор; виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Значний внесок у розв'язання проблеми економічної освіти учнівської молоді в сучасних умовах ринкового господарювання зробили М. Вачевський, О. Камишанченко, Л. Новікова, Н. Пасічник, І. Прокопенко, О. Решетняк, Г. Усова, О. Шпак та ін.

Проблеми вищої економічної освіти розглядали О. Гавриш, Л. Довгань, Ю. Каракай, О. Набока, Н. Семіченко; економічну культуру особистості як психолого-педагогічний феномен, формування економічної культури студентської молоді – Ю. Балашова, І. Бризгалов, Н. Дзюбенко, О. Любченко, В. Москаленко, О. Мохова, Н. Пасічник, Д. Разуменко, З. Сабирова, І. Тарасова, Т. Тебієва та ін. ; економічну освіту дорослих як чинник соціальної адаптації – О. Гросс та ін.

Теоретико-методичні аспекти економічної підготовки майбутніх фахівців різного профілю в закладах вищої освіти представлено в дослідженнях таких науковців, як М. Вієвська, В. Гончаров, А. Земцова, Г. Ковальчук, Н. Кошелева, Л. Красовська, М. Левочко та ін.

Проблему розвитку економічної компетентності майбутніх фахівців репрезентовано в роботах таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як О. Ануфрієва, П. Атутов, С. Батишев, В. Лозова, В. Луговий, В. Мадзігон, І. Сасова, Т. Шамова, О. Шпак та ін.

У сучасному науковому дискурсі економічну компетентність розглядають як детермінанту доцільної, раціональної економічної поведінки людини. Цей аспект досліджуваного феномену розкрито в розвідках зарубіжних учених – М. Вебера, Е. Дюркгейма, Дж. Кейнса, Т. Парсонса та ін.

Окремі питання економічної підготовки фахівців в контексті ідей неперервної економічної освіти викладено в студіях таких науковців, як А. Нісімчук, О. Падалка, І. Сасова, О. Шпак та ін.; формування їхньої економічної компетентності проаналізовано в працях Г. Дмитренка, В. Коміренка, В. Куценка, В. Саюк та ін.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у розкритті наукового апарату дослідження проблеми формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх вчителів гуманітарного профілю в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Об'єктивна потреба щодо вивчення наукових основ і досвіду формування економічного складника в змісті педагогічної освіти, теоретичне і практичне значення окресленої проблеми, а також відсутність її цілісного дослідження зумовили вибір теми нашого дослідження, мета якого полягає в теоретичному аналізі й узагальненні практичного досвіду формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю другої половини ХХ – початку ХХІ століття та визначенні перспективних шляхів використання набутого позитивного досвіду в сучасних умовах.

Для досягнення мети визначено завдання дослідження: вивчити джерельну базу та здійснити історіографічний аналіз окресленої проблеми; схарактеризувати нормативно-законодавчі та теоретичні засади формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю (друга половина ХХ – початок ХХІ століття); виокремити етапи процесу розвитку економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю

досліджуваного періоду та виявити їхню специфіку; узагальнити прогресивний досвід та з'ясувати можливі шляхи впровадження економічного складника до змісту сучасної педагогічної підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю.

Об'єкт дослідження – процес формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів (друга половина XX – початок XXI століття).

Предмет дослідження – теорія і практика формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю (друга половина XX – початок XXI століття).

Хронологічні межі дослідження охоплюють другу половину XX – початок XXI століття, але комплексний розгляд проблеми дослідження припускає можливість залучення фактів, що виходять за означені хронологічні межі. Визначення хронологічних меж (нижня: 50-ті рр. XX століття, верхня: 2016 рік) обґрунтовується актуалізацією досліджуваного питання в радянській педагогічній думці (Закон СРСР «Про зміцнення зв'язку школи з життям і подальший розвиток системи народної освіти в СРСР», 1958 р.), умотивовано системними змінами, що відбуваються у вищій освіті (Закон України «Про вищу освіту», 2014 р.), згідно з яким вищим навчальним закладам надано право визначати зміст освіти в межах відповідних стандартів за спеціальністю.

У дослідженні буде використано теоретико-методологічні підходи: цивілізаційний (сприятиме критичному осмисленню кожного досліджуваного історичного періоду, в у якому порушувалися питання, пов'язані з економічним складником у змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю); системний (забезпечить цілісний та всебічний розгляд проблеми формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю визначеного

періоду); історіографічний (уможливить з'ясування стану проблеми в педагогічному науковому дискурсі); проблемний (сприятиме розробці періодизації формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю у окреслених хронологічних межах); культурологічний надасть змогу розглянути порушену проблему в контексті розвитку вітчизняної системи вищої педагогічної освіти та суспільства загалом і забезпечить з'ясування сутності ідеї економічної просвіти підростаючого покоління в історико-педагогічній ретроспективі).

Для досягнення мети та реалізації поставлених завдань буде застосовано комплекс методів, з-поміж них:

– загальнонаукові: аналіз, систематизація, узагальнення та інтерпретація отриманих результатів (для виявлення вихідних положень дослідження: визначення наукового апарату, концептуальних підходів науковців до проблеми формування змісту педагогічної освіти та встановлення провідних тенденцій упровадження економічного складника до змісту підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю у другій половині ХХ на початку ХХІ століття; формулювання висновків дисертації);

– конкретнонаукові: системно-структурний (для чіткого структурування праці відповідно до теми дослідження та виявлення системних елементів змісту освіти майбутніх учителів); конкретно-історичний (для встановлення залежності генези змісту педагогічної освіти та включення до нього економічного складника); проблемно-цільовий (для розкриття сутності освітньої політики України щодо проблеми економічної просвіти взагалі та в педагогічній освіті зокрема); історико-ретроспективний (для аналізу джерельної бази дослідження з метою встановлення періодизації вивчення проблеми сучасною педагогічною наукою); історико-хронологічний (для розгляду формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю у

динаміці та хронологічній послідовності, що забезпечило виокремлення етапів і провідних тенденцій досліджуваного процесу); історико-генетичний (для виявлення передумов виникнення проблеми дослідження в науковому дискурсі та встановлення особливостей розуміння значення економічних теорій для професійної освіти вчителів на різних етапах розвитку вітчизняної системи педагогічної освіти); термінологічний аналіз психолого-педагогічної та навчально-методичної літератури (для визначення й уточнення сутності категорійно-поняттєвого апарату дослідження).

Очікувана наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що вперше: представлено цілісний ретроспективний аналіз теорії та практики формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю (друга половина ХХ – початок ХХІ століття); здійснено студіювання джерельної бази, стану наукової розробленості питання й виокремлено на основі розроблених критеріїв (поширення наукових публікацій з економічної просвіти; залучено до обговорення проблеми науковців педагогічної та економічної галузей, що детермінували пріоритетність конкретних ідей у практичній площині) чотири умовні етапи розвитку історіографії проблеми дослідження (I – 50-ті – перша половина 80-х рр. ХХ ст. – пропедевтичний; II – друга половина 80-х – 1991 р. – теоретико-накопичувальний; III – 1992–2005 рр. – науково-методичний; IV – 2006 р. – до сьогодення – практико-зорієнтований); схарактеризовано нормативно-законодавчі та теоретичні засади (передумови – суспільно-політичні, соціально-економічні й науково-культурні; чинники – політико-економічні, соціально-культурні; стратегії – включення питань економічної просвіти до змісту навчання майбутнього вчителя гуманітарного профілю (друга половина ХХ – початок ХХІ століття); виокремлено на підставі авторських критеріїв (рівень соціального розвитку суспільства; актуалізація проблеми в педагогічній

думці; формалізація вимог професійної підготовки вчителів щодо економічної просвіти) етапи процесу розвитку економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів досліджуваного періоду (I – 1917 р. – перша половина 50-х рр. XX ст. – вихідний; II – друга половина 50-х – перша половина 80-х рр. XX ст. – практико-емпіричний; III – друга половина 80-х – кінець XX ст. – теоретико-пошуковий; IV – 2000 р. – до сьогодні – науково-практичний) та виявлено специфіку кожного з них; узагальнено прогресивний досвід (трансформація економічної в низку окремих економіко-орієнтованих дисциплін; з'ясовано можливості впровадження економічного складника до змісту сучасної педагогічної підготовки).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отже, представлений науковий апарат та практичне значення дослідження полягає в тому, що, вивчаючи проблему формування економічного складника в змісті підготовки майбутніх учителів гуманітарного профілю (друга половина XX – початок XXI століття), буде систематизовано освітні нормативно-правові документи досліджуваного періоду, які можна застосовувати для виявлення прогностичних тенденцій розвитку вітчизняної педагогічної освіти з метою її реформування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дутка Г. Сучасний стан та перспективи розвитку економічної освіти в Україні. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Plocku. Nauki Ekonomiczne*. 2017. Том 25(8). С. 125–141.
2. Тодріна І., Євсєєв С. Економічна освіта й економічна культура суспільства: сутність та особливості. *Освіта та суспільство. Новий колегіум*. 2016. С. 20–25.
3. Насібова О.В. Використання зарубіжного досвіду в реформуванні економічної освіти. *Забезпечення якості вищої економічної*



*освіти: сучасний стан та перспективи. Збірник матеріалів IV науково-методичної конференції. Харків. 2017. С. 85–88.*

4. Шпак О.Т. Економічна підготовка педагогічних кадрів в системі безперервної освіти. Київ: «Четверта хвиля», 2000. 352 с.

**УДК 378.147:33(477)"19/20"**

**Твердохліб О. Ю.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТІЙНОГО ПОЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ  
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ  
УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ (ДРУГА ПОЛОВИНА ХХ –  
ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТТЯ)**

*Доведено, що сьогодні на часі є звернення до вітчизняних історико-педагогічних здобутків і, передовсім, до навчально-виховних надбань другої половини ХХ – початку ХХІ століття, коли відбувалися інтенсивні процеси формування змісту економічної освіти учнівської молоді, здійснювалися масштабні наукові розробки щодо його теоретичного обґрунтування та впровадження в освітню практику.*

***Ключові слова:** економічна освіта, учнівська молодь, учитель, дослідження.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку суспільства, що характеризується переходом до ринкових відносин, вимагає підготовки економічно культурної людини, яка володіє знаннями ринкової економіки, маркетингу, менеджменту, фінансової діяльності, оподаткування та права, уміє приймати нестандартні рішення в різноманітних ситуаціях економічної діяльності, обирати раціональні й морально виправдані варіанти досягнення мети, володіє такими якостями, як підприємливість, ініціативність, діловитість, ощадливість. Без цього важко стимулювати творчий потенціал особистості фахівця, зокрема

майбутнього вчителя, і підготувати його до самостійної життєдіяльності в умовах ринкової економіки.

Статус учителя в сучасному суспільстві, його професійна й особистісна готовність до виконання функційних обов'язків у нових соціально-економічних умовах, а також конкретні шляхи модернізації освіти знайшли відображення в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. (2012); Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. (2015), Концепції «Нова українська школа» (2016), Законах України «Про вищу освіту» 2014 (2022), «Про освіту» (2017), Державному стандарті початкової освіти (2018) та ін.

Задекларовані в цих документах організаційні заходи визначають стратегію пріоритетного розвитку системи освіти на перспективу і дають сподівання на дійсно значні перетворення цієї найважливішої соціально-педагогічної галузі. Характерно, що серед очікуваних результатів державних заходів – підвищення соціального престижу й затребуваності праці педагогічних та інших працівників закладів системи освіти, підвищення їх державного й соціального статусу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які спирається автор; виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Особливості професійної підготовки майбутніх учителів вивчали дослідники Т. Бикова, Н. Бібік, Г. Бондаренко, Г. Васянович, Н. Гречаник, К. Діхнич, Н. Жидецька, Т. Коваль, А. Крижановський, Л. Корольова, О. Матвієнко, І. Новик, Л. Романишина, С. Сапожников, В. Чичук, О. Шквир, О. Юрченко та ін.; специфіку економічної підготовки майбутніх учителів досліджували науковці В. Андрійчук, О. Варецька, С. Луконіна, О. Падалка, М. Свіржевський та ін.

Основні ідеї формування економічної культури особистості розробляли Н. Вінник, Н. Гаргаун, О. Коваленко, О. Костюкова,

О. Лавренко, Є. Лодатко, С. Медянцева, О. Паламарчук, Д. Разуменко та ін.

Історико-педагогічний вимір досліджуваної проблеми буде представлено за такими напрямками: визначення методологічних засад наукового пошуку (О. Адаменко, Л. Березівська, Н. Гупан, В. Курило, О. Петренко, О. Сухомлинська та ін.); студювання становлення змісту вітчизняної шкільної освіти в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття (В. Бугрій, М. Гриньова, Т. Дороніна, Л. Кулікова, Л. Пироженко, Л. Штефан та ін.).

Значна кількість досліджень із розглядуваної проблеми є свідченням підвищеного наукового інтересу до її певних важливих аспектів і значущості питання в цілому. Проте здійснений історіографічний аналіз дає підстави стверджувати, що цілісна й поетапна характеристика становлення й розвитку змісту економічної освіти учнівської молоді в Україні в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття не була предметом спеціального вивчення. Отже, у наш час існує нагальна потреба наукового обґрунтування процесу формування змісту економічної освіти школярів досліджуваного періоду як міждисциплінарного й багатофункціонального феномена, що слугує рушійною силою ретровідродження кращих історико-педагогічних традицій і важливим чинником продукування нових педагогічних знань, створення інноваційних освітніх систем і технологій.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у розкритті наукового апарату дослідження проблеми формування змісту економічної освіти учнівської молоді в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Об'єктивна потреба щодо вивчення наукових основ і досвіду формування змісту економічної

освіти учнівської молоді в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття), а також відсутність цілісного дослідження зумовили вибір теми нашого дослідження, мета якого полягає в науковому обґрунтуванні процесу формування змісту економічної освіти учнівської молоді (друга половина ХХ – початок ХХІ століття) та визначенні можливостей творчого використання історико-педагогічних надбань у контексті новітніх викликів суспільного розвитку.

Для досягнення мети визначено завдання дослідження: вивчити джерельну базу та історіографію означеної проблеми; визначити теоретичні основи та категорійно-поняттєвий апарат дослідження змісту економічної освіти в педагогічній науці; виокремити етапи та з'ясувати провідні тенденції формування змісту економічної освіти учнівської молоді в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття); здійснити аналіз методів і засобів здобуття економічної освіти в загальноосвітніх навчальних закладах упродовж досліджуваного періоду; розкрити перспективи використання прогресивного досвіду формування змісту економічної освіти учнівської молоді в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття у сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – економічна освіта учнівської молоді в Україні.

Предмет дослідження – зміст економічної освіти учнівської молоді в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття).

У дослідженні буде використано низку методологічних підходів, зокрема: історіографічний (для встановлення ступеня висвітлення проблеми в історико-педагогічній думці та визначення провідних напрямів наукового вирішення проблеми дослідження); парадигмальний (для розгляду генези змісту економічної освіти учнівської молоді у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття відповідно до зміни освітніх парадигм – від знанневої до компетентнісної); культурно-історичний (для вивчення сутності означеної проблеми на окремих етапах її розвитку);

цивілізаційний (для виявлення чинників і передумов передусім соціально-політичного характеру, що вплинули на формування змісту економічної освіти в певний проміжок часу); системний (для розгляду історико-педагогічного явища в системі причинно-наслідкових зв'язків).

Науковий пошук буде здійснюватися за допомогою низки методів: пошуково-бібліографічний (студіювання та класифікація джерельної бази); системно-історичний (розгляд історичних передумов та еволюції проблеми формування змісту економічної освіти учнівської молоді в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття); хронологічний і діахронний (дослідження концептуальних характеристик періодизації особливостей формування змісту економічної освіти означеного періоду); метод функціонально-структурного аналізу (розкриття причинно-наслідкової й історичної зумовленості виникнення досліджуваної проблеми); систематизації та узагальнення опрацьованих матеріалів (формулювання наукових положень і висновків); проблемно-хронологічний (встановлення зв'язку оновлення нормативно-правової бази освітньої галузі з проблемою економічної освіти населення), системно-функціональний (виокремлення напрямів модернізації змісту економічної освіти учнівської молоді), складниково-структурний (виділення структурних складників змісту економічної освіти), історико-генетичний (визначення чинників формування змісту економічної освіти учнівської молоді в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття), прогностичний (виявлення умов ефективного впровадження позитивного досвіду та виявлення перспективних напрямів розвитку змісту економічної освіти).

Джерельна база дослідження: нормативно-правові акти, що регулюють питання економічної освіти взагалі та учнівської молоді зокрема; архівні документи, що знаходяться в Центральному державному архіві вищих органів влади та управління України, м. Київ (ЦДАВО

України); нарративні джерела: наукові видання – монографії, тези конференцій; бібліографічні, енциклопедичні та словниково-довідкові видання; тексти дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата й доктора педагогічних, історичних та економічних наук, що містяться у фондах наукових бібліотек та/чи у відкритому доступі на веб-сторінках відповідних наукових установ; науково-педагогічна та методична періодика досліджуваного періоду; дидактичні матеріали: навчальні плани, програми та підручники для загальноосвітніх шкіл, методична література для вчителів із навчальних предметів та авторських курсів.

Очікувана наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що вперше буде: здійснено наукове обґрунтування процесу формування змісту економічної освіти учнівської молоді (друга половина XX – початок XXI століття); вивчено джерельну базу означеної проблеми, виокремлено на основі авторських критеріїв (зміни в загальнонауковій та історико-педагогічній методології, утвердження наукових досліджень економічної тематики в освітньому дискурсі, залучення до розробки проблеми учених педагогічної та економічної галузей) три послідовні етапи розвитку історіографії питання формування змісту економічної освіти учнівської молоді в Україні досліджуваного періоду: I (70–90-ті рр. XX ст.) – вихідний; II (90-ті – перші роки XXI ст.) – емпірико-накопичувальний; III (перші роки XXI століття – до сьогодення) – теоретико-узагальнювальний; визначено теоретичні основи (витоки – соціально-філософські узагальнення й положення, педагогічні ідеї; передумови становлення; чинники розвитку змісту економічної освіти школярів) та категорійно-поняттєвий апарат його дослідження в педагогічній науці; виокремлено на основі визначених критеріїв (зміни суспільно-політичного ладу; формування правових засад реформування змісту освіти учнівської молоді, зокрема в економічному аспекті; розвиток теоретико-

методологічних і методичних засад економічної освіти) етапи формування змісту економічної освіти учнівської молоді в Україні у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття: перший (1958–1970 рр.) – політико-догматичний; другий (1970–1991 рр.) – узагальнювально-нормативний; третій (1991–2001 рр.) – пошуково-експериментальний і з’ясовано провідні тенденції (позитивні, негативні) формування змісту економічної освіти учнівської молоді в Україні відповідно до визначених етапів; здійснено аналіз змісту, форм і методів здобуття економічної освіти в загальноосвітніх навчальних закладах упродовж досліджуваного періоду; розкрито перспективи використання вітчизняного прогресивного досвіду формування змісту економічної освіти учнівської молоді в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття в сучасних умовах на трьох рівнях (законодавчий, організаційно-педагогічний, технологічний).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отже, представлений науковий апарат та практичне значення дисертаційної роботи полягає в тому, що комплексне й системне впровадження результатів дослідження, поряд із значним науковим і методичним доробком вітчизняних учених та освітніх працівників загалом, буде сприяти підвищенню рівня економічної культури суспільства країни. Результати дослідження можуть бути використані під час написання наукових праць, підручників і навчальних посібників; для підготовки спецсемінарів з історії педагогіки; у роботі наукових гуртків, конференцій; у післядипломній педагогічній освіті; у системі управління освітою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бицюра Ю. Формування основ економічної компетентності учнів. *Завуч*. 2006. № 20–21. С. 4–5.

2. Економічна компетентність в системі післядипломної педагогічної освіти: навч. посібник / За ред. Г.А.Дмитренка. Київ: ЦППО, 2008. 125 с.

3. Ковтун Г.І., Мартиненко О.В. До питання формування економічної компетентності учнів. URL: <http://surl.li/aszwp>

**УДК 378.018.43**

**Набока О. Г.**

док. пед. наук, професор

**Яковенко Г. Р.**

випускник магістратури  
спеціальності «Менеджмент»

### **ОСВІТНІ ПЛАТФОРМИ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ**

*У статті проведено аналіз можливостей освітніх он-лайн платформ у професійній підготовці майбутнього вчителя. Розкрито шляхи використання закладами освіти освітніх-онлайн платформ для організації освітнього процесу.*

***Ключові слова:** професійна підготовка майбутнього вчителя, он-лайн навчання, освітні платформи.*

**Постановка проблеми.** Упродовж останніх років система освіти знаходиться під впливом потужних зовнішніх чинників, які суттєво впливають як на її зміст, так і організацію освітнього процесу в цілому. Пандемія COVID-19, воєнний стан спричинили необхідність закладам освіти забезпечити навчання у дистанційному форматі, який відповідно вимагає від освітян удосконалення власних компетентностей у різних сферах: цифрова грамотність, методика навчання, психологічна підтримка тощо. Одним із дієвих засобів підвищення рівня фахової підготовки майбутнього вчителя є масові відкриті онлайн курси, які реалізують принцип доступності, відкритості та глобалізації освіти.



**Аналіз останніх досліджень у публікацій.** У наукових працях О. Адаменко, Л. Варченко-Троценко, О.Бескорса, Г. Кузьменко, Н. Морзе, З. Рябова, С. Шаров розглядалися відмінності різних типів масових відкритих онлайн курсів, їх переваги в порівнянні з традиційними формами навчання, аналізувалися можливості онлайн платформ Coursera, Udacity, edX, EDERA та ін. [1, 2].

**Метою статті** є аналіз змісту та структури масових відкритих онлайн платформ та курсів, що можуть бути використані в професійній підготовці майбутніх учителів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підготовка майбутніх учителів спрямована на застосування теоретичних знань і практичних умінь з наук предметної спеціальності, педагогіки, психології, теорії та методики навчання і характеризується комплексністю та невизначеністю умов організації освітнього процесу в закладах освіти.

Освітньо-професійні програми, за якими провадиться підготовка майбутніх учителів ставлять за мету, забезпечити формування відповідних компетентностей та досягнення результатів навчання, створення можливостей для здобувачів сформувати власну освітню траєкторію. Диверсифікація і модульна організація освітніх програм все одно не може забезпечити повне охоплення потреб споживачів освітніх послуг, завжди є місце запиту, який гнучко, швидко та якісно не зможе вирішити будь-яка модернізація освітньої програми.

Освітній процес у вітчизняних ЗВО, які працюють у дистанційному форматі, як правило, відбувається через спеціальні навчальні платформи, а саме: **Moodle, Microsoft teams, Google Classroom**. Такі навчальні портали є доволі зручними, оскільки завдяки ним здобувачі можуть проходити тести, знаходити лекційні матеріали та підтримувати зв'язок із викладачами. Для проведення лекцій в онлайн-режимі використовують програми **Zoom Meeting, Discord, Google Meet, Webex** та інші

комунікаційні технології. Найбільшою проблемою вітчизняних платформ для дистанційного навчання є те, що немає єдиного інструменту або майданчику, який би вирішував усі задачі. Так, наприклад, для розміщення методичних матеріалів та проведення тестів викладачі користуються платформою Moodle, а онлайн-пари проходять в Zoom, Google Meet чи Webex.

Сучасний ринок цифрових технологій надає педагогам більш широкі можливості щодо вибору освітніх онлайн курсів, платформ для навчання відповідно до їхніх професійних потреб. До найбільш відомих зарубіжних он-лайн платформ можна віднести наступні [3]:

1) Coursera ([www.coursera.org](http://www.coursera.org)) вміщує більше 2 тис. курсів із понад 180 спеціалізацій на 4 освітніх рівнях. У разі успішного закінчення курсу користувач отримує сертифікат. Протягом навчання студент повинен переглядати лекції, які надсилаються йому щотижня, читати рекомендовані статті та виконувати домашні завдання. Деякі курси мають українські субтитри.

2) Khan Academy ([www.khanacademy.org](http://www.khanacademy.org)) має на своєму сайті є кілька тисяч безкоштовних мікролекцій із математики, фізики, хімії, історії, фінансів, економіки, біології, мистецтва, комп'ютерних наук тощо.

3) edX ([www.edx.org](http://www.edx.org)), заснований Гарвардським університетом і Масачусетським технологічним університетом у 2012 році, EdX є центром онлайн-навчання та надає послуги МВОК на відкритій безкоштовній платформі OpenEdX, пропонуючи слухачам високоякісні курси за 24 напрямками, серед яких комп'ютерні технології, статистика, література та інші. Онлайн-курси повторюють реальні лекції, які викладаються в Гарварді, університеті Корнуелла та інших відомих навчальних закладах. Курси безоплатні, проте отримання сертифікату потребує оплати.

4) Udacity ([www.udacity.com](http://www.udacity.com)) у більшості містить курси технічного напрямку. В окремі розділи винесено матеріали з математики,

бізнесу, дизайну, інших наук (фізика, біологія). Усього Udacity пропонує близько 30 курсів, які діляться за рівнем складності: новачок, досвідчений, профі. У кожному курсі є кілька уроків, які містять відео. У кінці заняття є завдання, яке допоможе перевірити засвоєння матеріалу.

5) Кожен курс триває близько двох місяців, а щотижня на навчання треба витратити орієнтовно 6 годин. За допомогою Udacity можна навіть отримати роботу, адже інформація про студентів (за згодою) передається роботодавцям, які уклали договір із компанією. Наразі платформа співпрацює з корпорацією «Google», фінансовим гігантом «Bank of America», соціальною мережею Facebook та іншими.

6) Canvas ([www.canvas.net](http://www.canvas.net)) відрізняється великою різноманітністю курсів, які проводять різні за рівнем підготовки та напрямом діяльності люди: доктори наук, менеджери, письменники.

7) Курси не мають єдиного підходу до викладання. Із особливостями кожного курсу можна ознайомитися в описі. Курси тривають 2–3 тижні, анонуються за місяць і раніше, що дозволяє бажаючим попередньо записатися. Canvas Network пропонує безплатні, умовно безплатні та платні курси. Умовно безплатні передбачають придбання додаткових навчальних матеріалів (посібників, літератури), а платні дозволяють заробити кредити в системі безперервної освіти.

8) Udemy ([www.udemy.com](http://www.udemy.com)) – платформа, що пропонує освітні проекти, розподілені на 16 категорій, які викладаються практиками. Тут представлені найрізноманітніші курси, серед яких продуктивність, стиль життя чи музика. Є як безплатні курси, так і платні. Навчальні матеріали представлені у вигляді відео, аудіо, презентацій і тексту. Udemy також пропонує можливість організаціям створювати власні навчальні проекти для корпоративного навчання. Після закінчення курсів слухачі можуть отримати сертифікат таких відомих компаній, як Cisco Systems, Microsoft Corporation, Financial Industry Regulatory Authority та інших.

9) Iversity ([iversity.org](http://iversity.org)) – європейський освітній онлайн-ресурс, що від 2011 року спеціалізується на проведенні інтерактивних курсів і лекцій для закладів вищої освіти, а від 2012 року розміщує на своїй платформі відкриті масові онлайн-курси. Наразі Iversity налічує понад 750 тис. зареєстрованих користувачів і більше мільйона студентів, а також є однією з небагатьох платформ, завдяки якій за проходження онлайн-курсів студенти з усього світу можуть отримати ECTS-кредити.

10) Stanford Open Edx ([online.stanford.edu](http://online.stanford.edu)) – платформа, що пропонує різноманітний доступ до професійного освітнього контенту від численних шкіл і університетських кафедр, а також можливість безкоштовно брати участь у онлайн-курсах, які організують викладачі Стенфордського факультету.

11) K-12 Education ([www.apple.com/education/itunes-u](http://www.apple.com/education/itunes-u)) – платформа, яка містить великий перелік запропонованих дисциплін, як і список навчальних закладів, що надають лекції. Часто в уроці є допоміжні файли, в яких пояснюються деякі аспекти лекцій або ж наводяться приклади застосування пройденого уроку.

12) Duolingo ([uk.duolingo.com](http://uk.duolingo.com)) – платформа для вивчення іноземної мови з українським інтерфейсом. Навчання проходить у ігровій формі, з кожним рівнем завдання стають складнішими, а за їх виконання ви отримуєте «гроші» – лінготи. За них можна купити перехід на вищий рівень. Більше уваги приділяється письмовим урокам і диктантам, розмовній мові – менше. Користувачі цієї онлайн-платформи можуть додавати друзів і змагатися з ними у вивченні іноземної мови.

Вітчизняний ринок освітніх послуг також рекомендує різноманітні освітні платформи для самоосвіти та самовдосконалення майбутніх вчителів. До таких платформ можна віднести:

1) Prometheus ([prometheus.org.ua](http://prometheus.org.ua)) – українська безоплатна платформа онлайн-освіти, яка створена у 2014 році. Серед її партнерів

найкращі заклади вищої освіти країни. Prometheus надає безкоштовну можливість університетам, провідним викладачам і компаніям-лідерам публікувати та розповсюджувати курси. Кожен курс складається з відеолекцій, інтерактивних завдань, а також форуму, на якому студенти мають змогу поставити запитання викладачу та спілкуватися. Успішне завершення курсу дасть змогу отримати електронний сертифікат, який підтверджуватиме здобуті знання. Курси на Prometheus доступні в мережі у будь-який час, платформа також пропонує мобільний додаток для Android та iOS.

2) EdEra ([www.ed-era.com](http://www.ed-era.com)) – освітній проєкт, що має на меті зробити навчання в Україні якісним і доступним. Усі курси тут безоплатні, проте після закінчення кожен охочий може віддячити проєкту. До кожної лекції (коротких відео, запитань і завдань для кращого засвоєння матеріалу) додається супроводжуючий матеріал – конспект з ілюстраціями та поясненнями. Кожного тижня студенти виконують домашнє завдання, а в кінці курсу складають іспит. Навчатися можна в будь-який зручний час, а успішність підтверджується сертифікатом.

3) WiseCow ([wisecow.com](http://wisecow.com)) – креативний відеолекторій, що має дев'ять розділів: мистецтво, журналістика, література, музика, кіно, театр, історія, мода та соціум, «Міста» – карта соціальних ініціатив України та афіша подій. У кожному з них – курси, які вміщують відео та додаткові матеріали. Усі розділи мають курс «100 років за 100 хвилин», де на кожне десятиліття відведено 10-хвилинне відео.

4) Impactorium ([impactorium.org](http://impactorium.org)) – платформа онлайн-освіти зі сталого розвитку, містить короткі майстер-класи, тренінги, семінари. На порталі є п'ять курсів: «Компетенції викладачів 4.0», «Фінансова грамотність», «Нефінансова звітність», «Skills Lab: успішна кар'єра» та «Корпоративна соціальна відповідальність». Алгоритм отримання знань на платформі такий: вибір лекції, завдання, перевірка знань, іспит, сертифікат

за курс/майстер-клас або ж диплом за певний набір курсів. До переваг відноситься трансляція конференцій та форумів щодо Цілей сталого розвитку та Корпоративної соціальної відповідальності.

5) Відкритий Університет Майдану ([vumonline.ua](http://vumonline.ua)) – дистанційна платформа громадянської освіти. Онлайн-проект пропонує понад 30 тем для безоплатного навчання. Курси сформовані з відеолекцій, практичних завдань і контрольних запитань. Наявність форуму надає можливість спілкуватися з іншими студентами та викладачами. Лекції читають провідні викладачі бізнес-шкіл, громадянського сектору, практики бізнесу та соціальної сфери. Курси пов'язані з такими напрямками: персональний розвиток, реалізація потенціалу, підприємництво, формування відкритого суспільства в Україні. За умови успішного проходження обраного курсу, ви можете завантажити сертифікат.

6) Всеосвіта ([vseosvita.ua](http://vseosvita.ua)) – це сучасна платформа, яка допомагає вчителям професійно зростати та підвищувати педагогічну майстерність. Тут є всі необхідні інструменти для організації дистанційного навчання, безкоштовна онлайн-бібліотека методичних матеріалів, розробки для розвитку й навчання учнів будь-якого віку.

7) На Урок ([naurok.com](http://naurok.com)) - сайт з вебінарами, конференціями, конкурсами та журналом для освітян, всеукраїнською олімпіадою, матеріалами для позакласної роботи та проведення уроків. За проходження курсів чи конкурсів учні та вчителі отримують свідоцтва і відзнаки. У пошуку можна знайти потрібний матеріал за підручником, предметом чи класом.

Варто відзначити, що на вітчизняному ринку програмного забезпечення також пропонуються програмні продукти, що дозволяють закладам освіти самостійно проводити, запускати та продавати власні онлайн курси. Зокрема платформа WeStudy ([westudy.ua](http://westudy.ua)) дозволяє цифровізувати різні напрямки діяльності ЗВО, у т.ч. освітню діяльність.

Платформа має зрозумілу панель управління онлайн-школою та зручні інструменти для зв'язку та взаємодії із здобувачами. Дана платформа ідеально підходить як майданчик для підвищення кваліфікації майбутніх викладачів [4].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

Отже, аналіз змісту та структури масових відкритих онлайн платформ та курсів, свідчить, що вони надають широке коло можливостей щодо вдосконалення професійної підготовки майбутніх учителів. Використання платформ та онлайн курсів дозволить не лише забезпечити формування загальних та професійних компетентностей, а й задовольнити додаткові запити щодо саморозвитку та самовдосконалення майбутніх вчителів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бескорса О. С. МООС: Платформи професійного саморозвитку майбутніх учителів англійської мови початкової школи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Вип. 1 (48). С. 33-38.

2. Шаров С. Використання онлайн EDERA для фахової підготовки майбутніх учителів української мови і літератури. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 2 (86). С.118-129.

