



МАУП

Міжрегіональна
Академія управління
персоналом

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ЕКОНОМІКА ХХІ СТОЛІТТЯ:
проблеми та перспективи

Випуск 5



Хмельницький, 2022

Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи :
зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. –
Хмельницький : Вид-во МАУП, 2022. Вип. 5. 146 с.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ІНСТИТУТ
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ЕКОНОМІКА ХХІ СТОЛІТТЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Випуск 5



Хмельницький – 2022

**Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи :
зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. –
Хмельницький : Вид-во МАУП, 2022. Вип. 5. 146 с.**

УДК 332.14
ББК 65.9 (4 Укр)
З 117

**З 117 Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи : зб.
наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. – Хмельницький : Вид-во МАУП,
2022. – Вип. 5. – 146 с.**

У збірнику наукових праць «Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи» висвітлено актуальні проблеми теоретичних та практичних засад забезпечення прийняття управлінських рішень. Розглянуто основні проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Рекомендовано науковцям, викладачам, учителям, студентам та всім, хто цікавиться економічною наукою.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Білий Л. Г., кандидат педагогічних наук, доцент, директор Хмельницького інституту МАУП (головний редактор); **Авсієвич А. В.**, доктор філософії в галузі права (PhD); **Братусь Г. А.**, доктор економічних наук, доцент; **Гуменюк А. Ф.**, кандидат економічних наук, доцент; **Дмитренко А. Г.**, доктор економічних наук, професор; **Думанська К. С.**, доктор економічних наук, доцент; **Ковальчук В. Г.**, кандидат економічних наук, доцент; **Олійник В. В.**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Парандій В. О.**, кандидат історичних наук, доцент; **Рижа Т. М.**, кандидат економічних наук; **Савчук Л. О.**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Якушик І. Д.**, доктор економічних наук, професор; **Цимбалюк Г. С.**, кандидат економічних наук (відповідальна за випуск).

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Булат Г. В., кандидат економічних наук, доцент.
Власюк Ю. О., кандидат економічних наук, доцент.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Хмельницького інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 4 від 26 квітня 2022 р.)

© Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом, 2022
© автори статей

ЗМІСТ

Білий Л.Г., Тернюк А.М.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
--	---

Возний В.В.

ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	17
---	----

Гуменюк А.Ф., Драчевський М.В.

ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ВИНИКНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА.....	23
---	----

Гуменюк А.Ф., Мельниченко О.І.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕТАПИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ.....	32
--	----

Гуменюк А.Ф., Понятовська І.П.

ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	47
--	----

Думанська К.С., Шелестюк О.М.

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЄ ЦНАП УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	57
---	----

Мовчан В. Т.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ.....	64
---	----

Негоруй В.В. ВІРТУАЛЬНИЙ ТУРИЗМ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ.....	71
Оліх Г.І., Понятовська Г. Б. ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	75
Понятовський П.Л. СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	85
Райчук І.І. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	95
Сем'янчук П. М., Поп'як А-Ю. О. МІСЦЕ І РОЛЬ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ У СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	104
Стефанчук Н.В. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	110
Фасолько Т.М., Давидчук А.Д. ЗАСТОСУВАННЯ МАТЕМАТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ У ФУНКЦІОНУВАННІ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ	117

Філіпчук О.О.

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	123
---	-----

Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В.

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА.....	127
--	-----

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	138
------------------------------------	------------

ДОДАТКИ	142
----------------------	------------

Білий Л.Г.

Кандидат педагогічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Тернюк А.М.

магістрантка

(м. Хмельницький)

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Багато сучасних організацій в нашій країні останнім часом стали переймати зарубіжний досвід управління персоналом. Цей процес можна назвати інтернаціоналізацією у сфері сучасного менеджменту. Така організація роботи з співробітниками передбачає створення різноманітних моделей на підприємствах, і навіть застосування системного підходу раціонального використання трудових ресурсів.