3. <https://mon.gov.ua/ua/news/distancijni-platформи-dlya-navchannya-samorozvitku-ta-otrimannya-dopomogi-j-perevirenoyi-informaciyi>

4. <https://nachasi.com/tech/2022/06/13/platform-westudy-online/>

## **СЕКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

УДК 338.23

**Артюхіна М. В.**

канд. економ. наук, доц., доцент кафедри  
управління та адміністрування ДДПУ

**Кириленко О. В.**

здобувач I курсу магістратури  
спеціальності «Менеджмент»

### **ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ СЛОВ'ЯНСЬКОЇ ТГ)**

*У статті розкрито принципи повоєнного відновлення економіки об'єднаних територіальних громад. Запропоновані стратегічні напрями повоєнного відновлення Слов'янської територіальної громади.*

**Ключові слова:** повоєнне відновлення економіки, об'єднана територіальна громада, напрями стратегічного розвитку.

Воєнні події в Україні, що переросли у тотальну війну, призвели до руйнувань українських міст та сіл, знищення критичної інфраструктури у багатьох громадах та регіонах, мільйонів вимушених переселенців, суттєвих зсувів у демографічній ситуації в різних регіонах. Наступає час коли треба замислитись про післявоєнне відновлення економіки країни. Важливим у цьому аспекті є відбудова та відновлення економічних важелів і механізмів об'єднаних територіальних громад.

Питанням повоєнного відновлення економіки України присвячені праці багатьох економістів [1; 2; 3]. Проте питання відновлення окремих територіальних громад, ситуація в яких суттєво відрізняється в залежності від ступеню руйнування інфраструктури, рівня релокації підприємств, природного потенціалу та ін., залишаються відкритими. В таких умовах з'явилася необхідність розробки та реалізації Стратегії повоєнного соціально-економічного розвитку для кожної окремої громади. Формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-



економічного розвитку об'єднаної територіальної громади органами місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад під час формування і реалізації прогнозних і програмних документів повинно відбуватися на основі діагностики існуючого стану громади, оцінки її територіального та економічного потенціалу. Важливу роль в проведенні діагностики відіграє населення громади, як трудовий ресурс та рушійна сила майбутніх перетворень в громаді.

Формування і реалізації стратегічних і програмних документів повоєнного соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади органами місцевого самоврядування повинні відбуватися на основі діагностики існуючого стану громади, оцінки рівня руйнування інфраструктури та територіального економічного та соціального потенціалу. Важливу роль в проведенні діагностики відіграє населення громади, як трудовий ресурс та рушійна сила майбутніх перетворень в громаді.

Громадське обговорення – це важливий інструмент стратегічної діагностики при формуванні соціально-економічного потенціалу об'єднаної територіальної громади. Найбільш ефективною формою громадського обговорення є місцеві та регіональні економічні Форуми.

Розглянемо повоєнне відновлення Слов'янської територіальної громади. Напрями стратегічного розвитку громади, було сформовано на основі її природного потенціалу, під час економічного форуму, який відбувся напередодні 24.02.2022 р., зберігають актуальність і у повоєнний час.

Місією даного форуму була: На основі системного підходу з урахуванням експертних оцінок та обговорень мешканців громади створити підґрунтя для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану

Слов'янської ТГ та шляхів його досягнення, що базується на аналізі факторів зовнішнього середовища та потенціалу громади і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси суб'єктів місцевого розвитку.

Принципи роботи над концепцією розвитку Слов'янської ТГ:

- підхід на основі партнерства й широкої участі;
- високий рівень громадського консенсусу, ефективність і діловий підхід;
- залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства;
- використання потужного аналітичного інструментарію;
- націленість на створення платформи для обміну ідеями та думками щодо регіонального розвитку між усіма задіяними стейкхолдерами.

Учасники Форуму «Розвиток регіональних перспектив», прагнучи до покращення економічної ситуації у Слов'янській міській територіальній громаді розуміючи сучасні світові виклики та тенденції, дійшли до порозуміння про наступне.

1. Слов'янській міській територіальній громаді необхідно розробити «Стратегію економічного розвитку Слов'янської міської територіальної громади (далі - СМТГ)». Основною метою Стратегії економічного розвитку Слов'янської ТГ є стимулювання розроблення і впровадження нових моделей економічного розвитку, що слугуватимуть об'єднуючим механізмом, основою якого є проста і зрозуміла логіка – розвиток громади з метою створення комфортних умов для громадян та підвищення їх добробуту.

2. При розробці Стратегії враховувати концепцію вибору SMART – спеціалізацій розвитку Слов'янської ТГ. Вибір спеціалізації для СМТГ

обумовлений унікальністю медичних технологій, що використовуються, та природним територіальним рекреаційним потенціалом громади, а також іншими факторами бізнес-середовища, включаючи статус міста курорту державного значення.

3. Напрями спеціалізацій бажано відобразити у візії, місії та цілях Стратегії та залучити до їх формування, шляхом діалогу, представників влади, бізнесу, науки. Цілі Стратегії повинні бути відомими всім мешканцям ТГ. При розробці Стратегії повною мірою спиратися на демократичні принципи, відносини довіри та врахувати пропозиції підприємств, установ та організацій СМТГ, а також громадськості, шляхом ініціації її відкритого обговорення в умовах особливого порядку місцевого самоврядування.

4. Зважаючи на ключову роль виробництва у генеруванні попиту на інновації, акцент на виробничій сфері також має вирішальне значення у відновленні економіки СМТГ. Підтримка виробництв продукції з високою доданою вартістю та формування технологічних ланцюгів переробних виробництв у різних секторах економіки ТГ. Актуальним бачиться формування територій пріоритетного розвитку – індустріальних парків та виробничих кластерів (керамічного, медичного, харчового та хімічного). Використання ідеології партнерства органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, як організаційно-економічної рамкової основи побудови інвестиційної моделі. Основними передумовами майбутніх Слов'янських індустріальних парків є: вирішення юридичних питань, пов'язаних з землекористуванням відповідних ділянок; вибір форми власності; пошук інвесторів; забезпечення доступу до інфраструктури (залізничної колії, енерго-, водо- та газопостачання), а також логістики (доріг) та трудових ресурсів. Організація робочої групи, яка буде займатися подібними питаннями.

5. Формування кластерів, зокрема керамічного, потребує включення якомога більшої кількості учасників та забезпечення прозорості його функціонування. Учасники керамічного кластеру, окрім вирішення великої кількості специфічних маркетингових та логістичних проблем, зможуть вирішити основну, на сьогодні, - зменшити закупівельну вартість електроенергії для виробничих цілей за рахунок збільшення обсягів закупівель. Сприяння інформаційній підтримці щодо залучення та участі виробників у донорських проєктах, націлених на підтримку кластерів (UNDP, USAID, DRC).

6. Стимулювання розвитку галузей, продукція яких безпосередньо спрямована на задоволення потреб місцевого населення: виробництва будівельних матеріалів, харчової та легкої промисловості, виробництва високотехнологічної та екологічної упаковки, сфери послуг, передусім орієнтованої на поліпшення торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування.

7. Залучення інвестицій для впровадження альтернативних джерел енергії, зокрема будівництво об'єктів відновлюваної електроенергетики та об'єктів у сфері теплопостачання, що використовують альтернативні джерела енергії; сприяння впровадженню низьковуглецевої економіки та водневої енергетики; залучення інвестицій для розвитку потенціалу зеленої економіки.

8. У стратегічному напрямі розбудови критичної інфраструктури та логістики: підвищення якості транспортного сполучення шляхом капітального ремонту автомобільних доріг; запровадження ефективної системи управління інженерною інфраструктурою меліоративних систем та утримання їх в належному стані, зокрема проведення дослідження стану каналів, дамб, споруд; зниження рівня забруднення атмосферного повітря; формування в суспільстві екологічних цінностей та засад сталого

споживання і виробництва; розвиток автоматизованих систем моніторингу довкілля; збільшення частки використання альтернативних видів палива на транспорті та промисловості та розвиток нової гнучкої інфраструктури (системи зарядних станцій електромобілів, систем зрідження, регазифікації, зберігання палива тощо).

9. У стратегічному напрямі формування місцевого ринку праці та захисту довкілля: підвищення якості життя населення та запобігання відпливу з регіону трудових ресурсів; зростання кількості нових робочих місць, зниження безробіття, зменшення професійно-кваліфікаційних дисбалансів та підвищення гнучкості ринку праці, зменшення кваліфікаційного розриву між потребами ринку праці та можливостями шукачів роботи; створення умов для більш гнучкого офіційного працевлаштування та зменшення частки осіб, неформально зайнятих в економіці регіону; виконання програм перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації фахівців відповідно до потреб ринку праці на засадах партнерства держави та бізнесу, зокрема перекваліфікація та навчання працівників містоутворюючих підприємств; збільшення мотивації та фінансової спроможності для навчання у дорослому віці, підвищення трудової мобільності та дистанційної зайнятості.

10. Підтримка закладів вищої освіти, відновлення “прикладних” ланцюгів циклу “освіта–дослідження–виробництво”, зокрема формування університетських центрів інноваційного розвитку та наукових досліджень; проведення заходів освітньої та інформаційно-консультаційної спрямованості для суб’єктів малого та середнього підприємництва з залученням провідних бізнес-консультантів та використанням державних інфо-сервісів для відкриття бізнесу. Підтримка ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» у напрямі інформаційно-консалтингового супроводу розвитку молодіжного підприємництва та

підприємств МСБ, як самого потужного ВНЗ за рівнем розвитку соціально-економічного потенціалу, розташованого на території громади.

11. У стратегічному напрямі налагодження комунікацій та покращення іміджу Слов'янської ТГ: сприяння підвищенню довіри до влади; просування ідей Стратегії; сприяння збільшенню частки медіапроектів, спрямованих на соціальну згуртованість суспільства та зниження соціального напруження; формування привабливого інвестиційного та туристично-рекреаційного іміджу міста відповідно до обраних Smart-спеціалізацій для залучення споживачів, диверсифікації виробництв підприємств та ініціювання проектів державно-приватного партнерства; залучення потенціалу економічної дипломатії для просування товарів та послуг місцевих виробників на міжнародні ринки та для диверсифікації географічної структури зовнішньої торгівлі з мінімізацією критичної залежності від окремих держав та ринків збуту; розширення механізмів використання загальнодержавних інструментів підприємствами малого та середнього підприємництва для промоції внутрішнього економічного потенціалу міста під час проведення міжнародних комунікативних заходів.

12. Розробка інвестиційного паспорту Слов'янської ТГ. Активізація співпраці з Державною установою «UkraineInvest». В перспективі, у співпраці з зацікавленими організаціями, - створення Агенції розвитку Слов'янської ТГ, яка буде займатися пошуком інвесторів, залученням міжнародних донорів, вирішенням проблемних питань та сприяти розвитку бізнесу на території громади.

13. Розробка механізмів сприяння розвитку та підтримки соціального підприємництва в Слов'янській ТГ. Впровадження реєстру соціальних підприємств, розташованих на території громади. Підтримка соціальних підприємств шляхом надання в оренду приміщень комунальної власності

на пільгових умовах. Інформаційна та консультаційна підтримка просування соціальних підприємств, створення Асоціацій соціальних підприємців, сприяння реалізації їх продукції.

Отже, економіка України упродовж останніх років, попри наявні вади сировинної споживчої моделі розвитку, довела, що здатна тримати удар та адаптуватися до суттєвих форс-мажорних обставин. Незабаром настане час, коли потрібно буде відбудовувати нову українську економіку, яка матиме високі характеристики сталості, європейської інтегрованості й економічної незалежності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванов С. В. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019, №1 (686), С. 75-89.

2. Шаповал Н., Федосєнко М., Грибановський О., Терещенко О. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> [дата звернення 16.04.2023].

3. Проєкт плану відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення 16.04.2023).

4. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: [https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019\\_31.pdf](https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019_31.pdf) (дата звернення 16.04.2023).

УДК331.446. 005.95/.96

**Артюхіна М. В.**

канд. економ. наук, доц.  
доцент кафедри менеджменту ДДПУ

**Рябокін Р. М.**

здобувач I курсу магістратури  
спеціальності «Менеджмент»,

**Рябокін М. В.**

директор КЗ ДЮСШ м. Слов'янська

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ СПОРТУМ. СЛОВ'ЯНСЬКА (НА ПРИКЛАДІ КЗ ДЮСШ М. СЛОВ'ЯНСЬКА)**

*У статті розглянуто сутність та роль мотивації персоналу школи, здійснено аналіз теорій мотивації та їх вплив на ефективність трудової діяльності працівників у закладах спорту. Проведено комплексний аналіз сучасного стану існуючої системи мотивації персоналу в КЗ ДЮСШ м. Слов'янська; запропоновано механізми підвищення ефективності даної системи. Акцентовано увагу на стимулюванні праці в закладах спорту, зокрема КЗ ДЮСШ м. Слов'янська.*

**Ключові слова:** система мотивації, заклади спорту, матеріальне стимулювання.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління закладами спорту не можливе без управління його персоналом. Навіть досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства не ефективні, якщо мотивація праці персоналу не спрямована на підвищення результатів діяльності. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб [2].



Питання підвищення ефективності системи мотивації персоналу в закладах спорту. Слов'янськ піднімали як тільки було відокремлено ці установи від централізованої бухгалтерії відділу освіти Слов'янської міської ради та надано ним статус юридичної особи з власною бухгалтерією і розпорядником коштів в особі директора. Важливим для цих закладів було дослідження різних видів трудової мотивації, яка спрямована на досягнення цілей установи та спонукає персонал до ефективної діяльності. Відтоді необхідним став пошук шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу і вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності спортивних шкіл на основі використання мотиваційного механізму. Розглядати мотивацію як систему пропонує А.Чернишова, на думку якої, «...потреби людей постійно змінюються і тому їх слід вивчати, і, відповідно до нових умов, удосконалювати систему мотивації» [7, с. 144]. Також з позицій системного підходу пропонує підходити до мотивації і М. Письменна [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем мотивації праці присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Дослідження управління персоналом і його ролі у досягненні ефективності діяльності підприємства здійснили такі науковці: Л. Балабанова, М. Виноградський [3], В. Данюк [4], М. Письменна [5], Л. Чернишова [8] та ін. Методологічні засади про мотивацію праці персоналу, її розвиток, теорії, чинники та використання на практиці показані в роботах та працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як В. Гриньова, В. Антонюк, М. Блауга, О. Виханський, Ф. Гілберт, У. Джевонс, Л. Дублін, Г. Емерсон, А. Колот, Г. Кулікова, Д. МакКлелланд, А. Маслоу [6]. Проте ще залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних методів мотивації саме в закладах спорту.

**Мета статті:** дослідження системи мотивації персоналу у закладах спорту м. Слов'янська з метою розробки рекомендацій щодо її покращення на основі загальних теоретичних засад і порівняльного аналізу та підвищення ефективності систем мотивації на прикладі КЗ ДЮСШ м. Слов'янська.

**Завдання:** визначити напрямки вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом КЗ ДЮСШ м. Слов'янська; розкрити та систематизувати методи мотивації праці і стимулювання персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час перебування школи у підпорядкуванні відділу освіти навіть і мови не йшло про залучення додаткових коштів на підвищення ефективності системи мотивації персоналу. Премії виплачувались вкрай рідко. Інколи були роки, коли взагалі не було фінансів на забезпечення відряджень тренерам, не кажучи про вихованців. Участь у змаганнях відбувалась за рахунок батьків. Преміювання тренерів за досягнення спортсменами успіхів на чемпіонатах України і вище не відбувалось. Стимул працювати знижувався до нуля. Через дуже низьку заробітну плату (у молодих спеціалістів – це мінімальна ЗП), недофінансування витрат на відрядження, спорядження та ін. відбувалось плинність кадрів і небажання ефективно працювати на результат. Єдиним не фінансовим аспектом мотивації було нагородження тренерів грамотами до дня працівників фізичної культури і спорту без фінансової складової.

З отриманням автономії і переходом закладу у підпорядкування до відділу у справах сім'ї, молоді, фізичної культури і спорту Слов'янської міської ради змінилось кардинально все. Директор та заступник директора з навчально-тренувальної роботи отримали надбавки 50% посадового окладу за ненормованість та складність у роботі. Повністю відновили фінансування відряджень на змагання не тільки тренерам-викладачам, але й вихованцям. З'явилась можливість фінансувати закупівлю спорядження

та екіпірування спортсменів. Було проведено капітальні ремонти спортивних залів. При залученні додаткових коштів від спонсорів та надання школою приміщень в оренду з'явилась можливість оздоровлювати вихованців та проводити спортивно-тренувальні збори з метою покращення результативності. Але, навіть вихід на такий рівень «вільного» фінансування власних потреб школи, не дає максимального позитивного результату вмотивованості персоналу та продуктивності праці. Тому було проведено дослідження мотиваційної системи з метою подальшого впровадження її в роботу школи після відновлення по закінченні бойових дій в регіоні та в Україні у цілому.

Результати дослідження мотиваційної системи КЗ ДЮСШ м. Слов'янська дозволили встановити низку недоліків, що не дозволяють забезпечити надійний зв'язок між системою мотивації персоналу та продуктивністю праці. Напрями вдосконалення системи мотивації праці працівників КЗ ДЮСШ м. Слов'янська відповідають виявленим недолікам управління персоналом та мають на меті їх усунення шляхом створення цілісної мотиваційної системи установи.

Головною метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу КЗ ДЮСШ м. Слов'янська є запровадження в цій школі комплексу методів та заходів щодо стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці. Побудова системи мотивації персоналу відповідає загальній стратегії його розвитку, адже вмотивовані працівники прагнуть до більш продуктивної праці.

Інструментами для побудови системи мотивації праці в закладах спорту є сучасні концепції та методи стимулювання, призначені для мотивації персоналу. Деякі з них, наприклад, премії, багато в чому залежать від продуктивності праці. Крім того, слід широко застосовувати інструменти непрямої матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, які б мотивували до більш продуктивної та результативної

праці – відшкодування витрат на проїзд, проживання та харчування під час відряджень на змагання та ін. Також важливим аспектом комфортного, а від того і продуктивного проведення занять і досягнення високих результатів, є матеріально-технічна база, комфортні умови не тільки роботи, але й відпочинку (відремонтовані роздягальні, тренерські, сучасні комфортні меблі й техніка, спеціальне обладнання та ін.)

Задля встановлення зв'язку між результатами праці та розміром матеріальної мотивації працівників ДЮСШ було запроваджено бальну модель, яку сформували на основі досвіду Пласту (Пласт - національна скаутська організація). Модель передбачає, що працівникам нараховується певна кількість балів за виконання визначених завдань (наприклад, тренерам-викладачам – кількість підготовлених спортсменів до змагань обласного чи всеукраїнського рівнів, кількість підготовлених спортсменів високих розрядів (I р., КМСУ та МСУ), кількість переможців і т.п.). За допомогою бальної системи керівництво школи має можливість оцінити здібності кожного співробітника і виявити в ньому такі важливі якості, як працьовитість і відповідальність. В кінці розрахункового періоду відповідно до накопиченої працівником кількості балів здійснюється нарахування премії. Так само, як нараховуються бали за досягнення, так і віднімаються бали за порушення трудової дисципліни чи невиконання посадових обов'язків.

Розробка системи мотивації базується на трьох головних аспектах – фінансовому, не фінансовому, а також їх сукупності.

Для фінансового аспекту важлива прозорість. Кожному співробітнику має бути зрозуміло, як діє система нарахування премії, а тому важливо, щоб побудована система матеріальної мотивації була простою та доступною для розуміння всіма працівниками. Умови та принципи нарахування чи віднімання балів обговорюються на зборах трудового колективу та на тренерських радах.

Від нефінансового аспекту мотивації іноді залежить причина, що спонукає людину до працевлаштування в заклади спорту. Наприклад, тренери можуть проводити додаткові заняття на базі власної школи або орендувати приміщення для надання платних послуг. В такому випадку їм не треба витратити час і кошти для добирання в інше місце роботи, можна використовувати власний (шкільний) спортивний інвентар та снаряди для проведення занять.

До сукупного аспекту потрібно віднести страховку співробітників (за специфікою їх роботи), їх навчання (курси підвищення кваліфікації, курси з охорони праці, курси з протипожежної безпеки чи мінної оборони та ін.), компенсацію витрат під час відряджень на проїзд, проживання і харчування (добові). Це дуже важливі фактори, оскільки від них залежить працездатність працівників, їх можливість до відновлення фізичних, розумових та моральних здібностей. Для того щоб домогтися позитивних результатів у сфері мотивації, заступник директора з навчально-тренувальної роботи при взаємодії з головним бухгалтером та директором школи мають діяти спільно та дійти максимальної згоди як між собою, так і з трудовим колективом за всіма аспектами проектованої мотиваційної системи.

Також, серед методів непрямого матеріального стимулювання надано перевагу компенсаціям витрат на проходження працівниками щорічних медичних профілактичних оглядів, а також наданню матеріальної допомоги на оздоровлення працівників раз на рік в розмірі посадового окладу.

У порядку непрямого матеріального стимулювання працівникам доцільно призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості проїзду на час відряджень (змагання, семінари, курси підвищення кваліфікації і т.п.).

Крім інструментів матеріального стимулювання в ДЮСШ запроваджено комплекс інструментів нематеріального стимулювання. Зокрема, проведення низки корпоративних заходів пізнавально-розважального та змагального характеру, таких як:

- семінар-тренінг з підвищення кваліфікації працівників чи тренерів;
- корпоративний захід «День здоров'я, присвячений дню фізичної культури і спорту»;
- корпоративне святкування Нового року;
- участь у навчально-тренувальних зборах на базі відпочинку;
- виїзне (неформальне «на природі») підведення підсумків діяльності за рік та визначення кращих тренерів та працівників року;

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

Мотивація праці є однією з найважливіших складових нормального функціонування школи, так як тільки від якості роботи співробітників залежить успіх усього закладу. Мотивування трудової діяльності дозволяє впливати на всі аспекти існування спортивного закладу. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Управління персоналом закладу спорту здійснюється за допомогою поєднання адміністративно-економічних і соціально-психологічних методів мотивації, розвиненої системи матеріального стимулювання, яка включає в себе: встановлення постійної і змінної частини оплати праці, доплат, надбавок і премій, штрафів і стягнень.

Існуюча на даний момент система організації мотивації працівників в КЗ ДЮСШ потребує корегування і вдосконалення за наступними напрямками: 1) розробка системи оцінювання результатів праці (досягнень) працівників, на основі чого потрібно внести зміни до

Положення про преміювання працівників; 2) розробка Положення про додаткові методи заохочення працівників.

Аналіз мотивації співробітників школи, показав, що його основними перевагами є: мотивування співробітників закладу здебільшого за допомогою матеріальної винагороди. Але є і нематеріальне заохочення у вигляді корпоративних відвідувань різних заходів і проведення свят, що в свою чергу покращує психологічний клімат установи. Така кадрова політика, спрямована на підготовку й утримання в установі висококваліфікованого (досвідченого) персоналу та викладачів-тренерів, здатних підвищувати показник успішності (рейтинг) школи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
4. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. – К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
5. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Наковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9, С. 375-383.
6. Процьків А. Р., Кругляк А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення 15.05.2021)
7. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

8. Чернишова Л. І., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

УДК 336.71

**Крутогорський Я. В.**

канд. економ. наук, доц., доцент  
кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Бурдаков Б. О.**

здобувач III курсу  
спеціальності «Облік і оподаткування»

### **РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЯК ЗАСІБ ВІДБУДОВИ ДЕРЖАВИ**

*У статті проведено аналіз розвитку національної економіки нашої країни у даний момент та визначені способи подолання економічної кризи в Україні у післявоєнні часи. Здійснено оцінку ресурсів, які необхідно залучити для відбудови та становлення ефективного процесу економічного зростання.*

**Ключові слова:** *бізнес-спільноти, лідерство, команда, ресурси, керівники, кейси, персонал, бізнес-моделі, підприємницька діяльність.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Відновлення та технологічне оновлення виробничого потенціалу України повинне стати ключовим середньостроковим завданням програми відбудови. Відновлення виробничих секторів з високою доданою вартістю створить надійну основу для стабільного розвитку економіки та сприятиме підвищенню рівня національних заощаджень і внутрішніх інвестицій. У цьому контексті варто згадати, що після II світової війни найбільш важливим аспектом плану Маршалла для Європи була економічна реконструкція та інтеграція виробничого сектора країн. Частина ресурсів плану Маршалла виділялась на відновлення виробництва в кожній країні. Частина коштів виділялась місцевим бюджетам для здійснення державних



закупівель продукції новостворених чи відновлених підприємств. Україні варто наполягати на аналогічному розподілі ресурсів міжнародної допомоги, спрямуванню значної її частини на відродження національного виробничого сектора та його інтеграцію із внутрішнім ринком Європейського союзу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку бізнесу як засобу відбудови країни усвідомлена багатьма вченими, що знайшло відображення у значній кількості наукових праць. Серед таких досліджень варто відмітити праці Свинчук А.А., Галушка З.І., Гусак Н., Ковалевської А.В., Нечипоренко Я.Є., Сотник І.М., Гаврилової В.В., Коваленко Є.В. та інших [1-4]. Однак, питання формування конкретних механізмів налагодження фінансового клімату для бізнесу після війни на сьогодні залишається зовсім мало дослідженими, що й окреслило мету даної статті: обґрунтувати рекомендації щодо механізмів розвитку бізнесу в Україні як засобу її післявоєнної відбудови.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід початку війни 2014 року та ковідної кризи допомогли українському бізнесу підготуватися до війни. Але не менш важливим було особисте лідерство керівника та злагодженість команди.

Вибудовування довіри та підтримка постійного зв'язку зі своїми клієнтами за нормальних умов, дозволила підтримувати стосунки і в час війни. У період кризи клієнт пам'ятає про вас та готовий підтримати свого партнера чи постачальника лояльністю, своїм терпінням щодо очікування замовлення, чи наступним замовленням

Активна участь у бізнес-спільнотах у мирний час забезпечила багатьом бізнесам швидку підтримку, як у порятунку працівників і їхніх сімей із зон бойових дій, так і у випадку евакуації складських запасів чи потужностей на більш безпечні території. Такі спільноти також стали

простором для синхронізації щодо поточного стану справ, в найскладніші дні – оперативної інформації, об'єднання навколо багатьох волонтерських ініціатив, обговорення можливостей та стратегій, а також простором певної надії і опори.

Особисте лідерство і злагоджена команда, у якій панує довіра, – запорука ефективності за будь-яких обставин. У часи війни, коли швидкість прийняття рішень і реальних дій рятують життя, такі риси, як здатність взяти відповідальність, тримати голову холодною, правильно комунікувати з працівниками (часто дуже розгубленими) були визначальними.

Цікаво, що в перші тижні війни згадані якості проявило багато людей не із топ позицій в компаніях. Багато керівників та власників мають приклади працівників, які взяли на себе відповідальність за певний напрям чи завдання – робоче або волонтерське, хоча до них не було таких очікувань.

Варто пам'ятати, що згадані компетенції та чесноти лідера не беруться нізвідки, вони приходять з досвідом, з висновками з минулих криз, з цінностей лідера. Чесноти, набуті в мирний час, забезпечують гнучкість мислення в кризові моменти, не даючи лідеру і команді розгубитися за обставин критичної складності. А також допомагають бачити цілісну картину, діяти, використовувати можливості, відмовлятися від недієвих інструментів та вибудовувати нові бізнес-моделі.

В свою чергу довіра між людьми дозволяла пришвидшувати рішення. Довіра українців один одному в перші дні війни, а часто чужим людям дозволила врятувати багатьох. Велике питання: як нам не втратити цього відчуття і, навпаки, розвивати його.

Усвідомлення відповідальності й готовність боротися за свободу і незалежність – потужна мотивація, аби робити неможливі речі можливими,

як у бізнесі, так і в інших сферах. Це внутрішнє налаштування буде ще роками, а можливо, і десятиліттями сприяти успіху українського бізнесу, а відтак – країни в цілому.

Жоден ворог не зможе позбавити нас особистого лідерства, сили спільнот, довіри між собою та з партнерами, відповідальності, якщо ми свідомо й наполегливо розвиватимемо їх у мирний час. Вони є ключовими факторами для якісного відновлення та побудови підприємництва в часі війни і після перемоги.

Не менш важливе питання: чи можна було краще підготуватися до повномасштабної війни? Врешті-решт зараз стоїть перед багатьма питання, як використати уроки і правильно підготуватись до складної зими.

Бізнес працює в певному контексті, зокрема і в політичному. Тож про сигнали тривоги останніх місяців перед повномасштабним наступом російської армії знали всі.

Наше спілкування і дослідження серед українського бізнесу перед самим початком вторгнення показувало, що у більшості були плани або сценарії дій. Згідно з дослідженням Бізнес-школи УКУ від 22 лютого 2022 року, 69% опитаних компаній мали антикризовий план [5].

Було кілька кроків, які багато компаній зробили напередодні: подбали про працівників і склали план на випадок надзвичайних обставин. Деякі індустрії активніше готувались, організувавши переїзд для команд у період січня-лютого, чи подбали про резервну інфраструктуру. Особливо це стосувалося ІТ-компаній, що отримували додатковий тиск з боку клієнтів із Заходу, або мали певні внутрішні процеси пов'язані з оцінкою ризиків. Проте, для більшості українського бізнесу – останні місяці перед повномасштабним вторгненням не суттєво змінили порядок діяльності [6].

Основні причини такої реакції дві:

1. Якщо ти думаєш про війну, то не можеш продовжувати

працювати над розвитком і дієво планувати майбутнє; при тому, що загроза нападу останні 8 років завжди була присутня.

2. Якби ти не уявляв загрозу війни, на рівні підсвідомому ми намагаємося блокувати такий варіант подій: багато представників бізнесу кажуть, що таки до останнього не вірили в повномасштабне вторгнення.

Досвід 2014 року став дуже сильно у нагоді українському бізнесу, адже тоді багато хто релокувався, перевозив працівників, вийшов з російського ринку, або втратив велику частину ринку на Сході України та в Криму. Відтак, довелось змінювати бізнес-моделі, перелаштовуватись на інші ринки. 2014 рік – це була свого роду вакцинація, або ж щеплення. І саме цей досвід ліг в основу планів на випадок надзвичайних обставин. В цьому й виникла велика проблема – майже ніхто не розглядав велику ймовірність повномасштабного вторгнення, а лише поступове захоплення територій. Таким чином досвід 2014 року як допоміг, так і дуже завадив українському бізнесу розглянути більш радикальні сценарії і підготуватись до них.

Як би дивно не звучало, багатьом компаніям допоміг досвід ковідної кризи. До прикладу, нікому з працівників не потрібно було пояснювати, як працювати, якщо фізично неможливо перебувати в офісі, або ж, якщо місце твого проживання раптово змінилося. Зараз перед деякими бізнесами новий виклик – як працювати в нових умовах, якщо раптом 30% твоїх працівників перебувають за кордоном або ж твій бізнес став глобальним і зовсім без персоналу.

Бізнес ідеї, які можуть допомогти нашій країні.

Створення українських аналогів ІТ-продукції та програмного забезпечення, а також українська локалізація.

Актуальним для відкриття бізнесу в ІТ сфері стане розробка аналогів російських програм, що пішли з українського ринку. Люди масово

відмовляються від російського софту та від усього, що асоціюється з країною-агресором. Наприклад, російські CRM та ERP системи Bitrix24, AmoCRM, Мегаклан з легкістю вже можуть замінити вже існуючі на ринку Creatio (Terrasoft CRM), Perfectum CRM/ERP та Vbjet EPR.

У цей час кожен намагається підтримати економіку країни та купувати українські товари, у тому числі програмне забезпечення вітчизняних розробників. Для відкриття бізнесу у цій сфері знадобиться не лише якісний софт та висококласні професіонали, а й хороша маркетингова акція, яка зможе залучити користувачів та переконати їх у тому, що українські аналоги програм нічим не гірші за звичні зарубіжні версії.

Питання локалізації медіа та веб ресурсів стало як ніколи актуальним. З 16 липня всі сайти мають перейти на українську мову, а товари з комп'ютерними програмами мають бути оснащені українським інтерфейсом. За порушення закону може загрожувати штраф від 3,4 тис. до 8,5 тис. грн., якщо порушення вчинено вперше. За повторне порушення – до 11,9 тисяч гривень.

Інфраструктура з бомбосховищами та укриттями.

Досвід кількох місяців життя в період війни показав, що підвальні приміщення більшості житлових будинків, на жаль, були не підготовлені до того, щоб забезпечити безпечне укриття громадян під час обстрілів.

Експерти роблять прогнози, що як у воєнний час, так і після нього люди віддаватимуть перевагу тим ЖК, в яких буде укріплене підземне паркування та обладнані бомбосховища. Як зробити на цьому бізнес? Можна відкрити фірму, яка співпрацюватиме з будівельними компаніями та облаштовуватиме для них підземну інфраструктуру. Це стосується не лише житлових комплексів, а й торгових центрів та офісних будівель.

Наприклад, прес-служба Київської обласної військової адміністрації оголосила про будівництво кількох ЖК для людей з Ірпеня та Бородянки, які втратили житло. На території будуть не лише житлові будинки, а й спеціально обладнані бомбосховища.

Виробництво продуктів харчування довготривалого зберігання

На даний момент у багатьох регіонах країни люди не мають доступу до свіжої продукції через проведення бойових дій, закриття магазинів та окупацію деяких областей. Попит на продукцію тривалого зберігання значно зріс серед мирного населення, і серед військовослужбовців.

Після закінчення війни, за прогнозами експертів, люди продовжуватимуть запасатися продукцією тривалого зберігання – консервами, сухпайками та продуктами швидкого приготування на випадок нових непередбачених ситуацій.

Для виготовлення подібних товарів можна переобладнати харчовий цех та найняти на роботу технолога, який спеціалізується на виготовленні продукції тривалого зберігання.

Наприклад, українська торгова марка Harchi займається активним продажем сублімованої продукції – гречаної каші з овочами, картоплі зі свининою та овочами, супами швидкого приготування та іншими продуктами. Для приготування страви, що практично нічим не відрізняється від свіжих овочів і мяса, потрібно всього лише залити суміш окропом.

Виробництво будівельних матеріалів, оренда будівельної техніки та виконання підрядних робіт

Військове вторгнення завдало величезної шкоди житловому фонду та об'єктам інфраструктури практично у всіх регіонах країни. Попит на будівельні матеріали збільшується, а після закінчення бойових дій (та перемоги, звичайно) він може злетіти до небувалих розмірів. У той же час,

логістичні ланцюжки по доставці будматеріалів з-за кордону порушилися, а російські товари для будівництва пішли з ринку. Внаслідок цього, ціни та попит на будматеріали українського виробництва підвищуватимуться, а значить це чудова ідея для відкриття бізнесу в цьому напрямі.

Окрім виробництва матеріалів для ремонту та будівництва, можна також займатися їх реалізацією, здавати в оренду будівельні інструменти та будівельну техніку, відкрити онлайн-магазин із продажу та оренди пристроїв для ремонту, а також надавати послуги з виконання підрядних робіт.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** З позитивних змін варто відзначити зміну ставлення міжнародної спільноти: зростає визнання суб'єктності України та її високого потенціалу як впливового глобального гравця. Наші партнери приємно здивовані тим, що українці думають про майбутнє вже тепер, коли триває активна фаза бойових дій. Це дає надію, якої кожен з нас потребує як громадянин, і всі ми – як нація. Думати про майбутнє ніколи не зашвидко. Бізнес уже зараз веде розмову про напрямки, що можуть стати унікальними можливостями для зростання. Велике руйнування країни спонукає нас до рішучої реакції та дії задля майбутнього піднесення, а тому обдумувати його потрібно вже зараз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Свинчук А. А. Організаційні механізми розвитку соціальних підприємств в Україні : дис. канд. екон. наук : 08.00.04/ Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 340 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d26.006.03/2016/dis2Bd\\_Svynchuk.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d26.006.03/2016/dis2Bd_Svynchuk.pdf)
2. Галушка З. І. Роль соціального підприємництва у забезпеченні розвитку громад // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної

конференції «Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід», КНЕУ, 18 травня 2018 року, ст.182-185. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty\\_of\\_Economics\\_and\\_Administration/news/2018\\_0613/18-5454.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/news/2018_0613/18-5454.pdf)

3. Гусак Н. Кращий досвід та сучасні тренди розвитку соціального підприємництва: Україна (результати дослідження) Доповідь на II Всеукраїнському форумі соціальних підприємців. Київ, 16.11.2016. URL: <http://www.prgrf.com/forum/>

4. Robinson J. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities / J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts // Social Entrepreneurship. - Palgrave Macmillan, 2006. – 280 p.

5. 69% українських компаній мають антикризовий план на випадок ескалації, опитування. URL: <https://forbes.ua/news/69-ukrainskikh-kompaniy-mayut-antikrizoviy-plan-na-vipadok-eskalatsii-opituvannya-23022022-3817>

6. Як ефективно планувати в умовах війни та непередбачуваності. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viyeni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminyuyutsya-poyasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105>



УДК 005.1:316.46

**Головко С. О.**  
канд. пед. наук, доц., доцент  
кафедри управління та адміністрування ДДПУ  
**Давимука А. В.**  
здобувач I курсу магістратури  
спеціальності 073 Менеджмент

## **ЛІДЕР ЯК ВАЖЛИВИЙ СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

*У статті розкрито поняття та сутність лідерства, розглянуто основні характеристики лідера та принципи управління, проаналізовано основні якості лідера та його статус в команді, визначено функції лідера та його роль в діяльності організації.*

**Ключові слова:** лідер, якості та характеристики лідера, принципи управління, статус лідера, роль та функції лідера.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ стрімкими кроками прямує в епоху розвитку інтелектуальних людських ресурсів. Відповідно змінюються умови праці та системи управління. Принципи лідерства змінюються, і вони почали втрачати свою ефективність. На перший план виходить креативність, яка зараз цінується більше, ніж працьовитість.

Реальні проблеми, пов'язані з питаннями лідерства, ефективного управління та раціонального використання влади, вимагають глибокого дослідження феноменів лідерства та управління.

Як відомо, ефективне управління сприяє стабільності та порядку, вирішенню різноманітних життєвих проблем, а такі поняття, як лідерство та менеджмент, безумовно, тісно пов'язані з процесом управління. Тому менеджмент, лідерство та керівництво є об'єктами дослідження багатьох учених.

Сьогодні існує необхідність як розширити галузь сучасних досліджень у сфері лідерства та керівництва, так і підняти рівень

професіоналізму та ефективності сучасних керівників. Адже керівник повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. Керівник повинен бути лідером і вміти мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягнення високих результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні лідерство як наукова проблема не викликає сумніву. Багато дослідників намагалися дати власне тлумачення цьому феноменові, відзначаючи найрізноманітніші його грані.

Різні концепції, що заклали основу сучасних методологічних підходів, були відображені в працях Н. Макіавеллі, К. Маркса, М. Вебера, Е. Дюркгейма, Ф. Тейлора.

Важливий внесок внесли такі зарубіжні автори, як Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, Пітер Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард.

В Україні вивчення питань даного напрямку проводилося представниками різних шкіл. Зокрема, слід визначити таких вчених, як Калашнікова С. А., Науменко О. С., Саврук О. Ю., Сіцинський А. С., Чуприна К. О., Величко А. О. та інші.

**Мета статті:** дослідити поняття «лідер» як важливого суб'єкта ефективного управління організацією, визначити вплив лідера на ефективність роботи організації.

Мета дослідження обумовила постановку та розв'язання таких завдань:

- визначити поняття та сутність лідерства;
- проаналізувати основні якості лідера та його статус в команді;
- визначити функції лідера.

**Виклад основного матеріалу.** Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю без ефективного менеджменту та лідерів, які можуть заохочувати, позитивно впливати та вести за собою інших працівників, тим самим даючи позитивні кінцеві результати.

Лідерство – це повноваження, які не можна делегувати. Лідер – керівник, який має владу, пов'язану з добровільним визнанням командою верховенства лідера. Це людина ініціативна, вільна і сильна всередині, здатна керувати. Щоб стати лідером, потрібно досягти певного рівня культури, освіти, професіоналізму, життєвого досвіду та внутрішньої зрілості. Це засновано на постійній роботі над собою, розвитку власного потенціалу.

Вважається, що лідера неможливо створити, тому що він створює сам себе. Найкращі лідери – це ті, хто забезпечує інтелектуальне лідерство, яке включає здатність аналізувати пропозиції та ідеї інших; які не тільки володіють знаннями, а й можуть ними поділитися.

Успішного керівника будь-якої компанії можна охарактеризувати кількома ключовими характеристиками. Універсальний лідер може мотивувати та направляти всіх навколо. Його стиль керівництва поєднує авторитет із позитивним підходом до розвитку талантів членів команди та створення середовища, в якому вони можуть бути відкритими, чесними та продуктивними в роботі.

Ефективні лідери є авторитетними, доброзичливими та орієнтованими на розвиток. Це показує, наскільки послідовно вони зосереджені на головній місії та загальній меті своєї компанії чи групи. Якості успішного лідера включають впевненість у собі, орієнтацію на стосунки, готовність діяти, скромність, здатність розширювати можливості інших, бути відданим своїй особистості та подавати приклад.

Основні характеристики лідера:

1. Впевненість: кожному лідеру, будь то команди чи організації в цілому, потрібно виявляти впевненість, щоб надихнути своїх послідовників. Незважаючи на невдачі, ви повинні зберігати холонокровність і рішучість. Лідери з цією рисою також більш схильні змусити своїх послідовників і колег повірити в них.

2. Підзвітність: найкращі лідери несуть повну відповідальність за результати роботи своїх команд, незалежно від того, хороші вони чи погані. Одне з найважливіших завдань лідера як керівника – хвалити членів команди, коли вони добре виконують роботу, і давати конструктивний відгук, щоб допомогти їм стати ще кращими.

3. Респект: однією з найважливіших якостей хорошого керівника є повага до людей. Це полегшує вирішення конфліктів і напруги, зміцнює довіру та підвищує продуктивність.

4. Мужність: не завжди легко вкласти свої два центи в роботу, незалежно від того, намагаєтеся ви поділитися новою концепцією, надати відгук одному зі своїх прямих підлеглих або порушити проблему з кимось на вищій посаді. Це одна з причин, чому сміливість є однією з найважливіших рис хорошого лідерства. Коли лідери сміливі, вони можуть відстоюватись і спрямовувати справи в правильному напрямку замість того, щоб ігнорувати проблеми чи дозволяти розбіжностям тривати довше, ніж вони повинні.

5. Адаптивність: лідери з досвідом усвідомлюють, що в останній момент можна внести корективи в плани та цілі. Потужному лідеру слід прагнути до гнучкої стратегії, яка дає можливість коригувати курс, коли це необхідно.

6. Емпатія: робота керівників компаній, таких як менеджери та супервайзери, краща за роботу інших членів команди. У таких ролях ви

завжди повинні докладати зусиль, щоб співчувати реальності, з якою стикаються інші люди у вашій команді, щоб полегшити співпрацю всім.

7. Спілкування: існує прямий зв'язок між хорошим лідерством і чіткою комунікацією. Найкращі лідери – це вільні комунікатори, які можуть ділитися фактами та ідеями, надихати своїх підлеглих і навчати тих, хто на них працює. І лідеру потрібно вміти спілкуватися та слухати людей із найрізноманітнішим походженням, професією, місцем розташування та соціальною ідентичністю. Бізнес-стратегія компанії буде успішною чи невдалою залежно від того, наскільки добре топ-лідери компанії спілкуються між собою..

Лідерство ґрунтується на цінностях керівника, які визначаються як знання, уміння та переконання, що зумовлюють конкретний вибір поведінки менеджера. Зовнішня система цінностей керівника зумовлюється його освітою, уявленням про свою професію, місією та діяльністю організації, її історією і культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація.

Деніель Гоулмен (Goleman Daniel), досліджуючи секрети ефективного лідерства, здійснив аналіз майже 200 успішних компаній та їхніх лідерів. Було виокремлено три категорії особистих якостей керівників-лідерів: технічні, пізнавальні та емоціональні здібності. Результати були цікаві і дещо несподівані: емоціональні здібності лідерів вдвічі перевищували інтелектуальні; а що вища була посада лідера, то збільшувалась важливість емоціональних здібностей для досягнення успіху.

Це означає: щоб бути лідером, слід уміти розуміти і контролювати свої та чужі емоції, виявляти оптимізм, ентузіазм і відданість справі, формувати ділові стосунки з різними людьми.

Лідерська поведінка орієнтована на успіх справи і досягнення колективу, має підтримувальний характер. Тому ефективним лідерство може бути за умов партисипативного та фасилітативного управління.

Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота впливає на діяльність організації. Тобто в неї є звичайне прагнення брати участь у всіх процесах, які пов'язані з її власною діяльністю в організації.

Роберт Блейк і Джейн Мутон з Техаського університету запропонували управлінську «сітку», яка є спробою проаналізувати стиль роботи, виходячи з припущення, що існує дві сфери турботи менеджерів: люди (вертикальна вісь сітки) і виробництво або горизонтальна вісь сітки [1, с. 116].

Під турботою про виробництво розуміється відношення керівника до широкого кола таких питань, як якість прийнятих рішень, якість процедур і управлінських процесів, плідність досліджень, якість штатного персоналу, ефективність його роботи тощо.

Що стосується турботи про людей, то сюди входить ступінь особистої участі у процесі досягнення цілей, підтримання самопошани працівників, відповідальність, що більш ґрунтується на довірі, ніж на слухняності, підтримання нормальних умов праці і добрих міжособистісних стосунків.

З урахуванням такого тлумачення обох сфер турботи менеджера визначається доля часу, виділеного цим сферам. Сітка може використовуватися паралельно із психологічними тестами про плюси і мінуси менеджерів і пропонує дев'ять градацій на обох осях, де дев'ята є найвищою.

Тут можливі такі варіанти (перша цифра означає рівень турботи про виробництво):

- менеджмент 1-1 – зубожілий менеджмент з низько-ефективним виконанням, приділяється незначна увага до виробництва, та і до людей;
- менеджмент 1-9 – на роботу не звертається майже ніякої уваги, головне – гарні взаємозв'язки;
- менеджмент 5-5 – являє собою середню позицію у менеджменті, із підтриманням рівноваги між потребами виробництва і людьми, але при цьому ніхто не використовує повністю свого потенціалу;
- менеджмент 9-1 – цей стиль керівництва з високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей відомий як «менеджмент задач». У даній ситуації працівники розглядаються як деяка спільність, подібно обладнанню, мало уваги надається думкам, почуттям працівників, їх потребам і прагненням;
- менеджмент 9-9 – це менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розуміння ними проблем при повній довірі до працюючих [1, с. 117].

Таким чином, залежно від ступеня відношення до людей і виробництва, лідер може опинитись у будь-якій точці сітки. При цьому забезпечується деяка гнучкість у лідерській поведінці, що визначається на основі діагнозу ситуації в людському колективі і на виробництві.

Для того, щоб влада лідера була ефективною, він має дотримуватися ряд головних принципів:

1. Принцип збереження, вимагає ставлення до влади як до єдиної справжньої цінності, за яку потрібно боротися до кінця.
2. Принцип своєчасності доповнює попередній. Основа його ідея – не влада потрібна лідерові, а лідер владі.
3. Принцип підтримки дій керівника підлеглими.

4. Принцип потаємності. Керівник повинен бачити все, але не повинен дозволяти «дивитися в себе».

5. Принцип розуміння. Дії влади, її мета повинні бути зрозумілими людям.

6. Принцип дієвості. Влада стає безсилою, коли порядок підтримується, але не діє.

7. Принцип адекватності передбачає необхідність враховувати позицію тих, хто знаходиться в опозиції до влади.

8. Принцип легітимності забезпечує не лише юридичне, а й моральне визнання повноважень носія влади.

Можемо підсумувати, що проблеми лідерства є ключовими для досягнення ефективності організації. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей у людей, які висувають себе в лідери, з іншого, це процес несилового впливу в напрямку досягнення організацією своїх цілей.

На нашу думку лідерство пов'язано з особистісними якостями і з відповідними навичками. Якщо людина володіє вродженими якостями лідера і має відповідні набуті навички, вона зможе ефективно, а головне, не використовуючи формальну владу, вести послідовників в правильному напрямку для досягнення спільних цілей.

До класичного розуміння ролей лідера, на наш погляд, слід віднести позицію Дж. Каузеса та Б. Познера, які ще у 1980-х рр.. виділили наступні п'ять ключових ролей лідера:

1. Шукати нові можливості.
2. Спонукаати людей до спільного бачення, орієнтувати ...на перспективу, залучати послідовників.
3. Надавати можливість іншим проявити себе. Заохочувати співпрацю та допомогу в індивідуальному розвитку.



4. Моделювати образ життя та розвитку. Захоплювати людей власним прикладом та концентрувати спільні зусилля на результатах.

5. Надихати людей. Високо оцінювати досягнення та гідно заохочувати послідовників [4].

У лідера є чотири ролі, які він має успішно виконувати:

1. Створення атмосфери взаємної довіри шляхом поділу усіма спільних цінностей.

2. Прояснення цілей – трансформація візії у конкретні цілі.

3. Налаштування бізнес-процесів і систем.

4. Розвиток талантів.

П. Сенге стверджує, що сучасний лідер має виконувати три основні ролі: архітектора, слуги та вчителя [2, с. 327].

Дві останні ролі є певним викликом для сучасного суспільного погляду на управління та потребують переосмислення місії (суспільного призначення) останнього.

Аналіз джерел засвідчує наявність досить різноманітних поглядів щодо основних функцій сучасного лідера.

Засновники компетентісного підходу Спенсери у своїй праці «Компетенції на роботі» для опису типової лідерської поведінки використали наступні положення:

- «Інформування людей: щоб ті, на яких впливає рішення, були в курсі того, що відбувається.

- Особисто робить зусилля для справедливого відношення до всіх членів групи.

- Застосовує комплексні стратегії для посилення командного духу та підвищення продуктивності.

- Упевнюється, що практичні потреби групи задоволені.

- Гарантує, що інші виграють від місії, цілей, планів, клімату, тону та політики лідера» [5, с. 64-65].

У ракурсі концепції лідерства-служіння домінуючою є точка зору, згідно з якою: лідер – це той, хто вміє служити та вибудовувати гармонічні стосунки між співробітниками всередині організації для досягнення максимальних сукупних результатів.

К. Баншар використовує акронім «SERVE» (служити) для опису ключових функцій лідера-слуги, які є наступними [3, с. 304-308]:

- Бачити майбутнє, виконувати роль творця картини майбутнього.
- Займатися людьми та розвивати їх.
- Постійно розвиватися (у трьох аспектах – власний розвиток, розвиток процесів, удосконалення структури).
- Цінувати як результати, так і відносини
- Втілювати цінності в життя.

Завершуючи огляд наявних позицій, ще раз підкреслимо, що при будь-якому підході щодо розуміння основних ролей і функцій сучасного лідера їх реалізація можлива лише за умов наявності взаємної довіри та співпраці.

**Висновки:** Лідерство це природний соціально-психологічний процес у групі, який ґрунтується на впливі особистого авторитету індивіда на поведінку учасників групи. При цьому під впливом розуміють поведінку однієї людини, яка змінює поведінку, стосунки, почуття іншої людини. Вплив можна здійснювати за допомогою ідей, усного та письмового слова, пропозиції, переконання, емоційного зараження, примусу, особистого авторитету та прикладу. Існують різноманітні теорії лідерства, які допомагають краще зрозуміти статус лідера та його вплив на роботу команди, підприємства чи організації.

Ми зазначили, що лідер це керівник, який має владу, пов'язану з добровільним визнанням командою верховенства лідера. Це людина ініціативна, вільна і сильна всередині, здатна керувати. Основними рисами лідера є впевненість, підзвітність, респект, мужність, адаптивність, емпатія, спілкування. Для того, щоб влада лідера була ефективною, він має дотримуватися ряд головних принципів: принцип збереження, принцип своєчасності, принцип підтримки дій керівника підлеглими, принцип потайності, принцип розуміння, принцип дієвості, принцип адекватності.

Ми підсумували, що проблеми лідерства є ключовими для досягнення ефективності організації. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей у людей, які висувають себе в лідери, з іншого, це процес несилового впливу в напрямку досягнення організацією своїх цілей. Тому лідерство пов'язано з особистісними якостями і з відповідними навичками. Якщо людина володіє вродженими якостями лідера і має відповідні набуті навички, вона зможе ефективно, а головне, не використовуючи формальну владу, вести послідовників в правильному напрямку для досягнення спільних цілей.

Найосновнішими функціями лідера є: пошук нових можливостей, спонукання людей до спільного бачення, орієнтування на перспективу, залучення послідовників, дозвіл іншим співробітникам на прояв своїх якостей. Лідер має моделювати образ життя та розвитку команди, захоплювати людей власним прикладом і надихати їх, високо оцінювати досягнення та гідно заохочувати послідовників, створення атмосфери взаємної довіри шляхом поділу усіма спільних цінностей, прояснювати цілі, налаштувати бізнес-процеси і системи, розвинути таланти. Ми зробили висновок, що ці функції лідер може реалізувати тільки тоді, коли він співпрацює зі всією командою.

**Список використаних джерел:**

1. Бізо Л., Ібрагімова І. Розвиток лідерства. К.: Проект «Реформа управління персоналом на дер-жавній службі в Україні», 2012. 400 с.
2. Вижва М. Використання концепції Дж. Скуллера у розробці програми розвитку лідерських властивостей старшокласників. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки. Випуск 8(53). 2019. С. 5-11
3. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
4. Кремень В. Г. Філософія управління. Харків: НТУ "ХП", 2008. 524 с.
5. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.

**УДК 005.1**

**Набока О. Г.**

док. пед. наук., проф., професор  
кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Демченко М. О.**

здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*У статті розглянуто основні підходи до управління сучасним підприємством: ситуаційний, функціональний, процесний, системний. Виокремлено переваги та недоліки означених підходів.*

***Ключові слова:** управління підприємством, менеджмент, підходи до управління.*

**Постановка проблеми.** Менеджмент як сучасна система управління підприємством, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов, необхідних для його ефективного функціонування та розвитку. Йдеться про таку організацію управління, яка зумовлена об'єктивною необхідністю та закономірностями ринкових відносин. Особливість сучасного менеджменту полягає у його спрямованості забезпечення раціональної організації управління підприємством. Аналіз організації управління підприємством дозволяє оцінити гнучкість, ефективність, надійність управління, здатність до постійних впливів із боку довкілля. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від узгодженості дій усіх підрозділів та спеціалістів підприємства. У сучасних умовах стає суттєво важливим інформаційне забезпечення для успішного функціонування апарату управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем управління сучасним підприємством присвячено праці багатьох науковців. Сучасні дослідження, що розкривають окремі аспекти означеної проблеми, висвітлено у наукових працях Барінова Д., Гвоздя М., Касьянової Н., Кононової І., Ляшенко Р., Онещак О., Хаврової К., Харченко В., Хвостіної І., Швайки Л. та ін. У своїх дослідженнях науковці характеризують окремі підходи до управління сучасними підприємствами, висвітлюють їх переваги та недоліки.

**Мета статті.** Теоретичний аналіз основних підходів до управління підприємством, визначення переваг та недоліків кожного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час важко назвати більш важливу сферу діяльності, ніж управління, або менеджмент, від якого значною мірою залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

Процес управління організацією як системою передбачає узгоджені дії, які і забезпечують досягнення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Існує багато підходів до управління підприємством (організацією), кожний з яких наголошує на певному аспекті функціонування підприємства.

Так, науковець Лященко Р. серед великої кількості підходів до управління сучасним підприємством виділяє такі:

– ситуаційний – спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації: виділення факторів, що створили певну ситуацію і є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень і наслідків ситуаціях, обрання специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації;

– функціональний – безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління;

– процесний – спрямований на спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача;

– системний – визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду [4].

Дослідник Харченко В. у власному дослідженні виділив процесний, системний та ситуаційний підходи до управління.

Процесний підхід характеризується сумою взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль тощо.

Системний підхід дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру об'єкта, встановити властивості його елементів, простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними.

Ситуаційний підхід – логічне продовження теорії систем, спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації [6].

Використання ситуаційного підходу до управління, на думку Харченка В., сприяє більш ефективному досягненню мети (особливо на підприємствах із великою кількістю завдань).

Дослідниця Кононова І. серед основних підходів до управління підприємством виокремлює ситуаційний, функціональний, системний та процесний.

Ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральний момент даного підходу – конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу.

Роль функціонального підходу до управління підприємством полягає у спрощенні процесів управління, зменшенні споживання матеріальних ресурсів, покращення координації робіт.

Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку діяльності, отримання максимального ефекту, оцінка всіх можливих і планових результатів діяльності.

Процесний підхід дає можливість створювати інформаційні бази, що стосуються системи управління, уніфікувати принципи управління [3].

Науковці Швайка Л., Онещак О. виокремлюють функціональний, системний та процесний підходи до управління підприємством. На їхню думку, функціональний підхід полягає в тому, що діяльність організації розглядається як сукупність функцій, які необхідно реалізувати для

досягнення цілей. За системного підходу до управління організацією є відкрита система з характерними для неї взаємопов'язаними елементами. Процесний підхід передбачає дослідження організації як системи взаємопов'язаних процесів, спрямованих на реалізацію місії та цілей [7].

У роботах Хаврова К. систематизовано основні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства: системний, ситуаційний, процесний, методичний, науково-комплексний. На думку автора, системний підхід відзначає наявність впливу системи та зовнішнього середовища і не розділяє управлінські функції; у рамках ситуаційного підходу враховуються конкретний набір обставин, які найбільш впливають у конкретний момент часу; процесуальний підхід характеризує управління як цілісну систему, враховуючи взаємозв'язки між функціями управління; методичний підхід дає можливість впроваджувати найновіші досягнення науки і техніки у нові товари, організаційні й управлінські рішення; науково-комплексний підхід дає змогу визначити перелік динамічних стратегій управління інноваційним розвитком та запропонувати рекомендації щодо стратегічних векторів розвитку підприємства за рахунок визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища у довгостроковій перспективі в рамках кожної визначеної стратегії [5].

Дослідник Барінов Д. розглядає системний, процесний, програмно-цільовий, ситуаційний та функціональний підходи до управління підприємством.

На його думку, за системного підходу розглядаються не лише особливості окремих складників управління розвитком як системи, а й передбачається виявлення та врахування характеру зв'язків та взаємовідносин між ними.



Процесний підхід передбачає застосування в ході управління підприємством економічних, технічних, організаційних, матеріальних, соціально-психологічних та інших важелів впливу. Його головна перевага – орієнтація на замовника.

Програмно-цільовий підхід полягає у формуванні системи цілей управління та завдань вирішення кожної проблеми, визначенні шляхів вирішення завдань і вибору оптимального варіанта розвитку тощо.

Ситуаційний підхід констатує, що кожне підприємство є унікальним та стикається в ході своєї діяльності з багатьма ситуаціями, які не завжди є стандартними.

Функціональний підхід передбачає послідовну реалізацію загальних функцій менеджменту [1].

Розглянувши основні підходи до управління підприємством, надамо більш детальну характеристику їх переваг та недоліків (табл. 1) [1; 2;4].

Таблиця 1

**Переваги та недоліки основних підходів до управління підприємством**

Основні підходи до управління	Переваги	Недоліки
Ситуаційний	Орієнтація на використання можливостей науки в конкретних ситуаціях та умовах. Забезпечення адаптивності і гнучкості організаційної структури	Абсолютизація впливу зовнішнього оточення на ефективність діяльності підприємства
Функціональний	Простота та зрозумілість побудови організаційної структури. Висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат.	Відносна автономність кожної структурної одиниці підприємства обмежує ефективність вирішення комплексних і складних завдань. Відсутність цілісного опису технології, її розбиття на окремі непов'язані фрагменти.
Процесний	Спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства в досягненні поставлених цілей. Гнучкість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.	Зменшення уваги до зменшення уваги або навіть ігнорування розвитку інших сфер та напрямків, окрім розвитку технологій. Складність впровадження.
Системний	Розглядає підприємство як систему, яка орієнтована на досягнення єдиної кінцевої мети.	Теорія систем, що покладена в основу підходу, не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління, не говорить про вплив довкілля на результати діяльності організації.

Розглянувши основні підходи до управління сучасним підприємством ми дійшли висновку, що кожен із вищерозглянутих підходів має практичне застосування. Як правило, в управлінні підприємством паралельно застосовують декілька підходів. Останнім часом особливу популярність набуває процесний підхід до управління. Інтерес практиків до застосування цього підходу зумовлений, у тому числі й тим, що саме процесно-орієнтований підхід є обов'язковою умовою під час запровадження сертифікації якості продукції.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, у процесі аналізу доробків науковців розглянуто основні підходи до управління сучасним підприємством, серед яких ситуаційний, функціональний, процесний, системний. Однак у сучасних умовах підприємствам доводиться працювати в умовах безперервних змін та зростаючої взаємозалежності, їм необхідно своєчасно змінюватися, щоб утриматися на плаву, шукати шляхи стимулювання співробітників до прояву ініціативи та творчості, намагатися враховувати інтереси дедалі більшої кількості зацікавлених сторін. Принципи стандартизації, спеціалізації, ієрархії, контролю та першорядної ваги інтересів власників організації, очевидно, є недостатніми для вирішення зазначених завдань. У зв'язку з цим виникає необхідність зміни основних парадигм і підходів до управління. Швидкість технологічних та продуктових інновацій, динамічність довкілля, у якій діють сучасні організації, диктує нові вимоги до гнучкості стратегій розвитку, споживчий вибір визначає необхідність управління глибинними мотивами поведінки людей, розвиток інформаційних технологій вимагає від компаній максимальної інформаційної прозорості їх систем управління тощо. Очевидно, що подальший розвиток теорії та практики управління

має відповісти на нові виклики в умовах стрімкого розвитку сучасного суспільства.

**Список використаних джерел:**

1. Барінов Д. Ю. Концептуальні підходи до управління розвитком сучасного підприємства та їх систематизація. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 5. С. 103–107.

2. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2014. №811. С. 56–62.

3. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. №1. С. 146–151.

4. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_12%281%29\\_\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29__73) (дата звернення: 02.05.2023).

5. Хаврова К. С. Визначення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. №4. С. 88–92.

6. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: <http://surl.li/gtfvf>(дата звернення: 28.04.2023).

7. Швайка Л. А., Онещак О. Я. Управління підприємствами: етапи еволюції, чинники і сучасні підходи до удосконалення. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. №1. С. 75–81.

УДК 005.1

**Заславський С. В.**

аспірант 1 року навчання  
ННІ «Каразінська школа бізнесу»  
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто теоретичні підходи до трактування поняття компетентність, проведено узагальнення думок різних науковців щодо визначення поняття компетентність за спрямованістю; обґрунтовано роль і місце компетентнісного підходу до управління персоналом.*

**Ключові слова:** компетентність, компетентнісний підхід, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі з високим рівнем конкуренції та глобалізації, підхід, заснований на компетентностях, привернув велику увагу сучасних організацій. Такий підхід спрямований на досягнення оптимальної продуктивності у довгостроковій перспективі шляхом постійного розвитку навичок та компетентностей працівників. Системи управління, засновані на компетентнісному підході, насамперед орієнтовані на співробітників і фокусуються на тому, як організація досягає бажаної продуктивності.

**Аналіз наукових публікацій** з питань управління персоналом підприємства показує, що одним із сучасних напрямків дослідження цієї проблеми є питання компетентнісного підходу до управління персоналом. Серед науковців та дослідників, що займалися започаткуванням та розвитком концепцій, заснованих на компетентностях є: К. Ландберг, Д. Мак-Клеландом, Дж. Равен, Р. Бадер, Д. Мертенс, А. Шелтон та інші. Сучасниками, що вивчають питання компетентності та компетентнісного

підходу є Н. М. Авшенюк, Н. М. Бібік, Н. М. Гудкова, О. М. Марущак та інші.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні застосування компетентісного підходу в системі управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з перших застосував термін «компетентність» Крейг Ландберг в статті 1970 року під назвою «Планування Програми розвитку адміністраторів». Цей термін був ще раз використаний у 1973 році доктором філософії Девідом Мак-Клеландом в семінарській роботі «Тестування задля виявлення компетентності, а не розумових здібностей». З того часу термін набув популярності [5].

В країнах Європейського союзу одним з перших, хто запропонував компетентісний підхід як поняття, був засновник психологічної теорії компетентності Дж. Равен, який в структурі компетентності виділяв два компонента: загальну компетентність (цінності, мотивація, поведінка) і компетентність для успішної самореалізації в соціумі незалежно від професійної діяльності [10]. У 80-х роках ХХ сторіччя поняття «компетентність» та «компетенція» були науково обґрунтовані такими вченими, як Р. Бадер, Д. Мертенс, А. Шелтон. Компетентності розглядалося як загальні, ключові або базові вміння, ключові кваліфікації. Вченими визначено також поняття «компетентність» як здатність успішно задовольняти індивідуальні й соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання [3].

Багато міжнародних організацій вивчають проблеми, що пов'язані з появою компетентісно-орієнтованої освіти, серед яких ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Міжнародний департамент стандартів тощо. Їх погляди щодо визначення поняття компетентність зазначено у таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «компетентність» у міжнародних організаціях

Міжнародна конференція ЮНЕСКО 2004 р	компетентність - здатність застосовувати ефективно й творчо знання й уміння в міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях.
Рада Європи	визначила компетентність як мету і результат освітнього процесу, що саме сприяє ефективним діям особистості учня в життєвих, а потім і у професійних ситуаціях та представила п'ять груп ключових (інтегрованих) компетенцій (політичні і соціальні компетенції, міжкультурні, комунікативні, інформаційно-технологічні, здатність вчитися протягом усього життя.
Програми «DeSeCo» (Визначення та відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади)	компетентність зазначена, як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність заснована на поєднанні взаємовідповідних знань, умінь і практичних навичок, ставлень та цінностей, поведінкових компонентів, усього того, що особистість може мобілізувати для активної дії.
Міжнародний департамент стандартів для навчання, здобування освіти (IBSTPI)	компетентності визначає як спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить певний набір знань і навичок, які дають змогу особистості ефективно здійснювати діяльність або виконувати певні функції, що підлягають досягненню певних стандартів у галузі професійної діяльності.

*Побудовано автором за джерелами: [4, 6, 9, 11].*

Актуальність реалізації компетентнісного підходу знаходиться і нині в епіцентрі світової думки, тому і сьогодні осмисленням цієї проблеми активно займаються українські науковці та практики: О. Антонова, Н. Бібік, І. Зимня, В. Луговий, Ю. Татурата інші дослідники, які з різних сторін характеризують поняття компетентність.

Визначення поняття «компетентність» вітчизняних вчених за  
спрямованістю

Компетентність як якість особистості	І. Зимня	визначає компетентність як актуалізовану, інтегративну, таку, що базується на знаннях, інтелектуально й соціокультурно зумовлену особистісну якість, яка проявляється в діяльності, поведінці людини, у її взаємодії з іншими людьми під час вирішення різноманітних завдань.
	Ю. Татура	компетентність – це інтегральна властивість особистості, що характеризує її прагнення і здатність (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної діяльності в певній галузі .
Компетентність як здатність	О. Дубасенюк, Н. Сидорчук,	здатність вирішувати проблеми і типові завдання, які виникають у реальних життєвих ситуаціях, у різних сферах діяльності на основі використання знань, навчального й життєвого досвіду відповідно до засвоєної системи цінностей».
	С. Вітвицька	специфічна здатність особистості до продуктивної діяльності у конкретній предметній галузі, яка включає вузько спеціалізовані знання, уміння і навички, досвід їх використання у реальному житті, відповідальне ставлення до виконання виробничих функцій.
Компетентність як результат	К. Климова	компетентності - результат набуття компетенцій, особистісної характеристики фахівця», визначаючи компоненти поняття через знання, уміння, навички, здобутий фаховий досвід, рефлексії на результати власної професійної діяльності.

	Н. Бібік	компетентність - освітні результати, які досягаються не лише засобами змісту освіти, але й соціальної взаємодії; як у міжособистісному, так і в інституційному культурному контексті.
Компетентність як комплексне поняття	О. Антонова, Л. Маслак	гармонійне, інтегроване, системне поєднання знань, умінь і навичок, норм, емоційно-ціннісного ставлення та рефлексії, що складають мінімальну готовність особистості до вирішення практичних завдань.
	М. Головань	компетентність – це інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв’язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності»
Компетентність у законодавстві	Закон України Про освіту	компетентність визначається як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність
	Закон України Про вищу освіту	компетентність - здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей;

Побудовано автором за джерелами: [1, 2, 7].

Поняття «компетентність» має рухливий характер, адже вона постійно трансформується, набуваючи нових характеристик та ознак у відповідності із розвитком економічних і соціальних відносин,



глобалізаційних процесів, технологічного розвитку світу. Тому дослідники та науковці продовжують вивчати та удосконалювати свої теорії.