На даний час найпопулярнішими моделями управління працівниками, які є актуальними для іноземних державах, є американська і японська модель управління персоналом.

Найпоширенішим поглядом на витоки японського феномену вважається високоефективне управління. Компанії виходять із того, що саме умови повинні змушувати співробітників ефективно працювати, тому менеджери створюють на своїх підприємствах мотиваційну ауру до результативної роботи. Тим не менш, зафіксовано те, що недостатньо теорії про вивчення можливості запозичення найраціональніших елементів японського стилю управління у вітчизняній економіці.

– походження системи управління, яке пов'язане виключно з культурно-історичними особливостями Японії, і тому неможливе перенесення цих методів управління у розвиток інших країн;

– складові системи управління взаємопов'язані і, отже, використання окремих її елементів нераціонально;

– нині азіатська модель управління вже неефективна і у зв'язку з змінними економічними умовами у майбутньому змінюється західна модель управління.

Перераховані вище причини видаються спірними, тому насамперед аргументовано, пояснюємо, що конкретно наводять дослідники в галузі менеджменту за кожною з трьох причин.

Стосовно першої причини, довгі роки Японія була в повній ізоляції від решти світу і розвивала особливе суспільство, якому не було рівних за рівнем колективної взаємодії. Аналізуючи господарську філософію, не можна не побачити паралелей між етичними поглядами народу, (наприклад, ідеями конфуціанства) та сучасними рисами трудової етики. Так, Конфуцій виступав за дбайливе збереження старовини та її традицій. Зло, на його думку, полягало в ухиленні від колишніх законів. І як показує практика, японці глибоко поважають свої традиції. Конфуцій також стверджував, що помилки, які виправляються, ось справжні помилки.

На японських підприємствах молодим фахівцям дозволяється експериментувати, тобто вважається, що тільки в цьому випадку можна отримати безцінний досвід для наступної роботи в компанії. Причому вони надають перевагу

навчатися не тільки на своєму, а і на чужому досвіді. Проте професор К. Сібагакі підкреслює, що висвітлювати ефективність методів управління персоналом тільки культурними особливостями розвитку Японії вочевидь замало. Не заперечуючи вагомості цих особливостей, він підтверджує і «...чисто економічну логічність управлінських методів, що надає їм універсального характеру» [1, с. 30].

Для того щоб утримувати кваліфікованих працівників, які пройшли відповідне навчання компаніями, вжиті такі заходи: це введення на практиці системи довічного найму та системи оплати праці адекватно до стажу роботи.

На користь впровадження в практичну діяльність згаданої системи довічного найму лежить той факт, що не можна чекати на акумулювання унікальних виробничих розроблень «ноу-хау», якщо має місце плінність професійних кадрів. Ці дорогі розробки будуть безперервно збігати з компанією, тому керівництво японських компаній прагнули забезпечити постійність у кадрах фахівців для накопичення досвіду компанії.

Слід зазначити, що в японській традиційній моделі управління присутні такі методи управління як система старшинства, групове прийняття рішень склалося 50-ті роки XX в. і використовується лише великими компаніями. Зважаючи на перераховані вище аргументи, схилиємося до думки, що стиль управління скоріш за все є наслідком організованого та раціонального підходу до управління, ніж культурно-історичним наслідком минулого Японії, тому ця модель управління може бути застосована і в інших країнах.

На рахунок другої причини часто зустрічається думка, що система управління дієва завдяки синергічній дії її елементів, а саме: системи кадрової ротації, системи підготовки на робочому місці, система репутації компанії загалом та її структурних підрозділів, системи оплати праці. Однак, зазначені вище елементи простіше та доцільніше сприймати у зв'язку зі схожістю культур трудових відносин в Україні та Японії.

В Україні не використовується поняття «довічний найм», проте для багатьох працівників властива робота на одному підприємстві протягом всього трудового стажу. Причиною цьому може бути обмежена кількість робочих місць у деяких регіонах, а також тут грає роль родинні зв'язки, тобто за стопами батьків. Разом з тим слід відмітити, що в Японії довічне наймання живе завдяки дійсному забезпеченню зацікавленості професіоналів максимальний час працювати в одній компанії. Тому, для того щоб вітчизняні підприємства ефективно працювали, керівництву варто створювати умови для довготермінової зайнятості. Крім того, в умовах довготермінового найму доцільно використовувати систему кадрової ротації, яка надає працівникам стимул до професійного зростання, а також дозволить їм отримати уявлення про різні аспекти діяльності підприємства та діяти саме в інтересах усієї компанії.

Доцільно звернути увагу і на такий елемент японської системи як підготовка на робочому місці. Практика свідчить, що на багатьох сучасних українських підприємствах приділяється надлишкова увага перевірці фахових професійних знань претендентів на посаду, і особливо

акцентують на наявності у них мінімального досвіду роботи в інших організаціях. При цьому на невеликій кількості підприємств є власні програми навчання співробітників. У японських компаніях маємо протилежну ситуацію, коли не вимагається спеціальна підготовка, а перевагу при прийомі на роботу, головним чином, надають загальному кругозору претендента та його здатності вписуватися до колективу. Підприємства самі вчать своїх працівників необхідним навичкам. Тому, вітчизняним підприємствам варто ширше запроваджувати власні програми внутрішнього навчання, щоб не упускати перспективних працівників, а також з метою забезпечення їх професійного зростання.

На думку вітчизняного керівництва вартує звернути особливу увагу і на японську систему оплати праці, а саме на «плаваючі» оклади, розподіл доходів спеціаліста на основі експертної оцінки, безтарифну оплату праці [2, с. 50].

З третьої причини низька ефективність азіатської моделі управління на сучасному етапі розвитку та наявність тенденцій до її зміни в сторону західної моделі управління в наш час у первинному вигляді практично не існує і розглядається як пройдений етап.

Вперше проблему «господарської етики» найбільше повно систематизував М. Вебер у роботі «Протестантська етика і дух капіталізму». В наш час, коли на Заході стали приходити до розуміння неефективності етики індивідуальної праці, ця проблема знову стала актуальною. У 80-ті роки ХХ в. поширюється концепція ефективного управління, вироблена американськими фахівцями Г. Пітерсом та Р. Уотерменом. (Спільна монографія «У пошуках ефективного

управління» та посібник «Як зберігають конкурентоспроможність кращих компаній» були та досі лишаються настільними книгами менеджерів та керівників. Одними з перших вони намагалися привернути увагу до успіхів японського менеджменту, що дали змогу розкрити поняття організаційної культури як одного з потужних інструментів управління [3]. Тим не менш, японська система управління має свої недоліки та не в усьому відповідає сучасним економічним умовам. Основна складова системи управління - довічного найму стає не вигідною як фірмі, так і співробітникам. Система оплати за старшинством як його основа виправдовує себе тільки при збільшенні масштабів діяльності компанії і, відповідно, збільшенні керівних посад, однак є заважким тягарем для компанії за відсутності можливості подальшого розширення діяльності.

Американська та японська системи управління завжди протиставлялися.

Основною протилежністю є така риса, як орієнтованість на індивідуалізм чи колективізм. Індивідуалізм пов'язується з такими особливостями управління, як короткостроковий найм, оплата праці за її результатами, технократичне управління, управління за схемою «згори вниз», індивідуальна відповідальність. Основним атрибутом східних цивілізацій є колективізм, до якого прив'язані такі складові управління, як довічне наймання, активне використання людського потенціалу, оплата за старшинством, управління за схемою «знизу нагору», колективна відповідальність.