Системи управління, орієнтовані на компетентність, можуть слугувати корисним інструментом для допомоги працівникам у розумінні очікуваних результатів та покращенні компетентностей. Управління, засноване на компетентному підході, має стратегічний характер і впливає майже на всі сфери управління людським капіталом, починаючи з найму працівника і закінчуючи його виходом на пенсію. Він спрямований на стандартизацію та інтеграцію всіх HR-діяльностей, спираючись на компетентності, які підтримують досягнення організаційних цілей.

Управління, засноване на компетентнісному підході – це практика визначення ключових навичок, необхідних співробітнику для досягнення цільових показників у його конкретній ролі, а потім розвиток та оптимізація цих навичок для найкращої відповідності бізнес-стратегії підприємства [8].

Підприємства стикаються зі все більш серйозними проблемами, пов'язаними зі збереженням висококваліфікованих співробітників на конкурентному ринку при одночасному підвищенні продуктивності та розвитку лідерських якостей зсередини.

Серед іншого, компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства може допомогти у вирішенні питань:

- Визначити, які навички необхідні людині для досягнення успіху у своїй конкретній ролі.
- Здатність визначати, які навички необхідні для роботи, означає, що HR може краще визначити кандидатів, які досягнуть успіху в цій ролі.
- Адаптація та навчання співробітників спрощується, оскільки існує структура. Співробітники, які отримують чіткі, певні інструкції щодо параметрів своєї роботи, краще справляються зі своєю роллю.

- Продуктивність підвищується за рахунок можливості оцінити навички, визначити, яких із них не вистачає співробітнику, та забезпечити необхідне навчання.
- Помилки та інші проблеми будуть зменшені внаслідок цього покращеного навчання.
- Утримання співробітників покращується, співробітники, які відчувають, що їхнє керівництво інвестує в них, з більшою ймовірністю залишаться на своїй роботі, зберігаючи свої цінні навички та знання в організації.
- Найкраще розуміння того, які навички необхідні організації для зростання та успіху в майбутньому, а також можливість відбирати або навчати цим навичкам нових та діючих співробітників.
- Лідерів можна створити зсередини. Можливості лідерства важливі для співробітників, і створення кваліфікованої, лояльної команди лідерів за допомогою ефективного управління компетенціями залучить співробітників та перетворить їх на довгострокові активи.

**Висновки.** Поняття «компетентність» має багатовимірний характер, що з часом змінюється та набирає нових ознак. Через це дискусія щодо розуміння сутності компетентності триває.

Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства.

Компетентнісний підхід дозволить підприємствам розвивати як співробітників, так і організаційні компетенції, підвищуючи цінність компанії загалом. Все частіше цей тип управління буде мати значення для найму та утримання найталановитіших співробітників.

**Список використаних джерел:**

1. Про вищу освіту: Закон України від 31.03.2023, № 37-38, ст.2004.База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Про освіту. Закон України від 01.01.2023, № 38-39, ст.380. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Гудкова Н.М. Компетентнісний підхід як основа у викладанні іноземної мови в контексті формування професіограми сучасного спеціаліста у немовному вищому навчальному закладі. URL: <http://surl.li/gtyus>
4. Загальноєвропейські Рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання / уклад. Л. В. Мацько. Київ: Ленвіт, 2003. 261 с.
5. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика : монографія / Авшенюк Н. М. та ін. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 280 с.
6. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики: колективна монографія / Бібік Н. М та ін.; за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: «К.І.С.», 2004. 112 с.
7. Марущак О. М. Поняття компетентності у педагогічній діяльності Креативна педагогіка: [наук.-метод. журнал]. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки «Полісся». Житомир, 2016. Вип. 11. С. 97 – 108.
8. Competency Management. URL: <https://www.valamis.com/hub/competency-management>.
9. Halfdan Farstad. Competencies for Life: Some Implications for Education. UNESCO 47th International Conference on Education Quality

education for all young people: Challenges, trend sand priorities : Background paper to Workshop 3: Quality Education and Competencies for Life. (Geneva, 8-11 September 2004). 18 p.

10. Raven J. Journal Educate. 1988. 265 p.

11. Spektor J., Michael-dela Teja, Ileana. ERIC Clearing house on Information and Technology Syracuse. Competencies for Online Teaching. ERIC Digest. Competence, Competencies and Cetification. N.Y., 1996. 123 p.

**УДК 658:330**

**Коверга С. В.**

док. економ. наук, проф.

професор кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Матукова-Ярига Д. Г.**

здобувач I курсу магістратури спеціальності «Менеджмент»

## **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПЕРІОД РЕФОРМУВАННЯ**

*У статті проведено аналіз реформування системи охорони здоров'я та зміни у світовій системі, що, передусім, пов'язані із фінансуванням, розвитком приватного сектору охорони здоров'я, підвищенням рівня конкуренції на ринку медичних послуг та пошуком нових шляхів підвищення ефективності закладів охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** *управління, реформування системи охорони здоров'я, конкурентоспроможність, медичні послуги, заклади охорони здоров'я, державний сектор, приватний сектор.*

**Постановка проблеми.** В період реформування системи охорони здоров'я та зміни у світовій системі, що, передусім, пов'язані із фінансуванням, розвитком приватного сектору охорони здоров'я, підвищенням рівня конкуренції на ринку медичних послуг та пошуком нових шляхів підвищення ефективності закладів охорони здоров'я,

призвели до нових викликів менеджерів сфери охорони здоров'я. Це призводить до того, що виникає потреба в комплексному оновленні медичного менеджменту. Заклади охорони здоров'я працюють як у державному, так і в приватному секторі, отже, незважаючи на соціальну місію, що має на меті покращення стану здоров'я громадян України, вони мають дотримуватися принципу економічної доцільності та ефективності діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти питання прийняття й реалізації управлінських рішень у закладах охорони здоров'я розглянуто в працях таких науковців, як В. Г. Воронкова, В. М. Ковальов, С. Ф. Покропивний, Л. І. Шваб, А. В. Шегда та ін [8]. Проте в економічній літературі продовжується пошук шляхів удосконалення системи стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в сучасних умовах. В будь-якій організації відбуваються зміни, що пов'язані з професійним життям працівників, тому керівникам і менеджерам, щоб утримати на ринку своє підприємство на високому конкурентоспроможному рівні, необхідно приймати виважені управлінські рішення.

**Метою** даної статті є аналіз сучасних методів управління в закладах охорони здоров'я та визначення основних напрямків підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес прийняття управлінського рішення у вітчизняних закладах охорони здоров'я стає все більш ускладненим з огляду на наростання різноспрямованості аспектів, які визначають ефективність подальшої реалізації таких рішень у сучасних умовах. Реформування вітчизняної медицини, обмежене фінансування закладів охорони здоров'я, поширення прогресивних методик лікування та діагностування, зростання захворюваності населення та підвищення вимог

пацієнтів до якості медичних послуг – чинники, які формують нові виклики до всіх учасників взаємовідносин у медичній галузі [2]. Спектр управлінських рішень у закладах охорони здоров'я просуваються вверх-вниз до того часу, допоки всі учасники не дійдуть згоди. Необхідно враховувати, що кінцеве рішення має відповідати загальній місії, стратегії організації, завданням, пріоритетам і прийматися в контексті наявних у медичному закладі фінансових ресурсів. Усі управлінські рішення мають відповідати таким вимогам [4,5]:

- бути конкретизованими кількісно: результат кожного управлінського рішення має вимірюватися кількісним показником, досягнення якого буде прийматися як факт виконання; характеризуватися терміном виконання; бути досяжним: в організації достатньо ресурсів і можливостей для його виконання чи запропоновано план із залучення таких ресурсів чи набуття необхідних можливостей; закріплено відповідальну особу за виконання такого рішення. Прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я стосується таких сфер менеджменту: планування (організаційне, операційне, фінансове, кадрове, планування розширення/скорочення переліку медичних послуг);

- фінансовий контролінг і управління оплатою праці; розподіл ресурсів і кадрові ротації; розвиток ресурсів, зокрема використання прогресивних інформаційних технологій, упровадження технологічних інновацій, підвищення кваліфікації медичного персоналу; загальна ефективність – підвищення ефективності й продуктивності медичного закладу.

Прийняття управлінського рішення залежить від особистості, яка його ухвалює, це найбільш суб'єктивний складник, оскільки характеристики особистості є індивідуальними, залежать як від особистісних рис і професійних компетентностей менеджера. Організація і

вибір стратегії можуть впливати на процес формування професійних компетентностей менеджера, водночас характеристики його особистісних рис є частково спадковими, частково набутими під впливом життєвого досвіду, і часто поза межами організації. Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби [7, 10]. Прийняття остаточного рішення про подальший розвиток медичної установи – явище індивідуалізоване, водночас, практикою господарювання розроблено низку типових видів стратегій, які закладено як основу для усіх інших.

Більшість показників ефективності у закладах ОЗ націлено на управління трудовими ресурсами організацій і визначаються відповідно нормативами витрат праці та часу [3]. У цьому випадку саме виконання медичним працівником трудових і часових норм є оцінкою ефективності використання та управління трудовими ресурсами, а також раціональними витратами фінансових коштів на виплату заробітної плати за виконані обсяги наданих медичних послуг. Систему управління персоналом в загальній системі управління, необхідно розглядати як єдність суб'єкта та об'єкта управління, що досягається в результаті не тільки саморегулювання в складних соціальних системах, а й цілеспрямованого впливу об'єкта управління на суб'єкт.

Використання системного підходу в управлінській практиці МДН дозволяє забезпечувати та удосконалювати функціональну і структурну єдність системи, виявляти проблеми та перешкоди, розкривати їх причини, а відповідно й усувати або нівелювати всі дії (як усередині системи, так і поза нею), пов'язаних з порушенням режиму, правил, вимог або рекомендацій з забезпечення/надання МДН. У цьому, перш за все, і

виявляється сутність системного підходу в управлінні. Вищенаведене доводить, що основними принципами системного підходу, як і системного аналізу [6], наприклад, у СМДН є:

1. Цілісність, що дозволяє розглядати одночасно систему, якою управляють, як єдине ціле та як підсистему для вищих ієрархічних рівнів.

2. Ієрархічність будови, тобто наявність (принаймні двох) рівнів, де структури нижчого рівня розташовані на основі підпорядкування структурам вищого рівня. Реалізація цього принципу добре видно на прикладі будь-якої організації надання медичної допомоги населенню, де взаємодіють дві підсистеми – управляюча і якою управляють. Одна підкоряється іншій.

3. Структуризація, що дозволяє аналізувати елементи управлінської системи та їх взаємозв'язків у рамках конкретної організаційної структури. Процес функціонування системи обумовлений не стільки властивостями її окремих компонентів/елементів, скільки властивостями самої управлінської структури.

4. Множинність, що дозволяє використовувати безліч моделей (організаційних, інформаційних, кібернетичних, економічних, математичних та інших) для опису окремих компонентів/елементів і управлінської системи у цілому.

5. Взаємозалежності структури й середовища – у процесі взаємодії з середовищем управлінська система формує та проявляє свої властивості.

Таким чином, системний підхід, як метод пізнання і моделювання, дозволяє комплексно оцінити будь-яку діяльність і системи управління на рівні конкретних характеристик. Це допомагає аналізувати ситуацію у межах окремої узятої системи, виявити характер проблем входу, процесу (набір операцій і процедур), виходу та зворотного зв'язку. Суть системного підходу розкривається у його шести аспектах: системно-компонентного



(визначення і формування компонентного/ елементного складу); системно-функціонального (визначення статусу взаємодії компонентів); системно-структурного (встановлення внутрішнього взаємозв'язку між компонентами); системно-інтегративного (використання нових методів, методик, знань, досвіду та ін.); системно-комунікаційного (розробка схеми, правових основ і делегування повноважень по зовнішній взаємодії); системно-історичного (знання, чим система була у минулому, чим вона є сьогодні та які перспективи її розвитку).

Теорія менеджменту, дозволяє сьогодні впровадити у практику сучасних комерційних організацій принцип – «холакратії» - схеми-моделі децентралізованої системи влади, де сама система побудована таким чином, що кожний співробітник може впливати на життя організації та обіймати повноту влади у рамках своєї ролі та зобов'язань. Враховуючи, що у холакратичній моделі управління залучені більш ефективні принципи й методи роботи, можна визнати її більш прогресивною схемою-моделлю управління системою. Відмінною рисою холакратії є використання соціократичного методу кругової структури системи управління організації, яка має вид кіл (зовнішніх і внутрішніх) [1, 9], котрі виконують різні ролі та мають горизонтальну ієрархічну організацію за цілями. В якості принципів кругової структури системи управління стають: гармонізація інтересів у процесі прийняття рішень, а не більшості голосів; прийняття рішення після обговорення членами кола, але людьми, які знають і довіряють один-одному. При даному типі управління зростає особиста відповідальність співробітника. Адже він може прийняти важливе рішення самостійно, але у разі помилки йому, а не керівнику, доведеться відповідати за неї особисто, як і регулярно і часто відповідати за свою роботу перед своїм колом на тактичних зустрічах. Це дозволяє тримати членів УФК у курсі справі того, хто чим зайнятий, а також

отримувати зворотний зв'язок на свої дії для прийняття всіма співробітниками більш оптимального, інтегративного рішення і мінімізує недовіру у колективі. За такою моделлю управління значущість має довіра і процес/петля зворотного зв'язку. Холакратичну систему управління характеризує – єдність мети та зусиль, підбір за професійними якостями, порядок, дисципліна й корпоративний дух. А це вже запорука створення здорової організації, що працює на засадах системності. До переваг холакратії слід віднести: - підвищення гнучкості, ефективності, прозорості, інноваційності системи управління та ступінь відповідальності в організації; - вживаний підхід збільшує кількість внутрішніх ініціатив, мотивує учасників команди брати на себе ініціативу і надає їм технологічний процес, за допомогою якого вони можуть розв'язувати проблеми та втілювати ідеї; - система розподілених повноважень знижує у керівників тягар прийняття кожного окремого рішення й підвищує відповідальність людей за свої думки та дії; - процес рішення нівелює суб'єктивність у ділових відносинах; - допомагає запобігти звичним гендерним моделям поведінки; - забезпечує «захист», який призводить до створення атмосфери, де вчинення певних дій, що виходять з підсвідомих упереджень, стає неможливим; - змінюється мислення працівників – вони мають більше відповідальності, ініціативність і вплив на загальний результат діяльності організації; - підвищує рівень задоволеності працею і менеджментом [10].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що модель холакратії підходить не для всіх організацій, а тільки для тих, які готові до змін мислення, цінностей, корпоративної культури, мають концепцію-стратегію зростання та швидкого реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Але далеко не всі медичні організації (за

об'єктивних і суб'єктивних причин та ознак) мають змогу чи бажання прийняти цей виклик і реалізувати таку організацію управління системою. Тим більш, що такий перехід вимагає значних зусиль, часу на трансформаційні організаційно-управлінські перетворення. А тому можливі помилки, інерція, ігнорування, супротив (владний й посадовий, відкритий і латентний), саботажні прояви на будь-якому рівні, використання за звичаєм директивно-розпорядницьких методів, авторитарних стилів управління тощо.

Важливим фактором, що забезпечує підвищення ефективності системи, є залучення робітників та фахівців до збільшення прибутковості (рентабельності) закладу. Найбільш раціональним способом таких дій є надання акцій структури в рахунок заборгованості із заробітної плати або їх придбання членами трудового колективу. Дані досліджень показують, що в такій ситуації спостерігаються більш високі темпи приросту частки прибутку, який припадає на одного працівника, в результаті надання послуг та їх якості. Другим напрямком стимулювання є преміювання за зменшення витрат закладу. Джерелом цих виплат є економія матеріальних витрат у порівнянні з попередньо встановленим нормативом.

Економічна сутність стимулювання полягає в тому, що фактичні витрати по окремих статтях калькуляції у звітному періоді порівнюються з нормативом. Зниження кількості матеріальних елементів за рахунок їх раціонального використання або росту кількості надання послуг, що обумовлює одержання додаткового прибутку, який доцільно інвестувати до фонду заохочення працівників. Заохочувальний фонд використовується на поточне та резервне преміювання в періоди несприятливої економічної кон'юнктури, звичайно обумовленої ринковим зростанням цін. В діючих умовах важливого значення набуває стимулювання інноваційної активності персоналу, пропозиції, які надходять, розподіляються за рівнем

економічної ефективності та оплачуються у встановленій частці від його суми. У випадку реального зниження трудових або реальних витрат закладу, розмір премії пов'язується з передбачуваною сумою економії та сплачується у вигляді авансу. Третій напрямок передбачає комбіноване преміювання працівників за приріст показників – підвищення кількості пацієнтів при умові зниження витрат, причому останні повинні мати стабільну тенденцію до зниження, можлива виплата бонусів (спеціальних премій). Розглянуті напрямки преміювання сприяють значному підвищенню ефективності роботи персоналу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрейчук Н. Парадигма як термін / Н. Андрейчук. Львів: “Національний університет «Львівська політехніка», 2008. 257 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Барна Н.В. Іміджологія: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2008. 217 с.
4. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2012. 224 с.
5. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1 (5). С. 39-46.
6. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284-290.
7. Документи ВООЗ. URL: <http://www.who.int/ru/index.html> (дата звернення: 18.04.2023).
8. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 110 с.

9. Завадський Й. С. Менеджмент (у 3-х т.): Підруч. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640 с.

10. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.

**УДК 338.43:355**

**Крутогорський Я. В.**

канд. економ. наук, доц.,

доцент кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Цимбалюк Г.В.**

здобувач I курсу магістратури спеціальності «Менеджмент»

## **ВПЛИВ ВІЙНИ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ**

*У статті проведено аналіз аграрного сектору України. Дослідження зазначає важливість вирішення проблеми експорту сільськогосподарської продукції, розмінування орних земель, налагодження нових шляхів збуту продукції до країн ЄС, підвищення конкурентоспроможності продукції.*

***Ключові слова:** агробізнес, сільське господарство, аграрний сектор, сільськогосподарські культури, експорт сільськогосподарської продукції.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Агробізнес є однією з найбільш важливих галузей економіки України, яка має довгу історію розвитку. Сільськогосподарські угіддя України становлять 0,8% площі сільськогосподарських земель світу. Наша держава була однією з найбільших аграрних держав у світі з плодоовочевими, зерновими та іншими видами сільськогосподарської продукції. Проте у цей час велика кількість сільськогосподарських земель знаходиться або на непідконтрольних територіях або небезпечна для обробки із-за великої кількості снарядів та зброї. Іншою проблемою є перешкоди для експорту продукції у зв'язку із блокуванням торгових шляхів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одною з обговорюваних тем в світі – війна в Україні. Багато хто висловлює свої думки, припущення та прогнози щодо розвитку війни та її впливу на економіку [1-8].

М. Vanse вважає, що війна спричинить економічні збитки у всьому світі, що призведе до третього асиметричного шоку, з наслідками якого необхідно впоратися протягом 15 років. Також вважає необхідним скорочення імпорту російських енергоресурсів, для чого можливо вибрати один із трьох способів: диверсифікація, енергоефективність і швидка відновлювана енергія. Витрати на оборону необхідно збільшити. Деякі країни, такі як Німеччина, вже вжили заходів, виділивши додаткові 100 мільярдів євро в 2022 рік і збільшивши оборонний бюджет до понад 2% ВВП з 2024 року.

G. Celі та ін. розглядають асиметричний вплив війни: стійкість, вразливість і наслідки для політики ЄС. Війну між РФ та Україною прирівнюють до фінансової кризи 2009 року та пандемії COVID-19, адже спостерігається експоненціальне зростання невизначеності, що негативно впливає на споживання та інвестиції, та має депресивний вплив на ВВП і зайнятість: чим довше триватиме війна, тим більшими та стійкішими будуть її наслідки.

Glauben та ін. вважають, що збої в експорті з Чорноморського регіону та високі ціни ще більше дестабілізують продовольчу безпеку у світі. Глобальний попит на зернові буде задоволено в поточному маркетинговому році, оскільки такі країни, як Австралія, Індія та США, збільшать експорт, щоб заповнити дефіцит.

О. Трофімцева аналізує роль України в глобальній економіці та окреслює перспективи аграрного сектору. О. Нестеров аналізує підтримку аграрного сектору на законодавчому рівні, зокрема у сфері оподаткування.

**Метою** дослідження є аналіз впливу військових дій на аграрний сектор України та пропонування шляхів його подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для усвідомлення розвитку сільськогосподарського сектору, необхідно звернутися до його історичної періодизації.

Перший етап (1917-1991 рр.)

1917 -1930 роки - зміцнення радянської влади та перехід до колективізації сільського господарства.

1930 -1940 роки - індустріалізація країни, зростає виробництва техніки та машин необхідних для сільського господарства.

1940-1991 роки - діє радянський аграрний комплекс, який зосереджений на виробництві продукції для забезпечення потреб радянської економіки.

Другий етап (1991-2004 рр.)

Починається процес приватизації сільськогосподарських підприємств. На початку 2000-х років, після проведення аграрної реформи, було створено умови для розвитку приватного сільського господарства. Водночас, уряд ухвалив ряд заходів, що сприяли зниженню підтримки аграрного сектору та зростанню конкуренції

Третій етап (2004-2014 рр.)

Відбулось зростання інвестицій в аграрний сектор, зокрема з боку іноземних інвесторів. Також відбувся розкол колективних ферм на невеликі фермерські господарства, що дало змогу збільшити ефективність виробництва. Водночас, стикнулися з проблемами в експорті продукції на зовнішні ринки, які були обмежені рядом торговельних бар'єрів

Четвертий етап (2014-нинішній час)

Починається з кризи на сході країни та окупації частини території Росією. Проводяться реформи, які мають забезпечити підвищення

ефективності агробізнесу. Також відбувається розвиток органічного сільського господарства, що є перспективним напрямком для агробізнесу України.

Не зважаючи на те, що в Україні на теперішній час введено військовий стан, відбулися масштабні руйнування сільськогосподарської інфраструктури, багато полів заміновано та знижено обсяги виробництва, але ж провідні експерти стверджують, що цій ключовій галузі навряд чи загрожує втрата статусу житниці Європи та світу.

Але ж існує багато проблем, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах війни, і це:

- Брак доступу до кредитів: Українські банки стали більш обережними у наданні кредитів підприємствам в агро секторі.
- Зменшення виробництва: Багато земельних ділянок на сході країни в окупації, що призвело до зменшення площ під посівами та втрат врожаїв. Доступ до деяких ринків збуту та інших ресурсів був обмежений;
- Втрати доходів: Спад виробництва та обмеження доступу до ринків збуту призвели до зменшення прибутків аграрних підприємств;
- Непрозорість земельних відносин;
- Невідповідність міжнародним стандартам якості та безпеки;
- Низький рівень інвестування;
- Неадаптовані законодавчі акти України до вимог ЄС;
- Проблема перерозподілу ринку в ринковій самостійності;
- Підвищена залежність від державного фінансування;
- Низький рівень інноваційної активності; – недосконала логістика.

Зазначені проблеми не є вичерпаними. Розв'язана росією війна завдає Україні велетенської шкоди. 22 лютого 2022 року із повномасштабним вторгненням російських військ в Україну почалося нове, набагато складніше життя, яке не минуло аграрний сектор.



За оцінками KSE Institute та партнерів лише прямі втрати від фізичних пошкоджень інфраструктури сягають \$127 млрд.грн та постійно зростають. Найбільших пошкоджень внаслідок війни зазнала сільськогосподарська техніка та устаткування, які повністю або частково зруйновані через бойові дії і це 84 тис. одиниць вартістю \$2,9 млрд., а це 44% від усіх фізичних пошкоджень завданих агресором українському агросектору.

Друга найбільша за розміром стаття збитків – це знищення та крадіжка вже виробленої продукції. Зернову, олійну та іншу сільгосппродукцію Україна втрачає не лише внаслідок атак, але й через організоване розграбування окупантами.

Було знищено або викрадено 2,8 млн. тонн зернових і 1,2 млн. тонн олійних культур минулорічного врожаю, загальною вартістю \$1,87 млрд.

Ще одна стаття збитків, пошкодження активів – зерносховища. Загалом було пошкоджено або знищено потужностей для зберігання зерна сукупною місткістю 9,4 млн. тонн. Орієнтовна вартість ремонту пошкоджень та заміни зерносховищ наближається до \$1,1 млрд. На постраждалих від війни територіях знищено понад 14,3 тис. га багаторічних насаджень, вартістю майже \$349 млн. Також окупанти знищували та привласнювали паливо, мінеральні добрива та засоби захисту рослин на \$95 млн. [9-13].

Отже, згідно з останніми розрахунками аналітиків KSE Агроцентр і Мінагро, вартість пошкоджень, яких агросектор зазнав від агресії РФ, становить \$6,6 млрд.

Зруйновано майже чверть українського агросектору. І це тільки прямі збитки, які не відображають всіх витрат, але є ще непрямі збитки, які несуть Українські сільгоспвиробники через війну на території їхньої держави. Це недоотримані доходи від зменшення кількості виробленої

продукції, зменшення доходу через порушення логістичних ланцюгів та зниження внутрішніх цін, а також додаткові витрати через подорожчання факторів виробництва.

У 2022 році зафіксоване суттєве зниження врожаїв сільськогосподарських культур, які традиційно вирощуються в Україні, а посівна кампанія стала найскладнішою з початку незалежності України.

Вторгнення РФ спричинило вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку в усьому світі. У минулому сезоні Україна експортувала понад 47% світових продажів олії майже 6 мільйонів тонн а з початок війни світовому ринку олійних: суттєво зросли ціни та знизилась обсяги поставок. У березні FAO повідомила, що в лютому глобальний індекс цін на продовольство досяг історичного максимуму після стабільного зростання протягом останніх років року. Кількість людей, які страждають від недостатнього рівня продовольчої безпеки в усьому світі, може досягти 15-річного максимуму через наслідки війни та COVID-19. Нідерланди та Бельгія закуповували 2/3 соняшникової олії саме в Україні. У Туреччині почали масово скуповувати олію так як ціни зросли на 30%. Найбільше постраждав ринок Індії – за останні довоєнні 4 місяці було завезено 85% соняшникової олії саме з України.

Найбільш перспективним сектором економіки України залишається агробізнес. З 43 млн. га сільськогосподарських угідь, або 70% території країни. Сільське господарство є найбільшою експортною галуззю України, але наслідки війни відчула кожна сфера сільського господарства нашої країни.

Перед початком війни, аграрний сектор України мав значний вплив на економіку країни. Він забезпечував значну частину експортних доходів, а також був основним джерелом забезпечення населення харчовими

продуктами. Однак війна суттєво позначилася на аграрному секторі України.

По-перше, військові дії призвели до знищення значної частини інфраструктури, зокрема доріг, мостів, залізниць та інших споруд, що ускладнило транспортування продукції до споживачів та на ринки.

Порушення логістики, морська блокада України спровокувала першочергове зниження внутрішніх цін на експортоорієнтовані культури – пшеницю, кукурудзу, ячмінь, соняшник. Логістичні ланцюжки були переорієнтовані з експорту морем на залізниці, річкові порти й вантажівки.

Вартість доставки виросла в рази – з \$30 до подекуди \$170-200 за тону продукції. До того ж, через зменшення пропускної спроможності обсяг експорту у перші місяці повномасштабного вторгнення скоротився приблизно у п'ять разів. За результатами 2022 року було експортовано 38,4 млн. т зернових культур, що на 24% менше аналогічного показника минулого року, 7,9 млн т олійних культур (в 2,1 рази більше) та 4,6 млн т рослинних олій (-17%).

Розриву між світовою та внутрішніми цінами став вагомою проблемою, якщо до початку війни цей розрив становив близько 40 USD на тонні, то зараз близько 150 USD на тонні для зернових. А це додаткові витрати виробника, які включають логістичні затрати, страхування та всі ризики, котрі тепер несе лише українська сторона.

По-друге, війна спричинила зменшення площі землі, що обробляється. Це пов'язано з тим, що багато земельних ділянок було захоплено військовими формуваннями або стали зонами бойових дій.

За результатами 2022 року виробництво зернових культур скоротилося на 37% в порівнянні з попередніми рекордними показниками 2021 року і становить близько 53,9 млн т. Водночас, виробництво олійних культур зазнало скорочення на 24% і становить 17,5 млн т.

Галузь тваринництва постраждала менше, порівнюючи з рослинництвом, але тут також спостерігаються значні негативні наслідки.

За результатами 2022 року виробництво м'яса всіх видів скоротилося на 11% в порівнянні з 2021 роком та було на рівні 3,0 млн. т, молока – 7,7 млн. т (-12%) та яєць – 11,6 млрд. шт (-18%).

По-третє, війна призвела до збільшення вартості палива та добрив, що призвело до підвищення витрат на виробництво.

З огляду на ці фактори, дослідження можна запропонувати ряд заходів для подальшого розвитку аграрного сектору України. Зокрема, забезпечити аграрний сектор новими технологіями та інвестиціями для з розвитку та збільшення ефективності виробництва. Також важливо розвивати інфраструктуру та забезпечувати доступ до ринків збуту, які мають відповідний потенціал для експорту аграрної продукції.

Дослідження зазначає важливість вирішення проблеми зменшення кадрового потенціалу аграрного сектору, зокрема через міграцію робочої сили до інших країн. Для розв'язання цієї проблеми пропонується залучати молодь до аграрного сектору та створювати умови для їхнього навчання та розвитку.

Необхідно підтримувати розвиток експорту аграрної продукції, зокрема шляхом пошуку нових ринків збуту та розвитку торговельних відносин з іншими країнами.

Необхідно здійснювати реформи в сфері земельних відносин та сприяти розвитку сімейних господарств.

Війна має суттєвий вплив на аграрний сектор країни, але можливі шляхи його подальшого розвитку. Пропоновані в дослідженні заходи спрямовані на покращення стану аграрного сектору, збільшення ефективності виробництва та підвищення його конкурентоспроможності на світових ринках.

Для підтримки агробізнесу урядом було здійснено низку заходів: мінімізація бюрократичних процедур для агробізнесу, дозвіл використання сільськогосподарської техніки без реєстрації, спрощення імпорту посівних матеріалів, введення нульової ставки акцизного податку та зниження розміру ПДВ до 7% на пальне. Також урядом введено окремі держпрограми: доступні кредити 5–7–9%, грантова підтримка для переробних підприємств, для розвитку садівництва, а також на створення теплиць. Також уряд пропонує альтернативні логістичні мережі для експорту, через блокаду портів. Введено податкові канікули, якими передбачено зміни щодо сплати за землю державної та комунальної власності.

**Висновки з даного дослідження.** У липні 2022 року у м. Лугано (Швейцарія) відбулась Міжнародна конференція з питань відновлення України (URC 2022) присвячена проблемам української економіки. На конференції Прем'єр-міністром України Денисом Шмигалем було презентовано проєкт відбудови України, що передбачав бюджет \$750 млрд. терміном 10 років. У проєкті передбачено \$37 млрд. для інвестицій у аграрний сектор. Заплановано також залучення \$4 млрд інвестицій на будівництво системи іригації на загальній площі 1 млн га, \$7,7 млрд. на нарощування виробництва с/г продукції з високою додатковою вартістю, \$1,6 млрд. – на рекультивацію пошкоджених війною земель, \$5,5 млрд. на нарощування виробництва продукції тваринництва та \$1 млрд. для сприяння переходу українського аграрного сектору до «зеленого» розвитку. За документом, заплановано залучення до 2032 року \$6,5 млрд. для відновлення після війни 10,5 тис. українських агропідприємств.

Також було зазначено, що головними проблемами українського аграрного сектору є низький рівень переробки сільгосппродукції, генерація

агросектором незначних обсягів додаткової вартості та залежність країни від «габаритного імпорту».

**Список використаних джерел:**

1. Євтушенко, О. (2017). Сучасний стан та перспективи розвитку агробізнесу України. Економіка. Фінанси. Право, (6), 32-38.
2. Єфименко, Т. (2016). Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах євроінтеграції. Економічні науки. Серія «Економіка та підприємництво», 3(18), 98-102.
3. Бакум, З. (2018). Проблеми та перспективи розвитку агробізнесу України в умовах євроінтеграції. Економіка та управління, (4), 21-25.
4. Музика, В., & Копил, Л. (2019). Органічне сільське господарство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Економіка АПК, С. 59-69.
5. Дубовик, О. (2014). Аграрна політика України: проблеми та перспективи. Економіка та управління, (3), 42-45.
6. Грищенко, О. (2015). Розвиток аграрного сектора в Україні в умовах євроінтеграції. Світ фінансів, (2), 29-34.
7. Сіренко, В. (2018). Агробізнес України: перспективи розвитку та конкурентоспроможності. Вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки", (29), 3-8.
8. Тараненко А. А., Костенко І. С., Негрей М. В. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи
9. Інтернет видання.  
<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167/>
10. Інтернет видання. URL:  
[https://biz.ligazakon.net/analytics/215874\\_yak-pratsyu-rinok-zeml-pd-chas-vyni](https://biz.ligazakon.net/analytics/215874_yak-pratsyu-rinok-zeml-pd-chas-vyni)
11. Журнал журналі «Ягідник» № 4 URL:  
<http://www.jagodnik.info/product/zhurnal-yagidnyk-4-29-2022/>

12. Головне управління статистики України. (2019). Сільське господарство України в 2018 році: статистичний збірник. Київ: Головне управління статистики України.

13. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2020). Аграрний сектор України: стан та перспективи розвитку. Київ: Міністерство аграрної політики та продовольства України.

**УДК 336**

**Мартиненко О. В.**

стар. викл. кафедри  
управління та адміністрування ДДПУ

**Притака Д. М.**

здобувач 2 курсу  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073Менеджмент

## **ТЕНДЕНЦІІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Стаття містить інформацію про вплив повномасштабного вторгнення Росії в Україну на банківську систему країни. Наведено теоретичні та статистичні дані про стан банківського сектору України. Сформовано таблиці на основі публікацій Національного банку України про основні показники діяльності банків у 2021 та 2022 роках. Розглянуто діяльність фінансових установ, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування банківської системи.*

**Ключові слова:** банківська система, війна в Україні, банки, основні показники діяльності банків, політика врегулювання фінансових відносин, банківські операції.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало значного удару всім сферам економіки. Зокрема, суттєво змінилися умови функціонування банківської системи, яка відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Війна, яка й

досі триває на території України, негативно вплинула на фінансові потоки, зросли показники фінансового ризику, значно знизився рівень інвестиційної привабливості країни. Дана проблема потребує аналізу основних тенденцій впливу війни на банківську систему та оцінки її сучасного стану. Виникає потреба у розгляді заходів, які здійснюються банками та державою, для забезпечення стабільності стану банківської системи та визначенні ефективних рішень для її нормального функціонування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні умови функціонування банківської системи України під час воєнного стану є актуальною, для дослідження, темою. Висвітлюється у офіційних статтях голови ради Незалежної асоціації банків України Олени Коробкової («Як війна змінила роботу банківської системи України»), доктора економічних наук Романа Корнилюка («Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. У якому стані банківська сфера після року війни, куди рухається ринок і які банки залишаються найбільш надійними?»), на офіційному сайті НБУ («Про роботу банківської системи та валютного ринку з 24 лютого 2022 року в умовах воєнного стану по всій території України»), «Про використання банками України хмарних послуг в умовах воєнного стану»). Національний банк України також представив звіт про «Основні показники діяльності банків України».

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз впливу війни на банківську систему України та заходів, які впроваджуються банками та державою для стабілізації ситуації, визначення основних тенденцій та змін у даній сфері. Зокрема, варто виокремити напрямки розвитку банківської системи для забезпечення її нормального функціонування в умовах війни, а також зменшенні негативного впливу на стан національної економіки.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливою умовою розвитку економіки України є стабільна банківська система. У 2022 році, який ознаменувався повномасштабним вторгненням Росії в Україну, було запроваджено воєнний стан. Банківський сектор зазнав негативного впливу війни, виникли проблеми з фінансовим врегулюванням відносин та перерозподілом фінансових ресурсів між суб'єктами влади та господарювання. Сучасні умови вимагають від банків не тільки збереження стабільності, але й впровадження прорахованих підходів для ефективного управління ризиками.

Сукупність фінансових установ, зокрема, банків називають банківською системою. В Україні вона складається з НБУ (Національного банку України), інших українських та іноземних банків, які функціонують на території країни. Головною функцією НБУ є визначення видів спеціалізованих банків та порядок набуття статусу, врегулювання їх діяльності через економічні нормативно-правові акти. Зокрема, банки самі можуть визначати напрям діяльності і спеціалізацію за видами послуг [1].

З початком повномасштабного вторгнення першим викликом для банківської системи стало збільшення витрат відносно доходів. Це пояснюється тим, що банківський сектор став дуже вразливим і банки змушені були здійснювати додаткові витрати на забезпечення безпеки своїх клієнтів та операцій.

Наступною проблемою стало зростання частки неоплачених кредитів. Причиною цьому є збільшення ризику неплатоспроможності позичальників, які зазнали великих фінансових втрат, зокрема, було знищено багато великих та малих підприємств. Цей виклик призвів до збільшення кількості невиконаних кредитів та змусив банки переглянути умови отримання позик під час воєнного стану. Позичальники можуть взяти кредитні канікули (терміном від 1 до 3 місяців), скасовано санкції за

невчасне повернення позики (під час воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення), заборонено збільшення банками відсоткової ставки за невиконання обов'язків договору щодо сплати споживчого кредиту.

Масова міграція людей за кордон також завдала значного удару для банківської системи та економіки в цілому. Це вплинуло на показники економічної активності, обсяг банківських операцій та ліквідність банків. Велика кількість персоналу звільнилася, зокрема, через міграцію або ж мобілізацію.

Банки стали вразливішими до кібератак. В умовах воєнного стану активізувалися кіберзлочинці, які проводять кібератаки на банківські системи з метою отримання конфіденційної інформації про клієнтів та перехоплення фінансових операцій.

Велика кількість підприємств припинили свою роботу у багатьох секторах, що призвело до зменшення доходів банків. Для оптимізації їх процесів необхідно було здійснювати додаткові витрати, при цьому розробляючи ефективні заходи спрямовані на їх покриття.

Одним зі складних викликів є забезпечення доступу до фінансових послуг для населення, що перебуває на тимчасово окупованих територіях та в районі бойових дій.

Розглянемо ситуацію з кількістю діючих банків на території України. З огляду на показники, наведені у таблиці 1, можна зробити висновок, що кількість діючих банків в Україні зменшилася з 71 у 2021 році до 67 у 2022 році, на дві з них із державним російським капіталом [3]. Це свідчить про тенденцію до скорочення їх кількості.

Зокрема, за рік зменшилася кількість банків з іноземним капіталом, з 33 у 2021 році до 30 у 2022 році, а також з 100% іноземним капіталом, з 23 у 2021 році до 22 у 2022 році.

Звіт НБУ «Огляд банківського сектору» (лютий 2023 року), містить інформацію про те, що у 2022 році кожен банк закритий близько 20% відділень, які переважно знаходяться у зоні бойових дій. Попит на банківські послуги у таких регіонах є значно низьким [3].

Найменша кількість підрозділів банків спостерігається у Луганській, найбільша – у Полтавській областях.

Варто зазначити, що не у всіх населених пунктах забезпечений доступ до банківських послуг. Тому державні банки намагаються створити інклюзію в цих населених пунктах за допомогою мобільних відділень [3].

Найбільш стійкими виявилися такі банки: АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «УкрСиббанк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «СІТІБАНК» [4].

Таблиця 1

**Кількість діючих банків у 2021 – 2022 рр.**

Показник	Роки	
	2021	2022
Кількість діючих банків	71	67
<i>з них:</i>		
- з іноземним капіталом	33	30
- у т. ч. зі 100% іноземним капіталом	23	22

*Джерело: складено на основі [2]*

Для того, щоб надати повну оцінку стану банківської системи, розглянемо порівняння основних показників діяльності банків у 2021 та 2022 роках, значення яких висвітлено у таблиці 2.

Таблиця 2

## Основні показники діяльності банків у 2021 – 2022 рр.

Показники	Роки		Темп росту, %
	2021 млн. грн	2022 млн. грн	
<b>Активи</b>	<b>2 053 232</b>	<b>2 353 592</b>	114,63
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	2 358 324	2 716 883	115,20
Готівкові кошти	75 375	75 097	99,63
Банківські метали	384	156	40,63
Кошти в Національному банку України	34 973	82 485	235,85
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	172 868	315 085	182,27
Строкові вклади в інших банках та кредити, надані іншим банкам	60 096	51 010	84,88
Кредити надані клієнтам	1 065 347	1 036 129	97,26
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	829 887	1 021 520	123,09
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	308 349	368 091	119,37
<b>Пасиви</b>	<b>2 053 232</b>	<b>2 353 592</b>	114,63
Капітал	255 514	218 549	85,53
Зобов'язання банків	1 797 718	2 135 043	118,76
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	24 948	6 457	25,88
Кошти суб'єктів господарювання	758 434	889 526	117,28
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	726 898	933 553	128,43
Кошти небанківських фінансових установ	41 410	53 188	128,44

Джерело: складено на основі [2]

Аналіз показників, зокрема, темпу росту показав, що активи та пасиви банків зросли на 14,63%, загальні активи без резервів на 15,2%, а резерви за активними операціями – на 19,37%.

Строкові вклади та кредити надані іншим банкам, зменшилися на 15,12%, а кредити надані клієнтам – на 2,74%. Це пов'язано зі зміною умов надання позик через високий ризик їх невиконання. Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції зросли на 23,09%.

Внаслідок збільшення на 18,76% заборгованості банків, скоротився на 14,47% власний капітал, що призвело до значних відрахувань коштів банків в резерви.

Строкові вклади інших банків та кредити під час воєнного стану скоротилися на 74,12%. Зокрема, причинами цього є зменшення довіри до державної валюти та рівня інвестиційної привабливості України серед іноземних інвесторів.

Основною причиною тенденції зміни основних показників діяльності банків є війна в Україні, яка змусила НБУ переглянути фінансову політику держави.

Завдяки ефективним рішенням, НБУ вдалося вирішити проблеми, з якими зіткнулася банківська система України. Зокрема, було врегульовано питання щодо використання банками хмарних послуг, що дозволило розширити можливості врегулювання функціонування банківської системи в умовах воєнного стану [5]. Банкам вдалося утримати обсяг припливів коштів населення на рахунки та адаптувати операційні процеси. Варто зазначити, що на даний момент НБУ лояльно ставиться до порушення нормативів банками [6].

На перших етапах війни, НБУ була зроблена вимушена емісія гривні, що призвело до збільшення обсягу активів та забезпечення покриття витрат на озброєння та соціальні видатки [6].

Важливим показником для оцінки стану банківської системи є рентабельність. З огляду на таблицю 3 можна сказати, що рентабельність значно скоротилася, а саме активів – на 2,91%, капіталу – на 24,17%. НБУ вдалося утримати даний показник на хорошому рівні, оскільки, за прогнозами експертів, він міг бути набагато гіршим. Варто розуміти, що джерелом прибутків були відсоткові доходи від вкладень ОВДП та депозитні сертифікати НБУ [6].

Таблиця 3

**Рентабельність активів та капіталу**

Показник	Роки	
	2021	2022
Рентабельність активів, %	4,09	1,18
Рентабельність капіталу, %	35,08	10,91

*Джерело: складено на основі [2]*

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Аналіз стану банківської системи України показав, що з початком впровадження воєнного стану банки зіткнулися з низкою проблем. Зокрема, зі збільшенням витрат на оборону, зростанням частки незакритих кредитів, кібератак на платіжні системи банку, міграції населення, а також з мобілізацією працівників фінансових установ. Головним завданням НБУ стало впровадження ефективних заходів щодо стабілізації стану банківської системи України.

За даними звіту Національного банку України за лютий 2023 року, кількість діючих банків на території України зменшилася. Банки закрили близько 20% своїх відділень. Найбільш стійкими виявилися АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «УкрСиббанк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та АТ «СІТІБАНК».

Завдяки політиці стабілізації НБУ, вдалося уникнути тяжких наслідків негативного впливу війни. НБУ змінено політику щодо врегулювання діяльності банків, здійснено примусову емісію гривні, що дозволило збільшити обсяг активів, покрити витрати на оборонний сектор. Також вдалося вирішити питання щодо використання банками хмарних сервісів для врегулювання банківської системи в умовах воєнного стану. Підтримка міжнародних партнерів також відіграла важливу роль у налагодженні функціонування банків.

Варто зазначити, що одним з варіантів стабілізації банківської системи України може стати програма із залучення іноземних інвесторів, створення сприятливого інвестиційного середовища для міжнародних партнерів та підприємців.

У цілому, війна в Україні значно вплинула на банківську систему країни. Проте уряд та фінансові установи продовжують шукати нові джерела фінансування та розвивати стратегії для забезпечення стабільності банків в майбутньому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. Дата оновлення: 20.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 28.04.2023).
2. Наглядова статистика. Основні показники діяльності банків України. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 27.04.2023).
3. Огляд банківського сектор (лютий 2023 року). Офіційний сайт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-02.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4) (дата звернення: 28.04.2023).

4. Ренкінг фінансової надійності банків України за IV квартал 2022 року. URL: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/> (дата звернення: 28.04.2023).
5. Про використання банками України хмарних послуг в умовах воєнного стану. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-vikoristannya-bankami-ukrayini-hmarnih-poslug-v-umovah-voennogo-stanu> (дата звернення: 28.04.2023).
6. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. У якому стані банківська сфера після року війни, куди рухається ринок і які банки залишаються найбільш надійними? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/> (дата звернення: 28.04.2023).

## **УДК 005.95**

**Мелешко Л. А.,**  
директор КЗ «Билбасівський ОЗЗСО І-ІІІ ступенів»  
**Лібгобер Т. О.,**  
здобувач І курсу магістратури  
спеціальності 073 «Менеджмент» ДДПУ

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

*У статті розглянуто проблематику управління персоналом у закладах освіти. Розкрито завдання, функції та методи управління персоналом у закладах освіти. Визначено основні шляхи удосконалення механізму управління персоналом у закладах освіти.*

**Ключові слова:** управління, персонал, керівник, заклад освіти, методи управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграційні процеси об'єктивно вимагають перегляду усталених змісту технологій організації, принципів, методів, форм та механізмів управління персоналом в закладах освіти. В



основу вдосконалення даного процесу повинно бути покладено раціональне і продуктивне використання трудового потенціалу усього трудового колективу.

Управління персоналом в закладах освіти є доволі складним процесом, на який впливає низка чинників, серед яких: формування структури і штатів закладу, стиль управління та культура управлінської діяльності керівника закладу освіти, соціально-психологічний клімат у колективі, фінансові можливості закладу, мотивація трудової діяльності персоналу, створення умов для розвитку педагогічного колективу, готовність персоналу до інноваційного розвитку тощо. У зв'язку з цим, управління персоналом є особливим видом діяльності, що потребує від керівника закладу освіти оволодіння необхідними управлінськими компетентностями задля створення та ефективного використання умов для продуктивної, творчої та успішної діяльності трудового персоналу, спрямованої на реалізацію цінностей, принципів та досягнення цілей освітнього закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні аспекти управління персоналом в закладах освіти вивчають та аналізують як учені, так і педагоги-практики. Даній проблемі присвячені роботи В. Григораша, С. Гуткевича, О. Гречаник, М. Виноградського, Б. Камінського, В. Лунячека, Т. Мостенської, В. Рудьова та інших. Разом із тим, у ході глибокого та ґрунтовного аналізу праць видатних учених-педагогів виявлено недостатній рівень наукових розробок щодо форм, методів та механізмів управління персоналом в закладах освіти, покликаних удосконалити даний процес. В умовах євроінтеграції сучасної системи освіти існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методологічних підходів до управління персоналом в освітніх закладах.

**Метою статті** є розкриття суті управління персоналом у закладах освіти та визначення основних шляхів удосконалення даного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [6].

Основними завданнями управління персоналом є: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; формування структури і штатів закладу освіти; підбір кадрів; оцінка і розстановка кадрів; визначення засобів, форм і методів щодо розвитку персоналу; мотивація до праці; раціональне використання персоналу; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Питання комплектування, розстановки і освітнього рівня педагогічних кадрів в системі освіти регламентується такими нормативними документами, як: Закон України «Про освіту»; Закон України «Про дошкільну освіту»; Закон України «Про загальну середню освіту»; Закон України «Про професійно-технічну освіту»; Закон України «Про вищу освіту»; Закон України «Про позашкільну освіту»; Постанова Кабінету Міністрів України № 963 від 14.06.2000 «Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників»; Наказ МОНУ № 665 від 01 червня 2013 року «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів» та ін. [3, с. 251].

Робота з персоналом в закладах освіти починається з планування потреб у кадрах, їх пошуку та відбору. Основними джерелами пошуку потенційних працівників є зовнішні, серед яких: оголошення у

педагогічних вузах та коледжах, газетах, оголошення в Інтернеті, заявки у Центрах зайнятості населення.

Рушійними силами процесу розвитку освітнього закладу є розвиток та самовдосконалення його персоналу, що передбачає прагнення поповнювати професійні знання й уміння, розвиватися задля підвищення професійного рівня. Законом України «Про освіту» визначено, що кожен педагогічний працівник закладу освіти зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень та педагогічну майстерність, підвищувати кваліфікацію – тобто опановувати нові та вдосконалювати раніше набуті компетентності в межах своєї професійної діяльності або галузі знань [5, ст. 18; 5, ст. 54].

Процедура підвищення кваліфікації визначається частиною шостою статті 59 Закону України «Про освіту» [5] та «Порядком підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» [4].

Педагогічний працівник самостійно обирає форми, різновиди, напрями, а також суб'єкта підвищення кваліфікації.

Основними видами підвищення кваліфікації працівників освітніх закладів є:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- самостійне навчання (самоосвіта).

Відповідальність за оцінку і розстановку кадрів в закладах освіти несе його керівник. Важливою складовою оцінки кадрів у системі освіти є атестація педагогічних кадрів. Атестація педагогічних працівників – це визначення їхньої відповідності займаній посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюються

категорія та відповідний посадовий оклад (ставка заробітної плати) у межах схеми посадових окладів. Атестація педагогічних працівників проводиться відповідно до Закону України «Про освіту» з метою активізації їх творчої професійної діяльності, стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, підвищення відповідальності за результати навчання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці.

В управлінні персоналом особливого значення набувають ретельна розробка керівником закладу освіти методів стимулювання, а також диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних принципів і правил роботи з персоналом (планування трудових ресурсів, розробка і здійснення програм розвитку персоналу, оцінка персоналу тощо), поліпшення умов праці.

Раціональне використання персоналу є важливою складовою управлінської діяльності керівника закладу освіти. Воно повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись вимог Кодексу Законів про працю. Раціональне використання персоналу передбачає оптимальну зайнятість працівників і розподіл складу кадрів, перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту, тощо.

Важливо відмітити, що сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на вирішення завдань інноваційного розвитку освітнього закладу, що передбачають цілеспрямовані зміни, які вносять в його діяльність нові стабільні елементи (нововведення), що викликають його перехід з одного якісного стану до іншого.

Серед основних методів управління персоналом виділяють три основні групи:

- економічні (матеріальне стимулювання, санкції, фінансування і кредитування, заробітна плата тощо);
- організаційно-розпорядницькі (методи прямої дії, що мають директивний і обов'язковий характер. Вони базуються на дисципліні, відповідальності, владі, примусі, нормативно-документальному закріпленні функцій);
- соціально-психологічні (мотивація, моральне заохочення, соціальне планування) [1].

Ефективність управління персоналом у багатьох випадках залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і засобів роботи з людьми. Для того, щоб створити ефективну систему управління персоналом, керівники повинні визначити: який кадровий склад, якої кваліфікації і яка виробнича поведінка є необхідною для досягнення поставленої мети, які методи стимулюють працівників. В основі аналізу лежить передумова, відповідно до якої мотивація служить найважливішим фактором ефективності праці. Мотивація необхідна для досягнення високої ефективності управління персоналом, але її однієї для цього не достатньо. Ключова роль у новому механізмі управління персоналом повинна приділятися й об'єктивній оцінці персоналу [2, с. 63].

Що стосується удосконалення управління персоналом в закладах освіти, то до сучасних підходів, що застосовуються у цих закладах в першу чергу необхідно віднести створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, демократичні форми спілкування з персоналом, що забезпечують зворотний зв'язок «керівник–персонал», забезпечення професійного росту, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, формування системи оцінки діяльності педагогічного

персоналу з акцентуванням уваги на підвищенні якості навчання і професіоналізму викладацьких кадрів, впровадження ефективних методів стимулювання працівників, залучення трудового колективу до планування діяльності та розробки стратегії розвитку освітнього закладу та ін. Також вдосконалення управління персоналом пов'язуємо з підвищенням кваліфікації керівних кадрів та формування культури управлінської діяльності керівника освітнього закладу.

**Висновки.** Ефективне управління персоналом у закладі освіти є нагальною потребою часу. Удосконалення даного процесу необхідно здійснювати на основі виявлення проблем і розробляння технології їх подолання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом. URL : <http://pidruchniki.ws>.
2. Камінський Б. Управління персоналом вищих навчальних закладів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Тернопіль, 2006. 208 с.
3. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
4. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 URL : <https://nvkl.school.org.ua/kabinet-ministriv-ukraini-postanova-%E2%84%96800-18-16-55-05-11-2020/>
5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 (зі змінами і доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
6. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

УДК 659.4:352

**Попова Г. В.**

канд. пед. наук, доц.,

доцент кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Секлецов А. А.**

здобувач 1 курсу

другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

## **ТЕХНОЛОГІЇ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ ЯК ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

*У статті проведено аналіз технологій паблік рилейшнз та обґрунтовано їх вплив на цільову громадськість органів самоврядування. Наведено типологію громадськості та доведено необхідність визначення цільової аудиторії залежно від PR-мети.*

***Ключові слова:** громадськість, цільова громадськість, PR-технології, міська рада, імідж, PR-інструментарій*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Демократичне суспільство характеризується гласністю, відкритістю інформаційних ресурсів для кожного пересічного громадянина, вільним обміном ідеями, думками з будь-яких актуальних для громадськості питань. Саме в такому суспільстві громадськість є потужним чинником впливу на владу, що виявляється через засоби масової інформації, в активному лобіюванні громадських ініціатив та блокуванні тих, що надходять від владних структур, зокрема органів місцевого самоврядування. Вочевидь, лояльна, позитивно налаштована аудиторія ладна піднести імідж будь-якого об'єкта, зокрема й муніципальної інституції, обурена ж – навпаки здатна звести нанівець усі зусилля щодо його створення.

Безумовно актуальним і значущим на сьогодні є налаштування відкритих, прозорих зв'язків інституцій державного управління та

місцевого самоврядування з громадськістю, а також їх доступність для діалогу із населенням. Органи управління мають звітувати перед населенням за свою діяльність та нести відповідальність за наслідки ухвалених рішень, розуміючи, що влада діє ефективно лише тоді, коли її підтримує «народ».

Різні аспекти налагодження зв'язків з громадськістю дотепер є актуальними у науковому дискурсі. Так, дослідження ретроспективного розвитку публік рилейшнз (PR), з'ясування його сутнісних, функціональних характеристик проводили В. Закотій, С. Орлик, К. Прокоф'єва, З. Стежко, Л. Ткач, А. Ходаковська, К. Ягельська, та ін. дослідники. Питаннями встановлення гармонійних зв'язків між місцевими органами влади та громадськістю займалися С. Блек, М. Зяйлик, О. Колосок, В. Королько, Г. Почепцов, Т. Самойленко, М. Саппа, М. Шишкіна та ін. Проте окремі аспекти публік рилейшнз недостатньо вивчені та потребують докладного дослідження.

**Метою** статті є аналіз технологій публік рилейшнз як засобів впливу на цільові аудиторії органів місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі розвитку соціально-економічних відносин змінюються відносини між людьми, між капіталом та формами його організації, що зумовило становлення та розвиток PR, адже в епоху соціально-етичного маркетингу комунікації – найважливіший чинник становлення і підтримки взаємовідносин. Упродовж еволюційного розвитку PR налаштовується на зміни в суспільстві, відшуковуючи нові можливості для досягнення цілей, що обумовило появу різних PR-інструментів та PR-технологій. Для організації PR-діяльності варто визначитись, як мінімум, за якими соціальними та економічними принципами формувати алгоритм PR-діяльності, вид PR-впливу.



У результаті аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що способи (механізми) PR-впливу, які залучаються підприємствами, зустрічаються під назвами: «PR-технології» (О. Агарков, М. Зацерківна) [1; 2]; «іміджеві технології» (В. Сандул) [3]. У деяких джерелах зіштовхуємося з описанням засобів PR без віднесення їх до якої-небудь конкретної групи [4].

Аналіз теоретичних розробок свідчить, що під PR-технологіями розуміють сукупність методів, способів і прийомів передачі, одержання і управління інформацією з метою формування необхідної громадської думки і управління нею, а під PR-інструментарієм – засоби, за допомогою яких здійснюються певні PR-технології [5].

Вибір тієї чи іншої технології і відповідного інструменту PR залежить від цільової аудиторії. Однак доведено, що стандартний набір PR-інструментів вимагає повного використання, окремо не виконуючи своїх функцій в умовах сучасної креативної конкуренції, тому пошуки новітніх підходів до PR-інструментарію є актуальним, повсякденним завданням організацій.

Колектив авторів, досліджуючи типологію громадськості, акцентували на такій (Дж. Гендрикс):

- працівники ЗМІ (місцеві, загальнонаціональні, спеціальні канали);
- громадськість самої організації, зокрема керівники та обслуговуючий персонал, фахівці різного профілю, заслужені та почесні члени організації, виробничий персонал різних рівнів, допоміжний персонал, члени профспілки та ін.;
- місцеві жителі, засоби їх інформування, лідери груп і керівники місцевих політичних, громадських, культурних та ін. організацій;

- інвестори, спеціалізована фінансова преса, органи статистики, мережі фінансової та економічної інформації, страхові організації та ін.;
- державні установи, зокрема представники законодавчої, виконавчої та судової влади центрального та місцевого рівнів, органи місцевого самоврядування та ін.;
- споживачі, у тому числі персонал власне організації, різні групи споживчої громадськості, активісти захисту прав споживачів, видавництва для споживачів, місцеві ЗМІ, лідери;
- громадськість груп особливих інтересів, їх канали інформації, лідери, керівники організацій тощо.

Кожна організація, наголосили дослідники, може мати справу з чималою кількістю важливих для неї груп громадськості, утім має бути уважною до її специфічних інтересів, побажань, проблем. Тому узгодження дій, необхідних для завоювання її підтримки, можливе тільки завдяки продуманій, гнучкій системі публік рилейшнз, коли в певній ситуації враховуються особливості та інтереси кожної цільової групи [6, с. 64-65].

Будь-які дії в межах функціонування PR беруть початок з аналізу конкретної ситуації в межах поля взаємодії, що складається з трьох елементів – організації, громадськості і комунікативної діяльності. В ієрархії цих феноменів відсутнє протиріччя, оскільки розкриття і реалізація потрібної для організації і її служби PR взаємодії з громадськістю відбуваються через комунікаційну діяльність, тобто спілкування [7, с. 52].

При наявності PR-цілей спілкування потребує управління з урахуванням індивідуальних характеристик і стереотипів цільової групи. Бар'єри, що заважають зрозуміти і засвоїти суть повідомлення, притаманні як комунікатору, так і аудиторіям – це соціальні, вікові, мовні, термінологічні, політико-економічні та інші бар'єри. Аудиторія

здебільшого спирається на стереотипи, які виникають під впливом узагальнення яскравих емоцій та перетворюються в свідомості людей у стійкі форми сприйняття, утворюючи своєрідний морально-етичний кодекс, що є підґрунтям формування індивідуальних норм поведінки.

Вплив на цільову громадськість досягається через формування завдань, розв'язання яких сприятиме досягненню поставленої цілі та сегментацію аудиторії відповідно соціальних та економічних ознак. Будь-яке PR-звернення з однаковим змістовим навантаженням, утім спрямоване до різних цільових груп громадськості, має враховувати особливості кожної з них. Так, прес-реліз для ЗМІ, діловий лист партнерам і повідомлення у державну установу повинні мати різне структурне, етичне, навіть емоційне змістове навантаження.

Для PR досить важливо визначити цільову аудиторію, оскільки такий підхід створює умови для побудови максимально ефективної комунікації та дозволяє швидше досягти поставленої мети.

Комунікаційні зв'язки завжди налаштовуються краще, якщо є чітке уявлення про реципієнта, зокрема про його переконання, вірування, знання, ціннісні орієнтації, можливі реакції на надіслане йому повідомлення [8, с. 316]. Різні цільові групи потребують різних інструментів впливу, тому їх доцільно систематизувати за певними ознаками (мешканці громади, співробітники місцевої адміністрації, електорат політичних партій тощо). Хоча деякі PR-акції, що організуються місцевою владою розцінюється як традиція. Так, привітання партнерів зі святом, вибір подарунку, часу замовлення, електронне вітання, зовнішній вид листівки є традиційним та часто використовуваним у діяльності органів місцевого самоврядування. Акції з приводу святкування місцевих святкових заходів, які зазвичай передбачають концерти із запрошеними «зірками», конкурсами,

розігруваннями призів, посилюють лояльне ставлення громадськості до влади, утім дуже часто розцінюються як рекламний хід. Тому до вибору технологій зв'язків з громадськістю варто ставитися відповідально та виважено, обґрунтовуючи та аргументуючи кожний інструмент щодо значущості очікуваного впливу на цільову аудиторію.

Серед потужних комунікативних технологій варто згадати чутки, що потребують приділення особливої уваги. Існують різні методи створення та розповсюдження потрібних чуток, наприклад, спеціально організоване соціальне опитування, яке проводять для навмисного розповсюдження потрібної інформації, що надається потенційному поширювачу певної чутки у псевдо-соціологічному опитуванні.

У неформальних маркетингових комунікаціях потужне місце посідає народна творчість, зокрема такі її продукти як байки, шаржі тощо. Можемо відзначити, що на них часто ґрунтуються продукти рекламної творчості, такі як назви брендів і, відповідно, упаковки, слогани щодо їх просування з метою їх закріплення у свідомості цільових груп через позитивне забарвлення контексту. Тож, в PR- діяльності організацій щільне місце відводиться креативу, тобто творчому підходу до розробки та реалізації PR-стратегії через пошук та створення нових неординарних методів і прийомів [9].

Дотепер для керівництва органів міського самоврядування, представників депутатського корпусу є ризик потрапити в середовище інформаційної війни, що виявляється здебільшого через негативні публікації у ЗМІ, відео-сюжети на телебаченні, коментарі на сторінках у соціальних мережах про діяльність чи поведінку місцевої влади. З метою мінімізації наслідків інформаційних війн доцільно регулярно висвітлювати власні здобутки на сторінках та каналах ЗМІ, а якщо все ж з'явилася певна негативна інформація в інформаційному просторі, оперативно реагувати

через спростування або пояснення обставин, що призвели до тих чи інших неприємних для громадськості наслідків.

На сучасному етапі розвитку суспільства Інтернет створює організаціям величезні можливості, оскільки дозволяє:

- фокусувати вплив на конкретну вузькопрофільну цільову аудиторію, в якій зацікавлена організація;
- виділяти підгрупи у цільовій аудиторії для формулювання персоналізованих PR-звернень;
- урахувати індивідуальні особливості та характеристики відвідувачів мережі (використання мережевої розсилки) [8, с. 316].

Інтернет у галузі зв'язків з громадськістю відкриває величезні можливості для поширення необхідної інформації про місцеві проекти, перших керівників, визначні події, висвітлення грантової діяльності. Це і розміщення відповідної інформації на офіційному сайті місцевої ради, і робота прес-центру, і публічні виступи міського голови, його заступників тощо.

Варто відзначити, що вибір PR-технології має ґрунтуватися на довірі до комунікатора, цьому сприяє залучення до PR-діяльності «лідерів думок» – досить авторитетних людей щодо певних подій або акцій місцевої влади, що здатні впливати на думку та вибір співрозмовників, зокрема ведучих телеканалів, журналістів, експертів тощо [10, с. 28].

**Висновки.** Соціальний характер PR-технологій зумовлює врахування індивідуальної перцепції певного об'єкту, що залежить від привласнених людиною стереотипів, особливостей її характеру, сприйняття та усвідомлення інформації. Такі відмінні особливості індивідів зумовлюють різний результат щодо реакції на поведінку керівників місцевої ради, на інформацію, яку надають населенню щодо тих чи інших подій, акцій, проектів тощо. Для того, щоб PR-технології були ефективними, необхідно створювати цільові групи, об'єднані за схожістю

індивідуальних характеристик, і виходячи з їх особливостей підбирати дієві інструменти досягнення PR-цілей органів місцевого самоврядування.

**Список використаних джерел:**

1. Агарков О. А., Щербина С. С. PR-технології в структурі соціально-політичного маркетингу. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 79. С. 79-86.

2. Зацерківна М. О. Вивчення зв'язків із громадськістю як виду діяльності та функції управління: методологічний аспект. Вісник Харківської державної академії культури. Сер.: Соціальні комунікації. 2018. Вип. 52. С. 160-168.

3. Сандул В. А. Місце та роль іміджевих технологій у процесі професійної політичної діяльності. Політикус. 2016. Вип. 1. С. 136-140.

4. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

5. Сучасні PR-технології: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / уклад. А. М. Зленко. Бориспіль: Ризографіка, 2018. 260 с.

6. Ткач Л. М., Прокоф'єва К. А., Ходаковська А. Ю. Зв'язки з громадськістю, як феномен управління інформаційними процесами. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2016. № 6 (219). С. 62-68.

7. Луговська І. А., Радкевич Л. А. Комунікаційна політика фармацевтичних підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 139 с.

8. Радзіховська Ю. М. Функціонування PR-технологій та реклами в Інтернеті. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/52.pdf)

9. Примак Т. Рекламний креатив в Україні: учора, сьогодні, завтра. Маркетинг в Україні. 2007. № 6. С. 27-34.

10. Лагоза Н. Ж. Маркетинг. Х.: ХФЭИ, 2002. 72 с.

УДК 005.95

**Попова Г. В.**

канд.пед. наук, доц.,

доцент кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Салтан Д. Ю.**

здобувач 1 курсу

другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті виділено стратегію управління персоналом як одну із найважливіших функціональних стратегій підприємства. Проведено категоріальний аналіз поняття «стратегія управління персоналом» та уточнено його сутність. Запропоновано можливі варіанти кадрових стратегій відповідно корпоративній і конкурентній стратегії підприємства.*

**Ключові слова:** персонал, кадрова стратегія, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, конкурентна стратегія.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні ринкові умови господарювання національного товаровиробника характеризуються невизначеністю, динамічністю, посиленням інтенсивності конкурентної боротьби, що зумовлює зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, який є основним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довготривалій перспективі. З огляду на це, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування дієвої стратегії управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність національного товаровиробника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нагальна потреба в удосконаленні системи управління персоналом вітчизняних підприємств обумовили активізацію досліджень у цьому напрямку. Теоретичним й практичним аспектам розробки і реалізації стратегії управління персоналом присвячені праці таких зарубіжних вчених, як І. Ансофф, М. Армстронг, Х. Віссема, П. Друкер, Б. Кауфман, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон. Значний внесок у розвиток стратегічного управління зроблено вітчизняними вченими І. Булеєвим, Н. Краснокутською, І. Кабанець, А. Наливайком, О. Новіковою, С. Оборською, В. Пономаренком, Л. Романюк, О. Сумець, З. Шерстньовою.

Вирішення проблем стратегічного управління персоналом на сучасних підприємствах набуває неабиякої актуальності, що підтверджує значний науковий інтерес до окресленої проблеми, утім деякі окремі питання теми дослідження залишаються мало вивченими і потребують уточнення та додаткового опрацювання.

Тому **метою** цієї розвідки є дослідження особливостей стратегії управління персоналом у системі стратегій підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За слушною думкою М. Армстронга, стратегічне управління людськими ресурсами є процесним підходом до прийняття рішень щодо намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, формування політики щодо наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу, міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу [1, с. 48-49]

Важливою складовою стратегічного управління є стратегія, яка інтегрує концептуальні, життєво важливі для організації аспекти її діяльності. У науковій, навчально-методичній літературі існує низка підходів щодо тлумачення поняття «стратегія». Так, на думку І. Ансоффа,



що «стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». Американські вчені А. Томпсон і Дж. Стрінкленд, «стратегія – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [2, с. 42]. С. Василюга, детально дослідивши поняття, дійшла до розуміння стратегії як набору правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів, динамічного, мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища [3, с. 123].

Таким чином, узагальнюючи різноманітні трактування поняття «стратегія», будемо розуміти її як модель управлінських рішень, дій, довгостроковий план підприємства щодо досягнення його конкурентних переваг.

Наведемо класифікацію стратегій відповідно:

- рівню управління, на якому розробляється стратегія;
- стадії «життєвого циклу» організації (загальні);
- характеру ринкової поведінки організації;
- способу забезпечення конкурентних переваг.

Так, виходячи з рівня управління, на якому розробляються стратегії, їх розподіляють на: корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та операційну. Вибір кадрової стратегії безпосередньо обумовлюється корпоративною (загальною) стратегією підприємства, тобто напрямком його розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення), і бізнес-стратегіями підприємства – насамперед, конкурентною стратегією, що визначає, яким рівнем кваліфікації та конкурентними перевагами має володіти персонал.

Загальна стратегія підприємства реалізується через низку функціональних стратегій. Функціональна стратегія – це управлінський

план дій окремого підрозділу або ключової функціональної підсистеми підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо).

Функціональна стратегія деталізує в загальному плані розвитку підприємства бажані стратегічні дії щодо управління окремими підрозділами або функціональними підсистемами. Вона забезпечує підтримку конкурентоздатності підприємства за допомогою розробки прогнозу управлінських кроків, спрямованих на досягнення функціональних цілей суб'єкта господарювання. Відповідальними за формування функціональної стратегії є керівники підрозділів, причому всі стратегії мають бути узгоджені, що досягається через налагодження взаємодії всіх функціональних ланок підприємства [4].

Вочевидь персонал відіграє визначну роль у процесі розробки та реалізації загальної стратегії підприємства. З одного боку це найважливіший ресурс, капітал підприємства, що забезпечує його розвиток та конкурентоспроможність, а з іншого – об'єкт стратегічного управління, тож кадрова стратегія є однією із важливих функціональних стратегій підприємства [5].

Зарубіжні дослідження демонструють чималий інтерес до питань розуміння поняття «стратегія управління персоналом». Так, Б. Кауфман розуміє стратегію управління персоналом як вибір, узгодження та інтеграцію системи кадрової роботи підприємства, з метою сприяння людського капіталу ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства [6, с. 404]. Стратегія управління персоналом, наголошує А. Нанкервіс, як і бізнес-стратегії, має враховувати зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства, тому повинні бути здатними прогнозувати непередбачувані ситуації, що можуть виникнути протягом періоду планування. Щоб стати стратегічним партнером, спеціалісти з управління персоналом повинні розвивати щільні зв'язки з усіма рівнями

управління підприємства та створювати відносини, що сприяють усвідомленню цінності стратегічного управління його працівниками [7, с. 15].

О. Наумова під стратегією управління персоналом розуміє складний комплекс політики управління персоналом щодо його підбору, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією тощо, який узгоджений та відповідно загальної стратегії підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища. Детермінантами стратегії управління персоналом дослідниця вважає особливості зовнішнього середовища підприємства, рівень його конкурентоспроможності на ринку, стадія життєвого циклу, розмір, спеціалізація тощо [8].

Д. Козенков, А. Крамаренко та ін. дослідники під стратегією управління персоналом розуміють «довгостроковий, якісно визначений напрям дій підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, спрямований на задоволення широкого спектру потреб працівників, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі» [9, с. 8].

Зважаючи на те, що до характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрову стратегію і стратегію управління персоналом можна поставити в один синонімічний ряд, що підтверджується іншими дослідниками, які також не розмежують ці поняття [6].

Сукупність фізичних осіб, що вступили в трудові відносини з підприємством-роботодавцем і володіють певними кількісними та якісними характеристиками, які визначають їх здатність до професійної

діяльності в умовах та інтересах конкретного суб'єкта господарювання вважають об'єктом кадрової стратегії підприємства. Система управлінських ланок, зокрема служб управління персоналом самостійних структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників усіх рівнів управління є суб'єктом кадрової стратегії.

Можливі варіанти кадрових стратегій відповідно корпоративній і конкурентній стратегії підприємства представлено в таблиці 1 [4].

Таблиця 1

Взаємозв'язок кадрової, корпоративної та конкурентної стратегії підприємства

Рівні стратегій підприємства	Види стратегій підприємства	Стратегічні цілі управління персоналом	Кадрові стратегії
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення персоналу високої кваліфікації.</li> <li>• Удосконалення системи мотивації персоналу.</li> <li>• Удосконалення системи розвитку персоналу.</li> <li>• Підтримка морально-психологічного клімату в колективі.</li> </ul>
	Стратегія обмеженого зростання (стабілізації)	Підтримка конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>• Переміщення персоналу.</li> <li>• Удосконалення системи розвитку персоналу.</li> </ul>
	Стратегія скорочення	Зменшення витрат на персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація масових звільнень персоналу.</li> <li>• Визначення вимог до персоналу.</li> <li>• Ділове оцінювання персоналу.</li> </ul>

Конкурентні стратегії	Лідерство у витратах	Зменшення витрат на персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення персоналу широкого профілю.</li> <li>• Підтримка морально-психологічного клімату в колективі.</li> </ul>
	Продуктове лідерство (стратегія диференціації)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації.</li> <li>• Підвищення кваліфікації персоналу щодо конкретних товарів.</li> <li>• Удосконалення системи розвитку персоналу.</li> </ul>
	Лідерство в ніші (стратегія фокусування)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу в сфері діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації.</li> <li>• Удосконалення системи розвитку персоналу.</li> <li>• Удосконалення системи мотивації персоналу.</li> </ul>

Серед загальних стратегій, які спираються на концепцію «життєвого циклу організації» розрізняють: зростання, стабілізації, скорочення та ліквідації (реструктуризації). Виходячи з характерної ринкової поведінки організації стратегії розподіляють на: активну (експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної. Відповідно вибору підприємством способу забезпечення конкурентних переваг розрізняють такі стратегії, як: лідерства за витратами, в ніші (фокусування), диференціації (лідерство за продуктом).

Підприємство може водночас реалізовувати декілька стратегій: корпоративну, яка охоплює всі напрямки його діяльності, ділову – для забезпечення успішної діяльності в одній специфічній бізнес-галузі з метою визначення доцільних кроків щодо досягнення сильних тривалих конкурентних переваг.

Завжди є певні об'єктивні та суб'єктивні чинники, що спричиняють певну поведінку підприємства щодо збільшення чи зменшення темпів зростання продажів та, відповідно, обсягів прибутків і можливостей

реінвестування їх у подальший розвиток, тож маємо відзначити, що суб'єкт господарювання обрав різні загальні стратегії.

Тож, розробляючи загальну стратегію підприємства необхідно враховувати: ринкову експансію (скорочення частки ринку), рівень розвитку виробничого потенціалу, глобалізацію та диверсифікацію діяльності, санацію тощо.

Варто відзначити, що за певної корпоративної (ділової) стратегії, загальною за конкретних умов може бути стратегія зростання. Водночас, якщо має місце диверсифікація діяльності товаровиробника, наступальність, активні конкурентні дії на ринку, прагнення створити переваги у випуску, продажу нової продукції в межах загальної стратегії, то відповідно такої характерної ринкової поведінки підприємства має місце наступальна (експансивна), а виходячи зі способу забезпечення конкурентних переваг – чи-то стратегія диференціації, чи-то лідерства за витратами тощо.

**Висновки.** У ринкових умовах функціонування сучасного товаровиробника запровадження стратегічного управління персоналом, що реалізовується через кадрову стратегію є першочерговим завданням, виконання якого зумовлено необхідністю утримання конкурентних переваг підприємства у складному конкурентному середовищі. У фокусі подальшого дослідження окресленої проблеми розробка напрямів досягнення відповідності стратегії управління персоналом стратегічній орієнтації підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

3. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf)

4. Романюк Л. М. Стратегія формування персоналу підприємств в сучасних умовах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Кіровоградський національний технічний університет. Кіровоград, 2008. 245 с.

5. Гринько Т. В., Настиченко, Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. №176, 53-57.

6. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С.185-189.

7. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.

8. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С 137-141. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382/411>

9. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

УДК 336

**Решетова І. А.**

канд. пед. наук, доц.,  
доцент кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Рябокін М. В.**

здобувач I курсу магістратури  
спеціальності «Менеджмент»

## **ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДІВ СПОРТУ (НА ПРИКЛАДІ КЗ ДЮСШ М. СЛОВ'ЯНСЬКА)**

*У статті розглянуто актуальність фінансової автономії закладів спорту як тенденції розвитку Європейського простору позашкільної освіти; розкрито питання забезпечення фінансової самостійності школи, досліджено особливості фінансування ДЮСШ, визначено напрямки, механізми та інструменти розширення фінансової автономії.*

**Ключові слова:** фінансова автономія, заклади спорту, фінансова самостійність, кошти, бухгалтерія, фінансування, грошові благодійні внески, спеціальний рахунок.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому та надзвичайно динамічному світі процес менеджменту установами, організаціями та процесами набуває надзвичайної ваги та актуальності. Адже саме від ефективності процесів управління залежить успіх та результат діяльності, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам упровадження фінансової автономії закладів освіти приділялася чимала увага зарубіжних та вітчизняних науковців. Втім, зазвичай наукові дослідження спрямовувалися на дослідження особливостей її провадження у закладах вищої освіти (при цьому варто зауважити, що у економічно розвинених країнах світу увага до проблеми з'явилася значно раніше).

Науковому висвітленню даної проблеми приділяли увагу такі вітчизняні науковці як: Корнєєв М. В. в дисертаційному дослідженні він



розкрив проблему фінансової автономії органів місцевого самоврядування [1]; Власова І. В. дослідила розширення фінансової автономії університетів, її політичний та управлінський виміри; [4] правове регулювання фінансово-господарської діяльності закладів освіти було висвітлено Ніколаєнком С.М. у підручнику «Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності)» [2].

У наукових розвідках вітчизняних науковців висвітлено ключові питання стратегічного управління в системі освіти. Так Романюк С. В. досліджував питання автономії закладів освіти як форми менеджменту для підвищення їх ефективності [3]; фінансова автономія закладів загальної середньої освіти, її переваги та труднощі запровадження вивчено Ткачуком І. Я., який окреслив основні переваги, що отримують заклади освіти при переході на фінансову автономію, та напрями використання ними ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні [9]; дослідником Остапенком В.М розглянуто види та параметри автономії закладів вищої освіти (ЗВО) та показники для оцінки фінансової автономії, яка запропонована Європейською асоціацією університетів, а також визначено структуру та особливості фінансування ЗВО відповідно до законодавства України та проблеми підтримки фінансової незалежності для українських ЗВО [5].

Недостатньо висвітленими, з наукової точки зору, залишаються проблеми фінансової автономії в закладах спорту. Вище зазначене зумовило вибір теми статті.

**Мета статті:** розглянути основи фінансової автономії позашкільних закладів, виявити особливості реалізації цього процесу на прикладі КЗ ДЮСШ м. Слов'янська.

**Завдання:** обґрунтувати актуальність фінансової автономії закладів спорту як тенденції розвитку Європейського простору позашкільної освіти; виявити особливості фінансування ДЮСШ, визначити напрямки та охарактеризувати сутність, механізми та інструменти до розширення фінансової автономії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Заклади освіти мають право на фінансову, академічну, організаційну, кадрову автономію (ст. 23 розділу 3 ЗУ «Про освіту») [7]. Поняття автономії включає можливість закладу освіти самостійно, незалежно та відповідально ухвалювати різні рішення у фінансових питаннях (ст. 1 розділу 1 ЗУ «Про освіту») [6].

Фінансова автономія – тенденція загальносвітова, тому назвати її українським нововведенням не можна. За даними звіту Європейського союзу «Справедливість шкільної освіти в Європі» [8], найбільший ступінь шкільної автономії мають системи освіти в таких державах (у порядку спадання): Ісландія, Нідерланди, Болгарія, Великобританія (Шотландія), Естонія, Сполучене Королівство (Англія, Уельс і Північна Ірландія). Освітні системи, в яких шкільна автономія найменша, знаходяться у таких країнах: Туреччина, Кіпр, Північна Македонія, Греція, Франція, Німеччина, Мальта та Австрія. На жаль, сюди поки що належить й Україна.

Школи з фінансовою автономією в Україні вже є, хоча поки що їх кількість ще й незначна. Фінансовій автономії в українських закладах освіти перешкоджають кілька причин. Насамперед заважає те, що заклади освіти залежні від місцевих органів управління освітою, які прагнуть зберегти контрольні функції та, звичайно ж, хочуть самостійно керувати фінансовими потоками й розподілом коштів, адже школи в основному фінансуються з місцевих бюджетів, а доступ до коштів і закупівель

розширює поле для корупції. Також поглиблює цю проблему й недостатня прозорість діяльності закладу освіти, зокрема відсутність звітування.

На державному рівні, на жаль, поки що немає чіткої та зрозуміло прописаної процедури переходу на фінансову автономію закладів загальної середньої та дошкільної освіти. Частина керівників просто боїться брати на себе відповідальність, частина має бажання та мотивацію запровадити фінансову автономію у своєму закладі, але не має достатніх знань у фінансових питаннях, тому потребує чіткого документа про те, як поступово перейти на фінансову автономію, а також навчання щодо фінансових питань. Адже, маючи фінансову автономію, директор самостійно формує та організовує проведення тендерів, а для того, щоб впоратися з організацією проведення тендерів, треба знати, як це робити, чітко знати тендерні процедури, а це непросто. Частина керівників звикли, що їм простіше не те що не навчатися тендерних процедур, а навіть не писати запити-прохання про кошти до управління освіти для закупівлі необхідних школі товарів, а звернутися за коштами до “зручних” батьків, які можуть вплинути й на інших батьків, щоб зібрати кошти з якнайбільшої кількості батьків [10].

Переважна більшість позашкільних закладів Донецчини, зокрема спортивні школи, раніше підпорядковувались відділам освіти і не мали власних бухгалтерій, а процес планування видатків та здійснення фінансово-господарської діяльності для цих закладів відбувався централізовано – в органах управлінням освітою.

Так, з 23 жовтня 2013 року ДЮСШ відділу освіти Слов'янської міської ради отримала статус юридичної особи і стала Комунальним закладом. Але до 01.01.2016 року ще була у підпорядкуванні відділу освіти Слов'янської міської ради і не мала повної автономії (власної бухгалтерії).

Отримання повної автономії та перехід у підпорядкування відділу у справах сім'ї, молоді, фізичної культури і спорту відкрив можливості для вирішення багатьох проблем спортивної школи. Найважливішою правовою умовою для впровадження фінансово-економічної автономії нашого закладу є повна і послідовна реалізація школи статусу юридичної особи.

Основною метою запровадження фінансової автономії для спортивної школи було підвищення ефективності використання коштів з державного бюджету та бюджету громади. Фінансова автономія означала для нас самостійність щодо широкого переліку організаційних питань у здійсненні фінансово-економічних питань, зокрема:

- розроблено і подано на затвердження кошторис;
- розроблена тарифікація персоналу відповідно до чинного законодавства;
- розроблено і затверджено штат викладацького та адміністративно-технічного персоналу відповідно до своїх конкретних потреб;
- розроблено систему преміювання співробітників в межах фонду оплати праці;
- визначено позабюджетні джерела фінансування, включаючи здачу в оренду спортивних залів у вільний від тренувань час.

Забезпечення фінансової самостійності школи передбачало можливість не лише ефективно та оперативно використовувати виділені спортивним закладам бюджетні кошти, але й легально отримувати та використовувати більше додаткових коштів (коштів спеціального фонду), зокрема від оренди приміщень, платних послуг, благодійних внесків та інших надходжень. Прозоре надходження додаткових коштів дало змогу керівнику закладу вирішувати поточні проблеми утримання ДЮСШ,

планово поліпшувати матеріально-технічну базу, стимулювати колектив та створювати сучасні умови для проведення тренувального процесу.

Кошторис школи, відповідно до Бюджетного кодексу України, є головним планово-фінансовим документом школи як бюджетної організації. Кошторис формується та затверджується на бюджетний період (календарний рік) і складається з двох частин – загального та спеціального фондів. Кошторис визначає обсяги і напрямки спрямування коштів, необхідних для виконання школою своїх функцій. Спеціальний фонд включає в себе позабюджетні кошти, залучені школою; але після залучення кошти спеціального фонду стають також бюджетними і підпадають під дію правил обліку, оприбуткування та звітності державних бюджетних установ. Кожний кошторис включає в себе дохідну та видаткову частини. Статті видатків розподіляються на групи за певними ознаками, так званими кодами економічної класифікації видатків (КЕКВ).

Невід'ємною частиною кошторису є план асигнувань – помісячний розподіл видатків, які відповідають кошторису на рік.

Школа на початок нового навчального року готує «тарифікаційний список», який включає в себе усіх тренерів-викладачів ДЮСШ, їх категорію, тренерський стаж та навантаження. У разі змін під час навчального року до тарифікаційного списку вносяться зміни. Основою для формування тарифікаційного списку є розподіл годин тижневого навантаження між тренерами-викладачами ДЮСШ, який здійснюється на підставі сформованого навчального плану, який у свою чергу формується на розробленій закладом навчально-тренувальній програмі.

Що стосується штатного розпису співробітників школи, то він готується і затверджується директором школи на підставі Типових штатних нормативів, які розробляють та затверджуються центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту. Автономія

дала нам можливість змінювати посади штатний розпис згідно потреб школи, наприклад, замість посади акробата було введено посаду хореографа. Також вирішувалося чи вводити або виводити певні посади, наприклад, вивести посаду акомпаніатора або вивести посаду секретаря, натомість ввести посаду заступника директора з навчально-тренувальної роботи в межах кількості штатних одиниць.

Однією з можливих законних форм залучення коштів батьків вихованців, спонсорів, благодійників, меценатів на шкільні потреби є їх прямі грошові благодійні внески на спеціальний рахунок. Якщо при цьому благодійником конкретні цілі використання цих коштів не визначені, то напрямки використання благодійної фінансової допомоги визначаються ДЮСШ, відповідно до першочергових потреб, пов'язаних виключно з основною діяльністю школи.

Інший спосіб залучення коштів до спеціального фонду шкільного бюджету – це організація надання так званих «платних послуг», тобто проведення додаткових занять з учнями, що не передбачені робочим навчальним планом школи або організація надання навчально-тренувальних послуг населенню.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

До моменту отримання повної фінансової автономії наш заклад не мав можливості на проведення капітального чи навіть поточного ремонту. З проханням профінансувати необхідні ремонтні роботи чи закупівлі спортивного інвентарю (спорядження чи екіпірування спортсменів), відділ освіти завжди давав письмову відповідь про недостатнє фінансування позашкільних закладів з місцевого бюджету. Знайти самостійно гроші чи отримати благодійні внески, залучити грантові кошти було неможливо. Також, до переходу на автономність, школа не мала можливості

отримувати компенсації на відрядження спортсменів на змагання, все відбувалось за рахунок батьків або ж просто були відмови від участі, а це призводило до низьких показників результативності вихованців.

Перехід і ведення власної бухгалтерії дав можливість виплачувати директору, заступнику директора з навчально-виховної роботи та завідувачому господарством 50% окладу за ненормованість та складність в роботі, тренерам-викладачам надбавки у розмірі 10% від окладу за спортивне звання МСУ, надбавки у розмірі 15% від окладу за виконання обов'язків старшого тренера відділення, а також преміювання, які раніше не виплачувались централізованою бухгалтерією відділу освіти.

Головною перевагою для вихованців школи стало те, що почали фінансувати відрядження на змагання з виплатою добових. Стала можливість закупівлі необхідного екіпірування та спорядження для ефективного проведення тренувань. Залучення коштів від спонсорів надали можливість проводити навчально-тренувальні збори.

В 2015 році вперше за останні 40 років було зроблено капітальний ремонт школи, з повною заміною даху, внутрішніми роботами, було закуплено новий інвентар. З січня 2017 року було відкрито на орендованій площі спортивний зал, що дало змогу відкрити відділення чоловічої спортивної гімнастики, яка була відсутня більше 30 років.

Автономія дала змогу змінювати статут школи з перевагами і потребами школи. Це дало можливість відкривати нові відділення спорту, зокрема жіночу боротьбу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корнеєв М. В. Фінансова автономія органів місцевого самоврядування : дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2009. 275 с
2. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НУБіП України, 2019. 408 с.

3. Романюк, С. В. Автономія закладів освіти – форма менеджменту для підвищення їх ефективності. *Педагогічний пошук*. 2022. №3. С. 20–23.
4. Власова І.В. Розширення фінансової автономії університетів: політичний та управлінський виміри. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/Vlasova\\_25-11-2020\\_disser.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/Vlasova_25-11-2020_disser.pdf)
5. Остапенко В.М Фінансова автономія закладів вищої освіти URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22877>
6. Закон України “Про освіту” (стаття 1 розділу 1). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text=фінансова+автономія#Text>
7. Закону України “Про освіту” (стаття 23 розділу 3). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text=фінансова+автономія#Text>
8. Справедливість шкільної освіти в Європі. URL: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a18e3a88-1e4d-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-170147202?fbclid=IwAR0yG6FCrmimTkcU5EgxFH0g5LBsds\\_1Ty1yqOhAhcuzkiWrgVjNnfekLAE](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a18e3a88-1e4d-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-170147202?fbclid=IwAR0yG6FCrmimTkcU5EgxFH0g5LBsds_1Ty1yqOhAhcuzkiWrgVjNnfekLAE)
9. Ткачук І. Я. Фінансова автономія закладів загальної середньої освіти: переваги та труднощі запровадження. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1213>
10. Як фінансова автономія закладів освіти впливає на якість освіти та збір коштів із батьків. URL: <https://eo.gov.ua/yak-finansova-avtonomiia-zakladiv-osvity-vplyvaie-na-iakist-osvity-ta-zbir-koshtiv-iz-batkiv/2021/12/20/>



УДК 331.108

**Гончар Л. В.**

док. пед. наук, доцент, завідувач кафедри  
управління та адміністрування ДДПУ

**Городницький В. Ю.**

здобувач I курсу магістратури  
спеціальності 073 «Менеджмент» ДДПУ

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*У статті розглянуто проблематику кадрової політики в закладах охорони здоров'я. Розкрито сутність та значення кадрової політики як провідного чинника ефективного управління закладами охорони здоров'я. Систематизовано та виділено ключові проблеми, без вирішення яких неможлива реалізація кадрового механізму в закладах охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** управління, кадри, кадрова політика, персонал, заклад охорони здоров'я.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації системи охорони здоров'я та назриваючої конкуренції серед медичних закладів, діяльність їх керівництва повинна бути спрямована на розбудову дієвої, оперативної та ефективної системи управління, що відповідає б вимогам Всесвітньої організації охорони здоров'я та міжнародним стандартам якості обслуговування пацієнтів.

Разом з тим, ефективність системи управління визначається не тільки адекватністю організаційних форм та станом матеріально технічної бази закладу охорони здоров'я, а й значною мірою наявністю кваліфікованих фахівців, які володіють сучасними концепціями, методами, інструментами та методиками управління кадровою політикою та здатні приймати ефективні кадрові рішення. Заклади охорони здоров'я, що приділяють належну увагу своєму персоналу, розвивають свою команду, запроваджують сучасні механізми ефективного управління кадровою політикою завжди матимуть перевагу перед своїми конкурентами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з проблемами управління кадровою політикою, у своїх дослідження розглядали такі науковці як: П. О. Гуржий, В. Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, О. П. Дяків, В. М. Островерхов, В. М. Марченко, В. А. Хондока, О. М. Шубалий, О. А. Шаповал, В. С. Половинко, Ф. У. Тейлор та ін. Разом з тим, віддаючи належне результатам наукових досліджень вчених, слід відзначити, що в даний час, залишаються ще недостатньо вирішеними певні науково-практичні проблеми, що стосуються систематизації проблем кадрової політики в закладах охорони здоров'я.

**Метою статті** є висвітлення проблем управління кадровою політикою в закладах охорони здоров'я, а також визначення основних напрямків її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сфера охорони здоров'я є системою соціально-економічних та медичних заходів, а також соціальних інститутів, діяльність яких спрямована на збереження і підвищення рівня здоров'я населення [2, с. 31].

Ключовими поняттями для нашого дослідження є категорії «управління», «кадри» та «кадрова політика». Важливо зазначити, що управління, як наукова економічна категорія, досліджувалася практично всіма науковими економічними школами. І такі дослідження продовжуються і на сьогоднішній день. Це зумовлено значимістю даної категорії для усіх соціально-економічних систем.

Так, у широкому сенсі під управлінням розуміють цілеспрямований вплив на об'єкт з метою стабілізації або зміни у відповідності з поставленими завданнями. У більш вузькому значенні управління – це діяльність, спрямована на координацію роботи колективу і окремих його представників в процесі виробництва товарів і надання послуг.

У науковій літературі можна знайти чималу кількість підходів до визначення даного поняття.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення управління: «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь» [1, с. 518].

У «Економічному енциклопедичному словнику» під управлінням розуміється усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта [4].

У фармацевтичній енциклопедії категорію «управління» розглянуто і як процес і як вид діяльності. З точки зору процесу, управління визначено як сукупність дій людини, яка забезпечує досягнення бажаного результату, кінцевої мети. У той же час, як вид діяльності воно означає вплив людини на саму себе, іншу людину чи групу людей, предмет або ситуацію, який має конкретну позитивну мету [7].

Узагальнюючи наукові погляди щодо визначення поняття «управління», можемо констатувати, що серед науковців не існує єдиного загальноприйнятого підходу щодо визначення цієї категорії. Вчені використовують різні підходи, серед них найбільш поширеними є системний, що характеризує управління як процес та діяльнісного, з позицій якого управління трактується як діяльність.

Кадри – це висококваліфіковані фахівці, які мають певну професійну підготовку, досвід роботи, володіють певними професійними знаннями в царині спеціальної діяльності та перебувають у соціально-трудових відносинах з роботодавцем на постійній основі [3, с. 22].

Під кадровою політикою вчені розуміють сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [3; 5].

У фармацевтичній енциклопедії «кадрова політика» визначається як система заходів, а також методів їх реалізації, що впроваджується державними структурами, суспільними організаціями, органами місцевого самоврядування й підприємствами і спрямована на досягнення цілей розвитку економіки, управління персоналом у конкретних історичних умовах [69].

Отже, кадрова політика в закладі охорони здоров'я становить систему різних форм, методів формування, вдосконалення та використання персоналу, направлених на досягнення мети його діяльності.

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей медичного закладу та втілюється бачення в галузі управління персоналом:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях.
2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу й забезпечення ефективного використання його можливостей та потенціалу.
3. Створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу.
4. Формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників.
5. Формування та зміцнення корпоративної культури закладу.

Кадрова політика формується керівництвом закладу, реалізується кадровою службою під час виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких локальних документах, як: корпоративна культура Підприємства, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.

Тому всі заходи щодо роботи з кадрами як добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування, необхідно заздалегідь планувати й узгоджувати зі стратегічними цілями та поточними завданнями закладу.

Важливе значення для успішного управління кадровою політикою закладу має конструктивний підхід до визначення загальних (справедливості, рівності та збалансованості, конкурентоспроможності, системності та ієрархічності, комплексності, адаптивності, альтернативності, науковості, співпраці) та спеціальних (креативності, послідовності, економічності, конкретності та адресності, гнучкості, відповідальності, соціальної спрямованості) принципів даного процесу, а також чітке формулювання напрямів формування і реалізації відповідної політики [6, с. 52].

Кадрова політика закладу визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику закладу, є його цілі, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні. Економічними цілями є досягнення прийнятної пропорції між витратами та результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, та продуктивністю праці, з іншого боку. Соціальними цілями є вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу закладу. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення

тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень [8, с. 98].

**Висновки.** Кадрова політика є частиною політики закладу охорони здоров'я та повинна повністю відповідати концепції його розвитку. Кадрова політика є основою всієї управлінської діяльності. Проведеними дослідженнями визначено основні чинники, що визначають кадрову політику закладу. Успіх реалізації кадрової політики в закладі значною мірою залежить від визнання на всіх рівнях управління високої економічної значущості кожного співробітника як важливої складової його стратегічного й тактовного потенціалу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
2. Гуржий П.О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4). С. 30- 37.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Економічний енциклопедичний словник. URL : <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>.
5. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440-443.
6. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
7. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7623/upravlinnya>

8. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 27, Ч. 2. 2019. С. 97-100. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_2\\_2019ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/19.pdf)

**УДК 338.24:614.2**

**Гончар Л. В.**

док. пед. наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Лісняк С. С.,**

здобувач I курсу магістратури спеціальності 073 «Менеджмент» ДДПУ

### **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*У статті розглянуто проблематику управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я. Розкрито сутність комунікацій та їх значення в системі управління закладами охорони здоров'я. Виділено основні шляхи вдосконалення механізму управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** комунікація, заклад охорони здоров'я, управління комунікаціями, дані, інформація.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де відбувається конкурентна боротьба на ринку товарів та послуг, важлива роль належить комунікаціям, які є однією із найважливіших інструментів управління підприємством. Водночас, недосконала система комунікації може суттєво вплинути на зниження ефективності діяльності підприємства.

Фундаментом процесу управління комунікаціями є інформація. Від її якості та достовірності, оперативності одержання залежать численні рішення, що приймаються на різних рівнях управління підприємством.

Розвиток технологічного процесу сприяє застосуванню нових комунікаційних можливостей в управлінській діяльності підприємства тим самим створюючи умови для підвищення його конкурентоспроможності. Тому від своєчасності вирішення даного питання залежить подальший розвиток підприємства і його можливість існування в конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з проблемами управління комунікаціями, у своїх дослідження розглядали такі науковці як: Н. Краснокутська, О. Нащекіна, О. Замула, Н. Любченко, І. Маковецька, зокрема, в закладах охорони здоров'я, присвячені праці М. Знаменської, Т. Знаменської, Г. Слабкого, Р. Ситенка, Є. Кривенка, Р. Полюляха та ін. Проте, не зважаючи на активні наукові пошуки і певні здобутки науковців, ще недостатньо уваги приділено проблемам удосконалення управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Ці питання потребують подальшого дослідження та напрацювання.

**Метою статті** є висвітлення особливостей управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я, а також визначення основних шляхів удосконалення даного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін комунікація має латинське походження (communico – спілкуюся з кимось; повідомлення, зв'язок), що окреслює людську взаємодію у світі [1].

Комунікація є однією з головних навичок, що приносить людині успіх. У підприємницькій діяльності комунікація забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Серед основних рис комунікації відносять наступні [5, с. 451]:

- засіб для прийняття рішень;
- засіб для виконання поставлених завдань;
- засіб для мотивації;



- засіб для формування лідерства;
- засіб для координації;
- засіб для співпраці;
- засіб для контролінгу;
- засіб для формування виробничих відносин;
- засіб для досягнення консенсусу.

Комунікації підрозділяють на такі дві групи:

1) між організацією і зовнішнім середовищем. До них належать комунікації, що представляють інформаційну взаємодію із зовнішнім середовищем: споживачами, постачальниками, органами державного регулювання, ЗМІ тощо;

2) між рівнями і підрозділами в організації. До них відносять міжрівневі комунікації в організаціях: «нижчий – вищий рівень», метою яких є оповіщення вищих ешелонів влади про те, що відбувається на більш низьких рівнях ієрархічної системи, і «вищий – нижчий рівень», метою яких є доведення до підлеглих стратегічних напрямів майбутньої діяльності; комунікації між різними відділами (підрозділами), метою яких є досягнення координації і узгодження взаємодії з метою досягнення загальних цілей організації; комунікації «керівник – підлеглий», метою яких є обмін інформацією про способи діяльності, ефективність роботи, винагороди, здатності працівників, проблеми, зміни в результатах, можливості удосконалення; комунікації між керівником і певною робочою групою, метою яких є залучення більшої частини підлеглих до участі у справах організації; неформальні комунікації, метою яких є підтримка існування неформальних організаційних утворень [2, с. 119].

Для здійснення цілеспрямованого впливу, комунікаціями потрібно управляти. Механізм управління комунікаціями на підприємствах є головною передумовою для досягнення його бізнесової мети. Він покликаний забезпечувати інформаційний обмін між елементами та

рівнями комунікаційного процесу та між функціональними відділами і підрозділами підприємства.

Механізм управління комунікаціями є невід'ємною складовою процесу управління на підприємстві. Завдяки механізму управління комунікаціями відбувається об'єднання всіх ланок управління підприємством, координуються їх дії, делегуються повноваження, доводяться завдання до виконавців, здійснюється аналіз та проводиться об'єднання всіх елементів комунікаційного процесу для отримання достовірної і чіткої інформації підприємства [4, с. 43].

У закладах охорони здоров'я суб'єктом управління комунікаціями є директор (головний лікар), який здійснює роботу в даному напрямку через своїх заступників за відповідними напрямками діяльності.

На рівні структурних підрозділів закладів охорони здоров'я відповідальними, за цей вид діяльності, є завідувачі структурних підрозділів. Вони залучені до проведення постійних комунікацій з пацієнтами, їх родичами та, відповідно до плану закладу охорони здоров'я, з населенням в цілому та різними цільовими групами комунікативного впливу всіх медичних працівників структурних підрозділів. Медичні працівники залучаються до проведення планових заходів комунікативного впливу в залежності від форми проведення заходу, кількості його учасників та поставленої задачі. До суб'єкту управління також можна включити керівників (представників) засобів масової інформації та недержавних організацій, які працюють в напрямку охорони здоров'я населення.

Об'єктом управління є процес комунікацій на рівні закладу охорони здоров'я з населенням в цілому та окремими цільовими групами комунікативного впливу

Для ефективного виконання своїх завдань керівник повинен визначити цілі комунікації, визначити шляхи досягнення цих цілей

(розробити стратегічний план); планувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіляти завдання серед безпосередніх виконавців і забезпечувати їх необхідними ресурсами, зацікавлювати працівників у якості дорученої роботи, систематично контролювати роботу та здійснювати коригування їхньої діяльності, виходячи з конкретних результатів комунікації.

Результатом діяльності суб'єкту управління є прийняття управлінських рішень з комунікативної діяльності на рівні закладу охорони здоров'я направлених на підвищення ефективності його діяльності.

Основним призначенням механізму управління комунікаціями підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами цього підприємства. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Механізм управління комунікаціями повинен бути забезпеченим вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами [3, с. 43].

Основною базою механізму управління комунікаціями є ефективне інформаційне забезпечення.

У процесі управління комунікаціями розрізняють інформацію і дані. Дані – це фактичний матеріал, сирі факти, а інформація – оброблені дані, представлені у формі, придатній для організації контролю й ухвалення рішення. Дані стають інформацією тільки з того моменту, коли вони використовуються в процесі управління і починають використовуватися для досягнення мети [2, с. 121].

Механізм управління комунікаціями на підприємстві повинен забезпечувати працівників вхідними інформаційними даними та налагодити взаємодію між елементами комунікаційного процесу.

Для успішної роботи з інформацією керівнику закладу охорони здоров'я потрібно її правильно організувати і використовувати. Найбільш розповсюдженими носіями інформації є: люди, документи, технічні засоби, а також чутки.

Основними шляхами вдосконалення механізму управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я можуть бути наступні:

Регулювання інформаційних потоків. Керівник повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в закладі.

Удосконалення управлінських дій. Ці дії повинні бути спрямовані на удосконалення обміну інформацією (короткі зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими) і знаходження додаткових можливостей управління даним процесом.

Удосконалення системи зворотнього зв'язку. Зворотній зв'язок складає частину контрольно-управлінської інформаційної системи в медичному закладі. Опитування працюючих є одним із варіантів системи зворотнього зв'язку. Ці опитування рекомендується проводити для одержання інформації від керівників і працюючих по різним питанням: чи надходить до підлеглих точна і своєчасна інформація, яка необхідна для роботи; чітко доведені до працюючих цілі діяльності їх підрозділів; відкритий керівник до пропозицій; інформовані підлеглі до наступних перемін в організації, які відзначаються на їх безпосередній роботі, тощо.

Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу. Всі працюючі при цьому мають можливість генерувати ідеї, які торкаються удосконалення діяльності організації. Ціллю цих систем є зниження рівня фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

Впровадження інформаційних бюлетенів, публікацій. Можна видавати щомісячні бюлетені, в яких буде міститися необхідна інформація для працюючих та пацієнтів.

Застосування сучасних інформаційних технологій сприяє удосконаленню обміну інформацією в медичному закладі. Наприклад, електронна пошта, вайбер групи тощо, дають можливість направляти письмові повідомлення працівникам та користувачам медичних послуг в закладі охорони здоров'я. Розробка та впровадження сайту для закладу охорони здоров'я також сприяє підвищенню ефективності комунікативної діяльності.

**Висновки.** У сучасних умовах господарювання комунікація перестала бути просто способом передачі інформації, а стала важливим і потужним інструментом управлінської діяльності. Необхідною умовою функціонування і ефективного розвитку закладів охорони здоров'я є управління комунікаціями. Потужним інструментом удосконалення управління комунікаціями в заклад охорони здоров'я є гармонізація його комунікаційних каналів з застосуванням сучасних інформаційних технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-4422> (дата звернення 19.04.2023 р.)
2. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : Навчальний посібник / Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40-45.
4. Маковецька І.М.. Управління комунікаціями в підприємствах. Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук за спеціальністю 08.00.04. Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 253 с.

5. Менеджмент : Підручник / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

**УДК 338.246**

**Мартиненко О. В.**

ст. викл. кафедри  
управління та адміністрування ДДПУ

**Кретина Д. О.**

здобувач 2 курсу  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 071 Облік і оподаткування

### **ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

*Стаття присвячена актуальним питанням відновлення та модернізації України в післявоєнний період. Охарактеризовано план відбудови України, до якого увійшли такі пріоритетні статті: відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів, енергетична незалежність та курс на «зелену економіку», розширення та інтеграція логістики з ЄС, макрофінансова стабільність. Проаналізовано допомогу країн-партнерів, виявлено тенденцію до збільшення надання допомоги від США та ЄС. Висвітлено загальний обсяг двосторонніх зобов'язань щодо допомоги Україні з початку повномасштабного вторгнення до сьогоднішніх днів.*

**Ключові слова:** війна, відновлення, економіка, план, допомога, країни-партнери, підтримка.

**Постановка проблеми.** Українська економіка зазнала значних втрат. Умови війни стали безпрецедентними, а тому більшість вітчизняних сфер господарювання були вимушені шукати нові механізми організації діяльності. Проте, навіть поступова адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного стану не забезпечили збереження бажаної динаміки у роботі, а тому сьогодні органи влади та представники бізнесу пріоритетом

мають визначати формування концепцій, стратегії і тактики післявоєнного відновлення економіки.

Відновлення за своєю економічною природою передбачає комплекс взаємоузгоджених заходів, а саме:

- аналіз поточного стану та показників функціонування окремих галузей;
- визначення проблем, що перешкоджають їх динамічному розвитку;
- формування тактики реструктуризації галузей, що є частинами загальнонаціональної економічної системи, задля їх збереження, поступової активізації та сталого зростання.

Основною особливістю процесу післявоєнної відбудови, враховуючи його багатовекторність, є пошук моделі, яка б забезпечила одночасне вирішення численних гуманітарних проблем, проблем, пов'язаних із масовим руйнуванням інфраструктурного забезпечення, а також проблем, пов'язаних із потребою у пошуках нових джерел фінансових та матеріальних ресурсів, їх раціонального розподілу.

Таким чином, безпрецедентність обставин, глобальність кризи та руйнівний характер подій наголошують на важливості дослідження проблематики та вимагають завчасної розробки стратегії післявоєнної відбудови, необхідної задля збереження України як потенційно потужної, економічно активної та перспективної держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вже з перших місяців війни йшла мова про швидке її завершення та поступове відновлення інфраструктури та економіки загалом. Проте триває вже рік російської агресії, зазнають руйнації території України, а це значить, що і витрати на відновлення також зростають. Цій актуальній проблемі присвячені статті багатьох вітчизняних та зарубіжних видань. Зокрема, план відновлення досліджували у своїй праці Т. Беккер, Б. Айхенгрін, Ю. Городніченко, 166

С. Гур'єв, С. Джонсон, Т. Милованов, К. Рогофф і Б. Ведер ді Мауро. Про планування та підготовку сьогодні, заздалегідь, до закінчення військових дій говорить в своїх працях Ю. Городніченко. Ці кроки дадуть надію мільйонам українців, що після жахів війни є світло в кінці тунелю. Таким чином, список праць можна доповнювати все новими прізвищами, адже тема різнопланова і дуже актуальна на сьогодні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз сучасного економічного стану України та окреслення стратегії допомоги країн-партнерів у формуванні стратегії відновлення економіки в післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна знищує потенціал України. Сьогодні, в умовах динамічних глобалізаційних процесів, наша країна втрачає ресурси, потужності, інфраструктуру, людський капітал, фінанси, а також рівень конкурентоспроможності. При цьому, таке явище, як війна, створило і певні можливості для України, зокрема в контексті переорієнтації на нові ринки, пошуку більш надійних союзників та торговельних партнерів на теренах глобального економічного простору, а також зниження залежності від країни-агресора. Основним наслідком від війни, не залежно від того як її детермінувати – чи то як події, що спричиняють безпрецедентне знищення економічної системи України, чи то як можливість для зміни векторів розвитку держави, є втрати. Відповідно, сьогодні перед українською владою стоїть важливе завдання – сформулювати оптимальну стратегію післявоєнного відновлення економіки, яка зможе забезпечити поступовий вихід країни із кризи.

За попередніми підрахунками Міністерства економіки України (далі – Мінекономіки) 2022 рік став найважчим для вітчизняної економічної системи. Масштаби втрат, динаміка занепаду галузей є безпрецедентними. Так, найбільший шок від повномасштабної війни припав на березень 2022



року. Мінекономіки з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання оцінило падіння ВВП у березні 2022 року на рівні 47–50% (до березня 2021 року), що спричинило падіння за I квартал, за даними Державної служби статистики України (далі – Держстату), на 15,1%. Зміни у структурі економіки України мають своє відображення у таких ключових показниках, як реальний ВВП, індекс споживчих цін (далі – ІСЦ), сальдо поточного рахунку, міжнародні резерви тощо.

В умовах реалізації прагнень щодо досягнення стабільності в економіці України та створення умов, що сприятимуть відновленню бізнес-активності, росту кількості господарюючих суб'єктів і рівню їх рентабельності, підвищенню рівня довіри бізнесу, громадян до органів державного управління, а також загальному подоланню кризи, актуалізується важливість реалізації ряду реформ. В контексті поствоєнного етапу найбільшої важливості набувають зміни в організації ринку праці, регулювання бізнесу, управління державною власністю, розвитку переробної промисловості тощо (табл. 1).

Таблиця 1

**Реформування економіки**

Реформи	Аспекти, які має враховувати тактика реалізації реформи
Перебудова структури економіки	Доцільним на етапі післявоєнного відновлення є прискорення розвитку переробної промисловості, перехід від торгівлі ресурсами до торгівлі товарами із високою доданою вартістю. Стимулювання інноваційно орієнтованого підприємництва.
Реформування механізмів регулювання МСБ	Пошук методів спрощення регулювання малого і середнього бізнесу, стимулювання МСБ через дерегуляцію, зниження податкового навантаження, розширенню доступу до знань, ринків, капіталу та створенню комфортних умов для ведення бізнесу. Продовження адаптації сформованих механізмів кредитування бізнесу (зокрема, програми «5-7-9%») до реалій української економіки). Стимулювання відновлення бізнес активності через податкові і фінансові механізми (зокрема через встановлення податкових та митних пільг для відновлення зруйнованих/пошкоджених промислових підприємств) тощо.

Реформування ринку праці	Запровадження ринкових засад відносин між працівниками та роботодавцями, лібералізація трудового законодавства, перехід до сучасних моделей взаємодії учасників ринку праці, наприклад завдяки розвитку вакансій «є-Робота», розвиток програм швидкого перенавчання працівників тощо. Врегулювання попиту і пропозиції робочої сили на ринку, адже відсутність балансу (сьогодні характерним є перевищенням пропозиції робочої сили над попитом на неї) стримують темп зростання реальної заробітної плати.
Реформа управління державною власністю	Приватизація всіх державних нестратегічних активів, завершення централізації функції власника та укрупнення державних стратегічних активів шляхом підвищення ефективності управління такими активами.
Реформа ринків	Зменшення впливу монополій.
Реформа правоохоронних органів	Формування дієвих механізмів у сфері розслідування економічних злочинів. Підтримка повноцінної діяльності Бюро економічної безпеки, напрацювання та прийняття законопроекту щодо перезапуску конкурсу до Бюро економічної безпеки України із залученням міжнародних експертів та можливості проведення досудового розслідування економічних злочинів виключно одним органом. Проектом також повинна бути передбачена заборона участі в конкурсі колишніх правоохоронців, які займалися розслідуванням економічних злочинів до війни.

За умови раціонального вибору інструментарію реалізації реформаций та оперативного корегування результатів, у короткостроковій перспективі Українська економіка буде стабілізована, хоча і не зможе охарактеризуватись динамічним прогресом. Так, дотримуючись оптимального сценарію розвитку подій та зниження безпекових ризиків вже у першій половині 2023 року можливим буде отримати наступні результати від реформ протягом 2023–2025 рр.:

– зупинка падіння виробництва товарів та послуг, нарощування обсягів виробництва товарів (передусім переробної промисловості) та послуг, побудова нових інноваційних підприємств, збільшення наукоємності виробництва;

– відбудова, модернізація повністю або частково зруйнованих виробничих/інфраструктурних потужностей;

– відновлення розірваних ланцюгів постачання продукції, розширення пропускної спроможності логістики; – збереження контролю над інфляційними процесами;

– прозорість та відкритість процесу здійснення закупівель за кошти донорів у проєктах з відновлення; спрощені, більш прозорі механізми регуляторного середовища та, як наслідок, ріст іноземних інвестицій.

**Висновки з даного дослідження.** В ході проведеного дослідження було визначено, що економіка України перебуває у стані безпрецедентної кризи. Пріоритетним завданням для української влади та бізнесу залишається скооперовано співпраця у напрямку формування оптимальної стратегії і тактики післявоєнного відновлення економічної системи. Так, НБУ, як головний регулятор фінансових, фіскальних, валютних, монетарних процесів, визначає що базою для поствоєнного «відродження» економіки має бути приведення базових макроекономічних показників до оптимального (в ідеалі – довоєнного) стану. На основі забезпеченої стабільності системи доцільним є реалізація ряду реформ (в частині оновлення механізмів регулювання МСБ, ринку праці, управління державною власністю, діяльності правоохоронних органів тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Указ президента України «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>

2. Пилипенко Я. Відбудова України після війни. URL: <https://ti-ukraine.org/en/blogs/reconstruction-ofukraine-after-the-war/>

3. Городніченко Ю. Відбудувати краще, ніж було: основні принципи відновлення України. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/13/694934/>
4. Статистика зовнішнього сектору – НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
5. Національний банк України «Державний бюджет». URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist>
6. «Індекси споживчих цін». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macroindicators>
7. Беккер Т. Б., Айхенгрін Ю., Городніченко С., Гур'єв С., Джонсон Т., Милованов К., Рогофф і Б. Ведер ді Мауро. План реконструкції України. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)

**УДК 339.56**

**Гончар Л. В.**

докт. пед. наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Сидіч М. Ю.**

здобувач I курсу аспірантури спеціальності 071 «Облік і оподаткування» ДДПУ

### **СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ УКРАЇНИ**

*У статті розглянуто проблематику відновлення потенціалу експорту та імпорту України. Розкрито сутність та значення експорту та імпорту як провідного напрямку економіки. Розглянуто та виділено ключові проблеми, без вирішення яких неможлива реалізація стратегій по відновленню імпортного та експортного потенціалу України.*

**Ключові слова:** експорт, імпорт, потенціал, стратегія, план відновлення.

**Постановка проблеми.** За даними Державної служби статистики України, минулого року частка продукції у загальному обсязі реалізованих на зовнішньому ринку вітчизняних товарів та послуг становила 41%. Валового внутрішнього продукту 10,6% [1].

В галузі експорту та імпорту працює кожен п'ятий українець, а її розвиток визначено одним з пріоритетних для України, про що зазначено в Національній економічній стратегії на період до 2030 р. [2].

Стратегічна мета розвитку потенціалу експорту та імпорту нашої країни до 2030 р. – набуття статусу одного з глобальних центрів продовольчої безпеки та завоювання лідерських позицій на світовому ринку з постачання продуктів, послуг з високою доданою вартістю і технологічно інтенсивних сервісів [3].

Проте виклики, з якими зіштовхнулись вітчизняна економіка та підприємства, створили низку проблем та перешкод для подальшого успішного розвитку не лише українського ринку, а й світового, на якому Україна була і залишається активним гравцем. Відтак, дослідження стратегій та перспектив розвитку економіки України в умовах війни та глобальних флуктацій, пошук шляхів адекватних рішень та інструментів для відповіді на них задля забезпечення збереження позицій України на міжнародних ринках є надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зовнішньоекономічна діяльність часто досліджується вітчизняними та зарубіжними авторами, є актуальною темою та досліджується з різних сторін, особливий ракурс для України був відкритий у зв'язку з військовою агресією росії. Так питання, пов'язані з проблемами стратегічного відновлення у своїх дослідження розглядали такі науковці як: О. Міхеєва, Е. Дюфло, Т. Войтюк, Л. Остапів, Ш. Ручір, В. Гушин, Ю. Дмитрієв, М. Портер, Дж. Гелбрейт, С. Хаймер та ін. Разом з тим, віддаючи належне результатам наукових досліджень та

статистичних даних, слід відзначити, що в даний час, залишаються ще недостатньо вирішеними певні науково-практичні проблеми, що стосуються систематизації стратегічних рішень та виведення єдиної моделі для остаточного плану відновлення України.

**Метою статті** є розгляд стратегій відновлення потенціалу експорту та імпорту України, а також визначення основних напрямків їх вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключовими поняттями для нашого дослідження є категорії «імпорт», «експорт» та «експортний потенціал». Важливо зазначити, що потенціал, як наукова економічна категорія, досліджувалася практично всіма науковими економічними школами. І такі дослідження продовжуються і на сьогоднішній день. Це зумовлено значимістю даної категорії для усіх соціально-економічних систем.

У «Економічному енциклопедичному словнику» під потенціалом розуміється наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [4].

Імпорт (лат. *importare* – ввозити) – ввезення з-за кордону товарів, послуг, технологій, капіталу, цінних паперів для реалізації та застосування на внутрішньому ринку. В основі імпорту – міжнародний поділ праці, природні умови (наявність мінеральних і сільськогосподарських ресурсів тощо), рівень розвитку продуктивних сил та інші фактори [4].

Експорт – вивезення за кордон товарів, проданих іноземним покупцям і призначених для продажу на іноземних ринках або для переробки в інших країнах. До експорту також відносять перевезення товарів транзитом через іншу країну, вивезення перевезених з другої країни товарів для продажу в третій країні (реекспорт). В основі експорту –

рівень розвитку продуктивних сил, міжнародний поділ праці, природні умови (наявність мінеральних і сільськогосподарських продуктів) та ін. Головним критерієм експорту товарів є перетин кордону економічної території країни товаром [4].

Експортний потенціал – потенційна спроможність і можливість країни експортувати наявні вироби, ресурси і послуги та нарощувати експорт нових [4].

У складних реаліях відбудов, яка буде відзначатися високим коефіцієнтом невизначеності, підхід до відбудови економіки України та інфраструктури повинен бути виваженим та ретельно спланованим.

Якщо брати до ваги перелік країн, які пережили військові дії на своїй території, та оцінити їхній досвід по виходу із періоду економічної та соціальної рецесії, можна виділити три узагальнені фактори, які сприяли відбудови цих країн:

- фінансова підтримка в умовах значних руйнувань;
- економічні реформи;
- відновлення роботи приватного бізнесу, який має працювати в конкурентних умовах [5];

Варто відзначити, що на думку автора перший фактор є визначальним і стимулює інші два. Міжнародна фінансова підтримка не буде мати того вирішального ефекту, якщо не будуть відбуватися економічні реформи всередині держави, а на бізнес буде відбуватися тиск зі сторони тієї ж держави. Як показує досвід, ліберальна економіка має більше тенденцій до свого росту, ніж економіка, яка контролюється державним впливом.

Для відновлення економічного потенціалу України, в тому числі в післявоєнний період, знадобляться сотні мільярдів доларів, левова частка коштів буде спрямована не стільки на інфраструктуру, скільки на

модернізацію економіки. Єдиного плану модернізації і відбудови України наразі не існує. Різні моделі відновлення були представлені та обговорювались на майданчиках у Лугано, Берліні, Давосі, Люксембурзі та Парижі, а в 2023р. відбудеться конференція із відбудови України у Лондоні.

Станом на 4 липня 2022 року Національною радою з відновлення України було розроблено, опубліковано та представлено західним партнерам План відновлення України, який розрахований на 10 років. План відновлення України розбито поетапно.

Розглянемо докладніше середньостроковий етап «Відновлення, перезапуск економіки та інститутів» 2023-2025рр. Одним з ключових завдань середньострокового етапу є розширити доступ до ринків збуту продукції з високою доданою вартістю, зокрема, забезпечити повний доступ до ринків G7 та ЄС.

Заходи, які заплановано провести для цього:

- Підвищення інноваційної активності виробників.

Фінансове стимулювання співпраці з науково-дослідними установами та закладами вищої освіти, запровадження дослідницького податкового кредиту, підтримка участі в програмах ЄС, розширення програм кредитування й страхування експорту.

- Проведення комунікаційної компанії «Trade with Ukraine».
- Забезпечення переходу до інноваційної економіки з використанням цифрових технологій.
- Удосконалення послуг із просування експорту для українських виробників через ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту»
- Забезпечення експортерів фінансовими ресурсами.

У сфері надання послуг: часткове державне фінансування ІТ-стартапів, орієнтованих на зовнішні ринки, через Фонд розвитку інновацій. У сфері виробництва товарів через Експортно-кредитне агентство, що має



забезпечити фінансування через механізм квазідержавної гарантії на реалізацію коротко- та довгострокових проектів.

- Забезпечення доступу до ринків збуту продукції, зокрема повного доступу до ринків G7 та ЄС.
- Покращення інвестиційного клімату.
- Стимулювання переходу на біотехнологічні методи та продукти промисловості.
- Розвиток українського лісового господарства, здешевлення собівартості сировини.
- Організація прозорого ринку деревини.
- Розвиток українського виробництва критично необхідних компонентів для деревообробної та меблевої галузей.
- Створення умов для розвитку талантів та експорту у сфері креативних індустрій [6, с. 22-24].

Важливим компонентом відбудови буде являтися відновлення промислової виробничої сфери, яка буде націлена на виготовлення високотехнологічної продукції, а не сировинної, таким чином збільшуючи додану вартість, що в умовах відбудови і розвитку буде являтися ключовим фактором. Також варто відвести провідну роль для відновлення житлового фонду та громадської інфраструктури.

Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проект «Дія. Бізнес» спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України дослідили думку обласних військових адміністрацій та територіальних громад щодо стану та потреб бізнесу. Серед можливостей розвитку місцевого бізнесу важливим є підтримка експортерів та секторальних/кластерних об'єднань.

Серед необхідних інструментів підтримки експортерів, найбільш актуальними з точки зору ОВА та громад є:

- допомога в пошуках партнерів (для 84% ОВА та 63% громад);
- необхідність відкриття нових ринків (для 68% ОВА та 43% громад);
- просування бренду Trade with Ukraine/Made in Ukraine (для 58% ОВА та 52% громад);
- страхування та кредитування експортної діяльності (для 58% ОВА, але не є пріоритетом для громад – 19%);
- організація та співфінансування участі у торгових місцях та виставках (для 58% ОВА, але не є пріоритетом для громад - 26%);
- консультації щодо виходу на зовнішні ринки (для 58% ОВА та 42% громад);
- інформація й дослідження про зовнішні ринки (для 47% ОВА та 37% громад).
- для громад одним із пріоритетів також є – спрощення та пришвидшення митних процедур для експортних операцій (55%). [7]

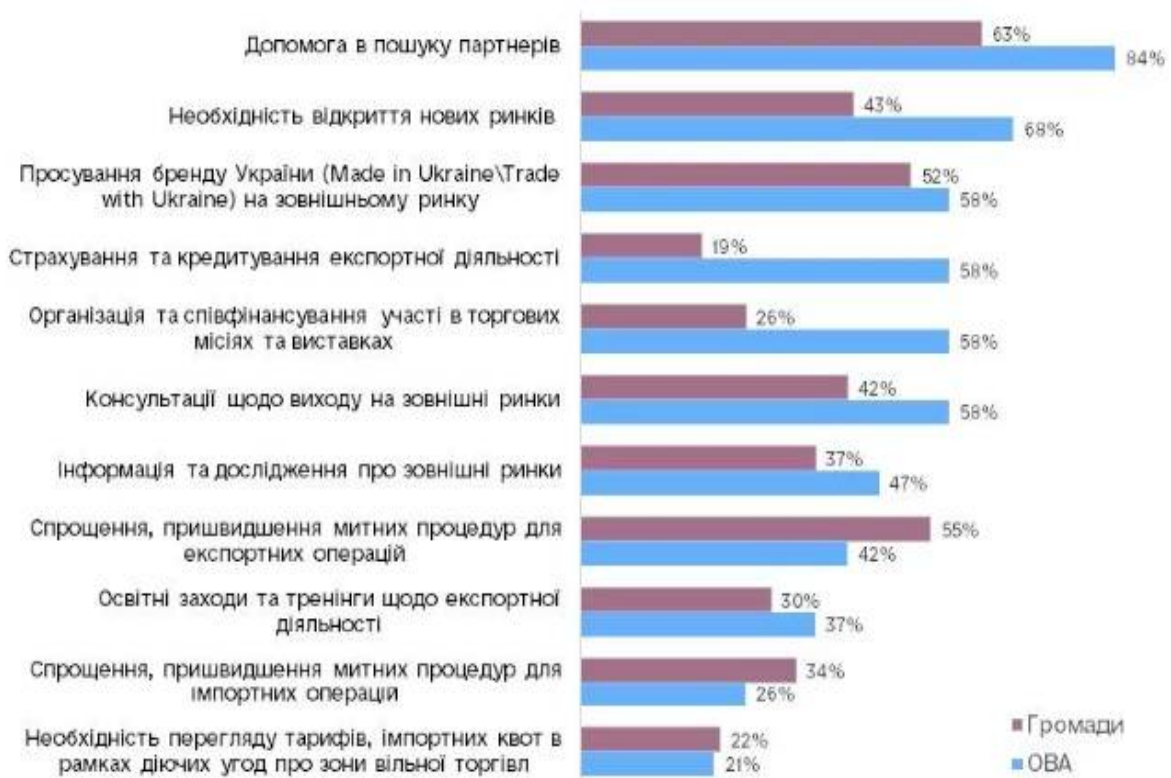


Рис. 1. Підтримка, необхідна бізнесу для розвитку експорту

Проведення відбудови буде супроводжуватись лібералізацією економіки, яка буде стимулюватися зобов'язаннями перед Європейським Союзом, як кандидата у члени до ЄС. Це стимулюватиме бізнес до активного ведення торгівлі переважно із Єврозоною. Ще до війни ЄС був головним економічним партнером України в міжнародній торговельній діяльності. Після закінчення війни і виконання всіх пунктів до вступу, це економічне партнерство вийде на новий рівень завдяки принципу зони вільної торгівлі.

**Висновки.** Міжнародна економічна допомога, економічні реформи та ліберизація економіки стануть важливими стимулами для повернення України в міжнародні економічні відносини у повному обсязі, допоможуть у відновленні не тільки зруйнованої інфраструктури, а також виведуть експортний та імпорتنний потенціал України на новий рівень міжнародної економічної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 р. Кабінет Міністрів України. Постанова від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 23.07.2022).

3. Вектори економічного розвитку. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 23.07.2022).

4. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>.

5. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення / Дяченко С., Булана О. / Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati->

ukrainu- uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html

6. Проект плану відновлення України URL : <https://recovery.gov.ua/>

7. Центр розвитку інновацій. Відновлення економіки: стан і потреби бізнесу, оцінки ОВА та територіальних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15182>

**УДК 338.45**

**Гончар Л. В.**

док. пед. наук, доцент, завідувач кафедри  
управління та адміністрування ДДПУ

**Шевцов П. В.**

здобувач I курсу магістратури  
спеціальності 073 «Менеджмент» ДДПУ

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*У статті досліджено головні аспекти конкурентоспроможності підприємства, Розглянуто визначення поняття «конкурентоспроможність» та особливості застосування цих категорій у практиці управління. Встановлено основні чинники впливу на формування рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Виявлено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на стійкість розвитку підприємств. Визначено умови підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.*

***Ключові слова:** управління, конкурентоспроможність, чинники конкурентоспроможності, ефективність, підприємство.*

**Постановка проблеми.** Пріоритетним напрямом на нинішньому етапі розвитку України є насичення внутрішнього споживчого ринку вітчизняними конкурентоспроможними товарами і поступове витіснення імпорتنих. У таких умовах господарювання перед підприємствами на перше місце постає завдання забезпечення стійкого й ефективного функціонування, що є запорукою їх конкурентоспроможності. Фінансова криза, що набула системного та світового характеру, потребує розробки

дієвого механізму подолання проблем, пов'язаних з системою управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема, харчової промисловості. З огляду на це, надзвичайно важливим є питання управління конкурентоспроможністю, з врахуванням поточної і прогнозованої оцінки ринкових можливостей підприємства, внутрішнього потенціалу, а також чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, в яких воно буде здійснювати свою підприємницьку діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, пов'язаним з розвитком підприємств, зокрема, за рахунок підвищення їх конкурентоспроможності приділено увагу в працях зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Сміта, М. Портера, Й. Шумпетера, Ф.Котлера, А. Томпсона, К. Брижань, М. Зось-Кіори, І. Дмитрієва, В. Довбенко, І. Кирчати, І. Посохова, Л. Ревуцької, Н. Чебанової, О. Шершенюка та інших. Аналіз наукової літератури та спеціальних джерел показує спрямованість досліджень на визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємств, методичних підходів та системі її забезпечення, визначенні заходів, спрямованих на її підвищення. Водночас, залишаються ще недостатньо вирішеними певні науково-практичні проблеми щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в кризових умовах.

**Метою статті** є розкриття суті управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості та визначення заходів з її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У ринкових умовах господарювання конкурентоспроможність є обов'язковою умовою виживання підприємства та досягнення ним фінансового успіху.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для оцінки ефективності економічної

діяльності підприємства. Саме слово конкурентоспроможність, стосовно будь якого суб'єкту, означає його здатність (потенційну і/або реальну) витримати конкуренцію.

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців у контексті визначення економічної сутності категорії «конкурентоспроможність», зауважимо, що М. Портер визначав конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [5].

Вчені, Ю. Пахомов, Д. Лук'яненко, Б. Губський, розглядають конкурентоспроможність у широкому розумінні, як позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, що зумовлені економічними, соціальними і політичними факторами. В умовах відкритої економіки, наголошують дослідники, вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн. Дефініцію «конкурентоспроможність підприємства» вчені характеризують з точки зору: частки на внутрішньому і світових ринках, обсягів продажу, ресурсного потенціалу, чистого доходу на одного зайнятого, кількості конкурентів тощо. Конкурентоспроможним, вважають дослідники, є підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [4, с. 17].

Зауважимо, що серед вчених-економістів існують різні підходи стосовно визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Це різноманіття визначається: або особливостями постановки завдання і цілей дослідження, що призводить до необхідності акцентувати свою увагу на певному аспекті конкурентоспроможності; або особливостями вибору предмета дослідження, в якості якого можуть виступати предмети конкуренції (товар, послуга), суб'єкти конкуренції (підприємства, галузі, регіони,

національна економіка, держава), об'єкти конкуренції (попит, ринок, фактори виробництва: природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада), масштаби діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки).

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства, вчені виділяють наступні її рівні:

- перший рівень: зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;
- другий рівень: прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;
- третій рівень: ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;
- четвертий рівень; успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку [2, с. 29].

Зазначимо, що на формування конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Під чинниками розуміють внутрішні та зовнішні сили, інструменти, які обумовлюють об'єктивний та суб'єктивний вплив на формування конкурентного середовища. Чинники визначають і описують характеристики елементів, їх стан, що дозволяє найбільш об'єктивно і правильно формувати підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства [1, с. 223].

До основних зовнішніх чинників відносять: конкурентоспроможність економіки країни загалом та імідж держави на міжнародній арені; політичні фактори; якість державного регулювання; правові фактори; економічні зв'язки з іншими країнами; експортно-імпортні відносини; розробка та реалізація програм у пріоритетних сферах економіки;

регулюванні валютного курсу, податкова, кредитна системи; науково-технічний потенціал; розвиток інфраструктури; природно-географічні фактори; кліматичні умови господарювання; соціокультурні фактори. До внутрішніх чинників відносять ті з них, що впливають на конкурентні переваги підприємства та формуються на рівні регіону, галузі, отже, залежать від їх особливостей та специфіки: конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість галузі або регіону; наявність вхідних бар'єрів; доступність ресурсів, їх вартість; наявність регіональних програм підтримки бізнесу та їх дієвість; рівень розвитку регіональної інфраструктури; наявність та дієвість спеціальних економічних зон та інші [3; 7].

Оцінка негативних явищ у розвитку підприємств харчової промисловості може стати вихідним чинником для ефективного розв'язання проблем управління конкурентоспроможністю та стабілізації їх діяльності на вітчизняному ринку.

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості та аналізуючи проблеми, пов'язані з її управлінням, можна виділити дві основні групи причин такого становища: 1) низька якість управління, що пов'язане з недосконалістю організації внутрішнього управлінського процесу на підприємстві; 2) недосконалість управління, яка обумовлена негативним впливом зовнішніх чинників на вітчизняну систему господарювання.

До першої групи причин належать такі проблеми: неадекватне розуміння сучасних процесів у сфері управління підприємством; небажання відійти від стереотипу господарювання на дефіцитному ринку (конкурентна боротьба на насиченому ринку змушує підприємство вести господарську діяльність на рівні, що перевищує європейські стандарти); формальне впровадження на підприємствах інтегрованих систем менеджменту, які відповідають світовим стандартам (ISO 9000 (якість),



ISO 14000 (екологія), ISO 22000 (харчова безпека), OHSAS 18000 (виробнича безпека), тощо), внаслідок неправильного розуміння сутності удосконалення; низький загальний рівень ділової культури організації і ділової досконалості; недосконалість інформаційних технологій у системному управлінні; недостатнє мотивування та залучення персоналу у процес удосконалення загальної організаційної ефективності управління підприємством; відсутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності у переважній більшості підприємств [6].

Друга група проблем управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язана з негативним впливом макро-факторів середовища господарювання. Найбільш істотний вплив на ефективність управління діяльністю підприємства здійснює національний бізнесклімат. В Україні, після здобуття незалежності, сформувався агресивний бізнес-клімат, що не сприяє розвитку сприятливого конкурентного середовища і незважаючи на те, що останніми роками спостерігаються позитивні зрушення у сфері поліпшення бізнес-середовища (приймаються закони по боротьбі з корупцією: де-регулювання бізнесу; удосконалення податкової системи та інше), ринок України все ще недостатньо сприятливий для вітчизняного бізнесу і недостатньо привабливий для іноземних інвестицій [6].

Існує ряд методик проведення системних досліджень управління конкурентоспроможністю харчових підприємств, яким притаманні деякі відмінності. Проте більш суттєвим є виявлення спільних процедур системного аналізу в різних системних підходах. До загальноприйнятих у всіх системних дослідженнях належать:

- 1) визначення чіткої послідовності дій (на основі стану розвитку харчової галузі);
- 2) формування цільових і ресурсних настанов та засобів (з урахуванням особливостей адаптації харчових підприємств до умов ринку);

- 3) виділення й послідовне з'ясування варіантів розв'язання проблем;
- 4) обґрунтування критеріїв вибору та прийняття рішень щодо остаточного варіанта (на основі прогнозування кон'юнктури ринку продуктів, що виготовляються).

Системні дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості необхідно виконувати поетапно, а кількість етапів залежить від складності постановок завдань у сфері виробництва та переробки продукції, зокрема:

1. Виявлення й аналіз проблем, що впливають на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства: аналіз проблеми здійснюється покроково шляхом побудови дерева проблем (рис. 1).



Рис. 1. Загальна схема декомпозиції дерева проблем управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості

*(Побудовано автором на основі дослідження існуючих проблем управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості)*

2. Визначення підсистем і структури підприємства харчової промисловості:

2.1. Визначення оточуючого середовища – фізичного, технічного, економічного, соціального;

2.2. Аналіз структури системи (ланцюг «виробництво-реалізація»);

3. Визначення цілей і критеріїв:

3.1. Вибір критерію ефективності (оптимальності). Критерій повинен дійсно характеризувати ефективність системи; легко визначуваним; фізично очевидним та мати межі змін, що відповідають фізичному стану системи; дозволяти здійснювати оптимізацію як окремих об'єктів, так і системи в цілому, а також оцінку її ефективності на різних етапах життєвого циклу – дослідження, розробка, подальша експлуатація й оновлення системи.

Провідне місце в системному аналізі управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості необхідно відводити обґрунтуванню стратегічних цілей його діяльності з подальшою їх декомпозицією в ієрархічну схему підцілей – аж до завдань такого рівня, щоб визначити потребу в ресурсах та з якого можливі реальні дії щодо досягнення визначених цілей.

**Висновки.** Важливою складовою механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості є пристосування внутрішнього середовища підприємства до роботи в ринкових умовах. До елементів адаптації внутрішнього середовища належать вдосконалення виробничо-технологічної основи та роботи з персоналом, а також конкретизація цілей. Щоб запобігти негативним наслідкам можливого зниження конкурентоспроможності, слід взяти курс на диверсифікацію виробництва, запровадження у виробництво

інноваційних процесів і технологій, що дасть змогу підвищити результативність діяльності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

2. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6(35). С. 29-35.

3. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62-65.

4. Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В.. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. К.: Україна, 1997. С. 17.

5. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.

6. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162877608.pdf>

7. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73-79.

УДК 331.101.6

**Крутогорський Я. В.**

канд. економ. наук, доц.,  
доцент кафедри управління та адміністрування ДДПУ

**Ухова М. О.**

здобувач I курсу магістратури  
спеціальності «Менеджмент»

## **РОЛЬ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті охарактеризовані основні методи оцінки персоналу, досліджено роль оцінки персоналу у системі управління підприємством, надані рекомендації щодо застосування зарубіжних методів оцінки персоналу у сучасних умовах ринкової економіки.*

**Ключові слова:** *методи оцінки персоналу, організаційний клімат, управлінський персонал, оцінка компетенцій.*

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших проблем оцінки та, найімовірніше, причиною помилок у роботі менеджера з персоналу є її суб'єктивність. Але, з іншого боку, робочі відносини для людей у будь-якій професійній діяльності також не позбавлені суб'єктивності, оскільки в кожного співробітника існують мотиви, емоції, прагнення, особистісні характеристики. Ефективність такої процедури як оцінка персоналу залежить від професіоналізму HR-менеджера. Важливо адекватно оцінити як професійні, так і особистісні якості співробітника, уникаючи у своїй роботі зайвого суб'єктивізму. Для отримання такої оцінки потрібні певні вимоги до оціночної технології.

Роль оцінки персоналу нині один із необхідних інструментів управління таким найважливішим ресурсом організації, як персонал. Від того, наскільки керівники сучасних організацій правильно управлятимуть цим ресурсом, залежить зміст дій персоналу, а значить, і конкурентоспроможність організації на ринку. Значення оцінки персоналу є високою і тому, що вона пов'язує та поєднує всі елементи системи

управління персоналом в єдине ціле. Без попередньої оцінки відповідних особистісних та професійних якостей працівників неможливо здійснити управління персоналом по жодному з таких напрямів, як планування, мотивація, навчання та розвиток персоналу; відбір, адаптація, розміщення кадрів; формування кадрового резерву; кадрові переміщення; планування кар'єри; згуртування колективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики оцінки персоналу достатньо широко висвітлене у профільній економічній літературі. При цьому дане питання в економічній науці є одним з ключових у працях ряду видатних дослідників та практиків наукової думки, в тому числі – у класичній політичній економіці. В даному аспекті важливо відзначити праці таких дослідників, як Н. Безрукова [1], Д. К. Детта [2], М. І. Дзямучич [3], О. Лаговська [4], Ю. О. Чумагіна [5] та інших. Крім того, необхідно також відзначити, дослідження проблем забезпечення підвищення продуктивності праці, пов'язані з впровадженням інновацій у виробничий процес і пов'язаних з цим змін в системі організації праці персоналу та її оцінки. Усе це вимагає формування нових підходів до забезпечення оцінки персоналу підприємств, котрі повинні формуватися на основі не лише мотиваційних або організаційних інструментів системи управління, але й з врахуванням нових технічних досягнень.

**Метою** дослідження є вивчення та розгляд системи оцінки персоналу, а також пропозицій напрямів щодо її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час у вітчизняній та світовій практиці розроблено значну кількість систем оцінки персоналу.

Традиційним методом оцінки персоналу є атестація. У минулому на вітчизняному ринку почали з'являтися великі західні кампанії. Вони

принесли нові корпоративні стандарти управління, а разом з ними - і нові для наших організацій методи оцінки персоналу, такі як:

Управління за цілями. Проведення оцінки методом управління за цілями (УПЦ) – Management by objectives (МВО), полягає у спільній постановці завдань керівником та співробітником та оцінці результатів їх виконання після закінчення звітної періоду. Як правило, звітний період збігається із фінансовим роком.

Можна виділити такі переваги даного методу в наступному:

- працівник розуміє критерії успішності роботи на початок виконання;
- метод оптимальний за період виконання роботи;
- помітні елементи зворотного зв'язку.

Недолік даного методу в суб'єктивній оцінці, оскільки виконання завдань, як правило, оцінює одну людину - керівник.

Управління результативністю (УР) – Performance Management (PM), на відміну управління з цілям оцінює як результати, так і компетенцію співробітника, тобто ті особистісні якості, необхідні йому задля досягнення поставленої мети.

В оцінці беруть участь усі співробітники організації від першої особи до пересічного працівника. Суть способу - у співробітництві керівника і підлеглого, а не у контролі, тобто зворотний зв'язок може бути від кількох разів на рік (формально) до нескінченності (неформально). Співбесіда щодо постановки завдань та підсумкове інтерв'ю проходять щорічно. Кілька разів на рік організуються співбесіди, у яких працівнику визначаються шляхи усунення наявних недоліків.

Переваги методу УР:

- дає чітке уявлення критеріїв оцінки співробітника;
- орієнтує на навчання та розвиток персоналу;

- співробітник отримує зворотний зв'язок протягом року.

Недоліками методу є те, що оцінка вимагає великої попередньої роботи та великих часових витрат для проведення оцінки. Цей метод можливий в організаціях із розвиненою корпоративною культурою.

Ассесмент-центр призначений з метою оцінки співробітників з компетенціям під конкретне завдання. Він може включати біхевіоральне (від англ. behaviour - поведінка) інтерв'ю, а також кейси (ігрові ситуації, ділові ігри), розроблені спеціально під набір компетенцій. Вибір змісту ассесмент-центру визначається метою його проведення. Для відбору кандидатів на високі позиції та оцінки топ-менеджерів акцент робиться на біхевіоральному інтерв'ю, для висування співробітників у кадровий резерв – на ділових іграх.

Процедура проведення оцінки містить кілька етапів:

1) розробка моделі компетенцій. Компетенції складаються за рівнями;

2) проведення ділової гри, у якій проявляються обрані компетенції. Тема гри може не співпадати зі змістом роботи працівника. Проводити вправи можна у групі чи парі. За поведінкою працівників спостерігають: зовнішні консультанти, співробітники управління персоналу, керівники вищої ланки;

3) індивідуальні інтерв'ю з кожним учасником за наслідками гри. Можна за необхідністю провести тести;

4) загальна оцінка. Всі спостерігачі висловлюють свою думку про поведінку співробітника під час ділових ігор та обговорюють загальну оцінку;

5) надання зворотного зв'язку для учасників ассесмент-центру. Важливо, щоб висловлювання були тактовними і в учасників залишилося позитивне враження;



Переваги даного методу – об'єктивна оцінка; виявлення відповідності працівників корпоративної культури організації.

Недоліки методу - великі витрати для проведення асесмент-центра чи покупку технології в організацію самотужки; значні витрати часу проведення оцінки; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку, особливо амбітних співробітників.

Метод «360 градусів» є методом оцінки компетенцій. Компетенціями називають досвід, знання та навички співробітника, які він виявляє у робочій поведінці. Особливість методу полягає в тому, що співробітника оцінюють чотири групи людей: керівник, підлеглі, колеги, клієнти чи партнери, а також він сам собі дає самооцінку (якщо самооцінка включена до процедури).

Мета проведення оцінки «360 градусів» полягає у визначенні потреб у навчанні, виявленні областей розвитку персоналу, розширенні існуючої корпоративної системи оцінки.

Переваги даного методу полягають у наступному:

- це об'єктивна всебічна оцінка, яку рідко можна отримати у звичайному житті;
- сприяє довірі, більш відкритого зворотного зв'язку;
- враховує думку зовнішніх клієнтів;
- сприяє зміцненню корпоративної культури.

Недоліки методу:

- оцінюються лише компетенції, а чи не результати роботи;
- потрібен високий ступінь конфіденційності;
- оплачуються послуги зовнішніх консультантів;
- важко домогтися відвертості при відповідях на запитання.

Ця методика підходить для оцінки всього персоналу організації. Для проведення вперше рекомендується залучити консультанта в цій галузі,

витрати будуть більшими, але згодом готову технологію можна буде використовувати роками з мінімальною корекцією.

5. Експрес-оцінка. В умовах складної економічної ситуації, коли в багатьох організаціях урізаються витрати на персонал, метод експрес-оцінки є найактуальнішим із усього спектру діагностичних інструментів. Він дозволяє заощадити гроші компанії та час фахівців, зайнятих у самій процедурі. За бажанням експрес-оцінку можна провести буквально за годину-дві, використовуючи при цьому мінімум коштів.

Експрес-оцінка може використовуватись на різних етапах роботи з персоналом: при відборі претендентів на посаду, при діагностиці кандидатів на кар'єрне підвищення, під час атестації з метою визначення розряду, проведення конкурсу на кращого співробітника тощо.

За допомогою експрес-оцінки співробітників з великою ймовірністю можна виявити:

- професійні знання, вміння та навички;
- рівень розвитку комунікативних навичок: від уміння привернути до себе увагу до якості відпрацювання заперечень;
- стресостійкість, гнучкість;
- поведінка у конфліктних ситуаціях, агресивність;
- особливості мотивації співробітника, зокрема підвищену орієнтацію на матеріальну складову чи надмірне прагнення влади;
- переважний тип мислення, якість аналітики;
- навички управління, лідерські якості тощо.

Однак у порівнянні з повноважними комплексними оціночними методами типу ассесмент-центру або оцінки «360 градусів» методики експрес-оцінки дають все ж таки часткову картину. У тому числі за рахунок того, що дослідження часто проводяться не по всіх, а по найважливіших аспектах явища, що цікавлять фахівця з оцінки, або

методом випадкової вибірки: наприклад, замість 50 запитань задається 10, обраних у випадковому порядку.

**Висновки з даного дослідження.** Сучасна ринкова система управління персоналом різних категорій, заснована на ефективному використанні обмежених економічних ресурсів у процесі виробництва, передбачає систематичний аналіз та оцінку всіх видів діяльності підприємства та, насамперед, трудових досягнень персоналу. Аналіз змісту виконуваних робіт, що діють на підприємстві процесів праці та отриманих результатів є економічною основою не тільки вдосконалення управління трудовими ресурсами, робочою силою, а й раціонального витрачання всіх виробничих ресурсів, заощадження людського капіталу. Саме персонал будь-якої організації або фірми, всі її керівники, фахівці та виконавці в ході своєї роботи прямо і безпосередньо тією чи іншою мірою пов'язані як з виробленням основних економічних цілей, так і з здійсненням найважливіших проектних та управлінських рішень про виробництво, розподіл та споживання наявних у їхньому розпорядженні ресурсів. Вирішення зазначених завдань можливе за допомогою різних методів оцінки результативності персоналу організації.

Важливість оцінки персоналу обумовлена тим, що специфіка управління кадрами зводиться до необхідності їх стимулювання, цілеспрямованого та безперервного підвищення рівня кваліфікації, їхнього професійного та особистісного зростання, а також підвищення ефективності та якості діяльності. Оскільки два цих взаємопов'язаних чинника впливають на функціонування та репутацію організації на ринку, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стабільному розвитку підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. Pp. 120-129.
2. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. Human resource management and labor productivity: does industry matter? Academy of management Journal. 2005. Vol. 48(1). Pp. 135-145.
3. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82-88.
4. Lagovska O., Ilin V., Kotsupatriy M., Ishchenko M., Verbivska L. Priority directions of tax policy change in the information sphere. Scientific Bulletin of National Mining University, 2020, Vol. 3.
5. Дзямулич М. І., Чумагіна Ю. О. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. Економічний форум. 2018. №3. С. 269-274.

УДК 657.471.65

**Шнурко А. М.**

ст. викл. кафедри  
управління та адміністрування ДДПУ

**Бабаян Д.**

здобувач 3 курсу аспірантури  
спеціальності 071 «Облік і оподаткування» ДДПУ

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОХОДІВ  
ТА ВИДАТКІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

*У статті розглянуті основні напрямки вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення доходів і видатків бюджетних установ. Дослідження теоретичних питань організації обліку, зовнішнього контролю та внутрішнього аудиту доходів і видатків дозволяє нам встановити, що вони є необхідними для виконання основних завдань, поставлених перед об'єднаними територіальними громадами.*

**Ключові слова:** *доходи, видатки, обліково-аналітичне забезпечення, внутрішній аудит, об'єднані територіальні громади.*

**Постановка проблеми.** Обліково-аналітичне забезпечення доходів і видатків виступає однією з основних передумов ефективного функціонування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та є важливим елементом при формуванні дієвих управлінських рішень. У період трансформації обліку з'являється безліч проблем щодо вивчення, узагальнення та вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ та методики проведення зовнішнього контролю та внутрішнього аудиту доходів і видатків як основного чинника ефективного функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у вирішення проблем обліку доходів і видатків у державному секторі економіки здійснили такі вітчизняні науковці, як: О. М. Безпалько [1], І. В. Колос, Н. Й. Радіонова [3], В. Мягкоход, Ю. Вернигор, О. Чепель [4] та інші.

Попри значну кількість досліджень і наукових праць, залишаються невирішеними питання щодо чіткої організації обліково-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту доходів та витрат ОТГ, а саме: шляхи вдосконалення процесу обліково-аналітичного забезпечення та узагальнення підходів до методики проведення внутрішнього аудиту доходів та витрат.

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування теоретичних основ обліково-аналітичного забезпечення організації обліку, контролю та методики проведення внутрішнього аудиту доходів і видатків ОТГ. Разом з тим, цей розділ обліку залишається недостатньо відпрацьованим, як у теоретичному, так і у методологічному плані.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Об'єднані територіальні громади (ОТГ) — це вид територіальних громад, які утворювалися в Україні під час реформи децентралізації у 2015–2020 роках шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл, селищ, міст (відповідних сільських, селищних та міських рад). ОТГ у мирний час отримали від держави широкий спектр повноважень у сферах: планування розвитку громади та формування бюджету; економічного розвитку, залучення інвестицій, розвитку підприємництва; управління земельними ресурсами; розвитку місцевої інфраструктури (утримання та будівництва доріг, водо-, тепло-, газопостачання і водовідведення та благоустрою території); надання житлово-комунальних послуг (теплопостачання і водовідведення, управління відходами, утримання об'єктів комунальної власності); утримання вулиць і доріг на території громади; організації пасажирських перевезень на території громади; громадської безпеки силами муніципальної поліції; пожежної охорони; соціальних послуг громадах; управління школами та дитсадками; адміністративних послуг через центри їх надання; утримання та організації роботи будинків

культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків; первинної медичної допомоги [1].

Тобто об'єднана територіальна громада – це громада, яка спроможна через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити для своїх жителів належний рівень освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, включаючи економічно-фінансові спроможності розвитку [4].

Під час війни місцеве самоврядування, навіть у цих страшних умовах, продовжує вирішувати усі питання життєдіяльності громад, надає найнеобхідніші послуги та гуманітарну допомогу місцевим мешканцям та внутрішньо переміщеним особам.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що необхідність процесу вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ для прийняття управлінських рішень та вирішення економічних проблем підприємства зумовлена нинішнім воєнним станом економіки.

Можливість використання облікової інформації ОТГ для задоволення інформаційних потреб і прийняття економічних рішень з метою подальшого вирішення певних проблем і досягнення поставлених цілей забезпечується якісними властивостями самої облікової інформації. Аналізуючи міжнародний досвід і стандарти ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, можна виокремити окремі групи користувачів обліково-аналітичної інформації, а також класифікувати економічні проблеми та розробити можливі шляхи їх вирішення на основі отриманої обліково-аналітичної інформації [2].

Обліково-аналітичне забезпечення виступає процесом, що виконує інформаційну, облікову та аналітичну функції внаслідок взаємодії інформаційних потоків і складається з різних підсистем. Дана система поєднує в собі такі підсистеми, як облік, аудит і аналіз. Процес передачі

інформації відбувається через взаємозв'язок інформаційних потоків, унаслідок чого користувачеві надходить якісна та достовірна обліково-аналітична інформація.

В цілому суть обліково-аналітичного забезпечення доходів і видатків полягає в поєднанні облікових і аналітичних операцій для проведення контролю та аудиту використання його результатів при формуванні рекомендацій для подальшого прийняття управлінських рішень.

Система обліково-аналітичного забезпечення відіграє одну з ключових ролей у функціонуванні системи управління підприємством, забезпечуючи взаємодію різних рівнів управління та структурних підрозділів ОТГ, вчасно реагуючи на можливі зовнішні та внутрішні зміни. Основними компонентами системи обліково-аналітичного забезпечення є взаємопов'язані між собою елементи, які формують необхідну інформацію: облік, аналіз, контроль, аудит.

В свою чергу система обліково-аналітичного забезпечення зовнішнього та внутрішнього аудиту доходів і видатків ОТГ базується на:

- нормативно-правовій інформації, щодо процесів обліку та аудиту доходів і видатків;
- аудиторській інформації, щодо збору і обробки даних;
- аналітичній інформації, щодо дослідження та аналізу даних про доходи і видатки;
- необліковій інформації, щодо достовірності та точності відображення даних про доходи та видатки.

Обліково-аналітичне забезпечення діяльності ОТГ має постійно вдосконалюватися, адже саме від нього залежить формування ціни на послуги, які надає підприємство, що в подальшому сприятиме отриманню бажаного доходу. Без ефективно сформованого обліково-аналітичного процесу підприємство не зможе самостійно функціонувати на ринку. Саме



тому постає необхідність удосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ [3].

Тому для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ на нашу думку можна визначити наступні напрямки:

1. Формування окремого відділу внутрішнього аудиту доходів і видатків.
2. Удосконалення методики обліку доходів в видатків.
3. Впровадження автоматизованого облікового забезпечення.
4. Відкриття додаткових субрахунків для аналітичного обліку доходів та видатків.
5. Модернізація форм ведення внутрішньої документації.
6. Використання окремих рахунків для обліку доходів і видатків.

Впровадження цих напрямів у майбутньому зможе привести до покращення процесу обліку й максимально ефективною та беззбитковою діяльності бюджетної установи.

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ сприятиме підвищенню якості облікової та аналітичної інформації, підготовці дієвих управлінських рішень із забезпечення довгострокового функціонування та розвитку підприємства та підвищенню стабільності його фінансово-господарської діяльності [4].

Методика проведення внутрішнього аудиту доходів і видатків ОТГ та їх відображення в бухгалтерському обліку регламентується основними законодавчо-нормативними документами єНП(С)БОДС 124«Доходи» та 135«Витрати» та у Положенні про облікову політику наводиться порядок облікового відображення надходження та витрачання коштів із реєстраційних (особових) рахунків в органах Держказначейства України (доходи та видатки загального фонду), а також спеціальних реєстраційних

рахунків в органах Держказначейства України (доходи та видатки спеціального фонду).

Доходи та видатки відображаються в обліку відповідно до принципів їх нарахування. Основною передумовою для отримання доходу є проведення підприємством попередніх витрат на реалізацію послуг.

Процес внутрішнього аудиту доходів і видатків проводиться з метою отримання достовірної експертної оцінки щодо виконання комерційної, технологічної або фінансової угоди, у процесі її проходження та після завершення. Дану інформацію користувач може отримати внаслідок чітко спланованої системи обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ.

Для досягнення бажаного результату внаслідок проведення внутрішнього аудиту доходів та видатків ОТГ, а також задоволення потреб керівних кадрів в отриманні повної, достовірної інформації щодо фінансового стану підприємства аудиторі слід перед проведенням процедури внутрішнього аудиту правильно обрати методику та розробити програму проведення внутрішньої аудиторської перевірки діяльності установи.

При розробці програми проведення внутрішньої аудиторської перевірки доходів і видатків необхідно проаналізувати особливості систем обліково-аналітичного забезпечення, специфіку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансово звітності на підприємстві.

Таким чином, для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення доходів і видатків ОТГ доцільно ввести нові субрахунки 706 «Дохід від реалізації поточних активів та іншої продукції» та 713 «Дохід від зміни вартості та первісного визнання поточних активів та іншої продукції».

Запропонована методика обліку доходів і видатків сприятиме зменшенню витрати часу на контроль, аналізі планування доходу. Дана

методика передбачає, що інформація, накопичена на рахунках 77 та 78, не впливатиме на величину визначення фінансового результату, оскільки ці рахунки є лише транзитними для відображення доходу підприємства та забезпечення інформацією управлінського персоналу.

Видатки є досить важливим компонентом бухгалтерського обліку та аудиту, а особливо у діяльності ОТГ, де облік витрат може здійснюватися різними способами. Бюджетна установа має змогу самостійно обирати оптимальний варіант, який би найкраще задовольняв інформаційні потреби щодо витрат. Установа має змогу самостійно вводити в облік додаткові субрахунки та проводити аналітичні рахунки, з урахуванням специфіки діяльності, конкретних потреб, завдань управління та контролю. За допомогою деталізації рахунків обліку доходів і витрат ОТГ матиме можливість проведення аналізу, оцінки та планування витрат з урахуванням можливих ризиків, що виникають у процесі функціонування підприємства та планування подальшої економічної вигоди.

Важливою передумовою в організації обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ є визначення бажаних об'єктів обліку. У такому випадку постає необхідність виділення таких об'єктів обліку й аналізу, як: центри відповідальності, стратегії, цілі, процеси, чинники зовнішнього конкурентного середовища. Такий підхід є доцільним і може забезпечити раціональне поєднання свободи в діях ОТГ і централізованого керівництва внаслідок організації обліку та фінансової звітності.

Таким чином, найоптимальнішим варіантом буде сформувати єдину дієву обліково-аналітичну систему, яка поєднуватиме в собі інформацію, отриману з різних джерел, забезпечить формування фінансових показників про внутрішні та зовнішні процеси ОТГ, а також скоординує отримані інформаційні потоки.

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності ОТГ та процесу внутрішнього аудиту доходів та витрат ОТГ надає можливість:

- покращити рівень якості обліково-аналітичної інформації та інформаційних потоків;
- сформувати достовірну та точну інформацію для прийняття управлінських рішень;
- підготувати ефективні та дієві управлінські рішення для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства;
- забезпечити стабільність фінансово-господарської діяльності ОТГ.

Отже, наявність чіткої системи обліково-аналітичного забезпечення та ефективного процесу внутрішнього аудиту доходів і витрат ОТГ зможе забезпечити необхідний рівень функціонування облікової системи, сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню стабільності на ринку України.

**Висновки.** Процес удосконалення методики проведення внутрішнього аудиту доходів і витрат ОТГ відіграє важливу роль у формуванні обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємства.

Обліково-аналітичне забезпечення виступає складовою інформаційного забезпечення управління ОТГ і надає можливість вирішувати функціональні завдання, забезпечувати необхідною та достовірною інформацією щодо господарських процесів, інформаційних потоків та взаємозв'язків між ними.

Запропоновані шляхи вдосконалення методики дають змогу проводити оперативний аналіз і контроль доходів і витрат, а в подальшому – використовувати дану інформацію для прийняття дієвих рішень щодо функціонування ОТГ у довгостроковій перспективі.

**Список використаних джерел:**

1. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(33). С. 116–123.
2. Бенько І. Д., Бенько В. С. Організація обліку та контролю фінансових ресурсів бюджетних установ. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9. С. 272–276. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/15734/1/Організація%20обліку%20та%20контролю%20фінансових.pdf>
3. Колос І. В., Радіонова Н. Й. Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. Вип. 1. С. 126–140. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Kolos20150521.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Kolos20150521.pdf)
4. Мягкоход В., Вернигор Ю., Чепель О. Формування спроможних територіальних громад : практичний посібник. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new\\_obgortka\\_i\\_block.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new_obgortka_i_block.pdf)

**УДК 657**

**Яровий К. О.**  
канд. пед. наук доц.,  
доцент кафедри управління та адміністрування ДДПУ  
**Погорелая М. О.**  
здобувач 1 курсу  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ**

*У статті розкрито сутність понять «якість продукції» та «рівень якості». Наведено систему загальних показників для визначення загального рівня якості усієї сукупності продукції підприємства.*

*Ключові слова:* товар, якість, методи оцінки, продукція, стандартизація, сертифікація.

**Постановка проблеми.** У ринковій економіці проблема підвищення якості продукції є актуальною як на рівні підприємства так і на державному рівні, оскільки висока якість продукції є ваговою складовою її конкурентоспроможності. Контроль та оцінка якості є важливим етапом управління якістю, тому дослідження та розробка методів оцінки якості є важливим науковим та практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі достатньо глибоко вивчались питання управління якістю продукції. Значний науковий внесок у розробку теоретико-методичних основ управління якістю продукції на підприємстві присвячені наукові праці Захожай В. Б., Кириченко Л.С., Лойко Д. П., Момот О. І., Михеевої Е. Н., Салимової Т. А., Шадріна А. Д., Шаповал М. І., Шуляр Р. В., Шубенкової Е. В. та ін. науковців.

**Метою статті** є розкриття сутності якості продукції та методів її оцінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якість – це економічна категорія, яка відображає сукупність властивостей продукції (технічних, технологічних, економічних, екологічних тощо), що зумовлюють ступінь її здатності задовольняти потреби споживачів відповідно до свого призначення.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного й оптимального її рівня.

Абсолютний рівень визначають за допомогою обчислення показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Відносний рівень визначають, порівнюючи показники якості з кращими аналогами вітчизняних та зарубіжних зразків. НТП вимагає враховувати тенденцію підвищення якості, тобто оцінку її перспективного рівня - перспективних і пріоритетних напрямків та темпів розвитку науки і техніки.

Щоб визначити рівень якості, застосовують показники якості продукції:

Важливе значення для оцінки рівня якості мають одиничні показники, які умовно можна об'єднати у:

- показники призначення (техніко-економічні), які характеризують корисну роботу (виконувану функцію). Сюди належать потужність, продуктивність, міцність, вміст корисних речовин, калорійність;
- показники надійності, довговічності і безпеки, які відокремлюють ступінь забезпечення довготривалості використання і безпечних умов праці та життєдіяльності людини: безвідмовність роботи, можливий термін використання, технічний ресурс, термін безаварійної роботи, граничний термін зберігання.

Надійність – це властивість виробу виконувати свої функції. Безвідмовність – це властивість виробу зберігати здатність до роботи на протязі певного терміну використання. Ремонтна здатність виробу – це здатність до відновлення експлуатаційних властивостей.

Довговічність – це властивість виробу довго (з можливими перервами на ремонт) зберігати здатність до роботи:

- показники технологічності характеризують властивість виробу щодо ефективності конструктивно-технологічних рішень: працездатність, матеріаломісткість, енергоємність. Тобто ці показники характеризують

розподіл матеріалів, засобів праці і витрат часу на технологічну підготовку виготовлення і експлуатації продукції;

- показники стандартизації і уніфікації характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими і запозиченими елементами;
- екологічні показники характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини і навколишнє середовище: токсичність виробів, вміст шкідливих речовин, обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу;
- економічні показники відображають ступінь економічної вигоди виробництва і придбання споживачем: ціна одиниці виробу, прибуток з одиниці виробу, рівень експлуатаційних витрат;
- ергономічні показники окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним і психологічним вимогам працівника (споживача): ступінь легкості керування, можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників, величина шуму, вібрації;
- естетичні показники визначають естетичні властивості (дизайн) виробу: виразність і оригінальність форми, кольорове оформлення, ступінь естетичності тари (упаковки);
- патентно-правові показники відображають ступінь використання винаходів при проектуванні виробів: коефіцієнт патентного захисту, коефіцієнт патентної чистоти.

Для визначення загального рівня якості усієї сукупності продукції підприємства застосовують систему загальних показників, основними з них є:

- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їх обсязі;
- коефіцієнт оновлення асортименту продукції;



- частка продукції, що виготовляється, на яку одержано сертифікати;
- частка продукції для експорту в загальному їх обсязі на підприємстві;
- частка виробничого браку;
- відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами;
- кількість одержаних рекламаций на продукцію за відповідний проміжок часу.

Для визначення рівня якості нових виробів використовується ряд методів:

- вимірювальний (об'єктивний),
- органолептичний,
- диференційований,
- комплексний.

Об'єктивний метод означає оцінку рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань та вимірювань з використанням приладів, лабораторного аналізу. Цей метод застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів.

Органолептичний метод ґрунтується на сприйманні якості продукції органами чуттів людини без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. При цьому методі залучають експертів і застосовують бальну систему оцінки показників якості.

Диференційований метод передбачає порівняння одиничних виробів з відповідними показниками виробів-еталонів або з базовими показниками стандартів (технічних умов).

Комплексний метод полягає у визначенні узагальнюючого показника рівня якості оцінюваного виробу. Переважно це інтегральний показник, який обчислюється шляхом зіставлення корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення і використання. Часто застосовують середньозважену арифметичну оцінку.

Стандартизація та сертифікація продукції.

Продукція (товари) виробничо-технічного призначення виготовляється відповідно до вимог стандартів і сертифікатів.

Стандартизація – це діяльність, яка спрямована на досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній сфері діяльності шляхом встановлення положень для загального і багаторазового використання у вирішенні реально існуючих і потенційних завдань.

Стандарт – це нормативний документ, в якому встановлені правила, вимоги, загальні принципи здійснення різноманітних видів діяльності та їх результатів для досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній сфері.

Розрізняють міжнародну, державну, галузеву, регіональну, підприємницьку системи стандартизації.

Нормативні документи зі стандартизації розподіляють за такими категоріями:

- міжнародні стандарти;
- державні стандарти України – ДСТУ;
- галузеві стандарти України – ГСТУ;
- стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок України – СТТУ;
- технічні умови України – ТУУ;
- стандарти підприємств – СТП.

Для підтвердження відповідності якості продукції вимогам міжнародних, національних стандартів країн-імпортерів продукції, державних стандартів, проводиться її сертифікація. При відповідності продукції вимогам стандарту видається спеціальний документ – сертифікат якості (або знак відповідності). Існує добровільна сертифікація (направлена на підвищення і додержання конкурентоспроможності продукції) і обов'язкова (переслідує мету забезпечити безпеку і екологічність продукції).

В Україні головним органом із стандартизації є Державний комітет по стандартизації, метрології і сертифікації та Міністерство будівництва і архітектури України.

Відповідно до нормативних документів продукція повинна відповідати рівню якості, мати набір властивостей, специфічне оформлення й упаковку, марочне найменування або товарний знак, маркування.

Марка – це ім'я (термін, символ, знак), призначене для ідентифікації товарів і диференціації їх від товарів конкурентів. Крім того, марка – це і реклама продукції. Маркування призначається для визначення типів, видів, марок продукції відповідно до ДСТ і ТУ.

**Висновки.** Поліпшення якості продукції - найважливіший напрям інтенсивного розвитку економіки, джерело економічного зростання, ефективності суспільного виробництва. Якість продукції має велике значення для всього суспільства. При купівлі продукції споживач має на увазі те, що вона якісна. Якість продукції - це сукупність характерних властивостей, форми, зовнішнього вигляду і умов застосування, якими вона повинна бути наділена для відповідності своєму істинному призначенню. Якість продукції оцінюється на основі кількісного виміру її властивостей. Управління якістю продукції вимагає здійснення

періодичної оцінки споживчих властивостей і показників якості. При цьому рівень якості продукції виступає основною мірою їх споживчої вартості. Як правило, необхідність оцінки споживчих властивостей і показників якості продукції виникає: при її сертифікації; при виборі найкращого варіанта; при плануванні підвищення рівня якості; при контролі якості а також при обґрунтуванні заходів стимулювання поліпшення її якості. На підставі оцінки споживчих властивостей і показників якості продукції в організації просто необхідно здійснювати такий процес, як управління якістю продукції, що випускається. Система управління якістю продукції являє собою певну сукупність управлінських органів і об'єктів управління, заходів, методів і засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримка високого рівня якості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Боженко Л., Гутта О. Й. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навч. посібник. Львів, 2001.
2. Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. – Чин. від 01.01.1996. Київ: Держстандарт України, 1995.
3. Довідково-юридична програма «Консультант Плюс».
4. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). Чинний від 01.01.2008. Київ: Держспоживстандарт України, 2008.
5. Клименюк М. М., Грудцина Ю. В. Моделювання надійності промислової продукції як показника її якості. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Київ: 2011. Вип. 9.
6. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
7. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.

**Відповідальний редактор:** док. пед. наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування Любов Вікторівна Гончар.

**Комп'ютерна верстка:** ст. лаборант кафедри управління та адміністрування Світлана Вікторівна Костюк.

**Актуальні питання сучасної науки та освіти:** збірка наукових праць. Вип. № 9 [Слов'янськ, 18-19 травня 2023 року] / МОН України ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ: [електронний ресурс], 2023. 211 с.