Сьогодні у світовій практиці виявляється тенденція до зустрічного руху згаданих підприємницьких культур. Захід запозичує зі східної культури управління елементи колективізму та почуття причетності до компанії, своєї ідентичності з нею, більш повне використання людського потенціалу, залучення співробітників у процес прийняття рішень. В той час як Схід робить спроби використовувати індивідуально-підприємницькі мотивації. Така риса, як довічне наймання, змінюється м'якшою його формою – довгостроковим наймом, оплата за старшинством перетворюється в оплату в залежності від результативності та якості роботи.

Такі процеси свідчать про універсальність методів управління та є наслідком глобалізації. Водночас в теорії «...поки що немає серйозного аналізу самого механізму переходу від традиційних моделей управління до більш адекватних сучасності моделей, а саме цей процес має найбільший інтерес для практики управління» [4, с. 100].

Робота з управління персоналом американської моделі спирається на консультативну допомогу та на розвинуту управлінську інфраструктуру.

Сучасний похід, що застосовують компанії, відрізняється: суттєвим розширенням змісту, форм та методів роботи з персоналом; збільшенням професійного рівня спеціалістів, кадрових служб; зростанням частини коштів, що витрачаються цими службами у загальній сумі витрат виробництва; використанням новітньої інформаційної технології. Ці зміни розповсюджуються і на роботу керівників та фахівців.

Традиційно кадрові служби представляють інтереси підприємців у відносинах із профспілками, які представляють інтереси працівників. Робота зосереджена у підрозділах із трудових відносин, до обов'язків яких входить: вести переговори з профспілками; забезпечувати умови, передбачені трудовим договором; організовувати наймання робочої сили. Взагалі, в американських компаніях сформувалися дві окремі системи управління персоналом, їхнє розмежування відображає юридичні відмінності між двома категоріями персоналу відповідно до трудового законодавства, але визначається, в кінцевому рахунку, найбільш загальними соціально-економічними факторами.

Найбільш комплексний характер мають системи роботи з управлінським персоналом найвищого рівня організаційної ієрархії, а також середнього рівня. У сучасних системах управління персоналом виняткову вагу надають планомірній підготовці менеджерів на вищі посади, особливо щодо професійного відбору претендентів на ці посади. Деякі компанії виділяють у своїй організаційній структурі штабні служби, що забезпечують виключно на індивідуальній основі опрацювання питань, які торкаються планування підготовки, просування, заміщення управлінського персоналу найвищого рівня. Провідні компанії ефективніше використовують психологію працівника, спонукаючи у ньому «почуття переможця».

У передових компаніях основний акцент робиться на створення умов для неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування. Тому

застосовуються різноманітні методи та засоби порушення у персоналу компанії змагальної активності.

У практиці американської системи управління кадрами інтенсивно розробляються такі напрями діяльності:

- процес управління персоналом залежить від випадкових факторів розвитку науково-технічних концепцій та попиту на ринку готової продукції;

- формуються нові технології з управління персоналом пов'язані з відбором, підготовкою, підвищенням кваліфікації та вдосконаленням систем оплати праці.

Такі самі тенденції відзначаються й у роботі європейських компаній.

На основі динамічного розвитку науково-технічного прогресу одним із базових компонентів ефективної роботи підприємств є посилення уваги до людських ресурсів та методів їх управління в умовах розвитку інноваційних технологій.

Базові концепції управління персоналом на сучасному етапі це:

- соціальні інновації такі ж важливі, як і технологічні;
- інвестиції необхідні здійснювати не тільки у технології, а й у людські ресурси;
- активність працівників має забезпечуватися через взаєморозуміння та засоби комунікації;
- спільне вирішення проблем організації із колективом.

Сучасне управління персоналом – це система ідей, засобів та прийомів ефективної побудови та управління компаніями та проектами, за наявності відповідних контролюючих систем.

Список використаної літератури:

1. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації / навчально-практичний посібник/С.В. Шекшня. - М: Інтел-Синтез, 2006. - 214 с.
2. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.
3. Концепція ефективного управління Г. Пітерса та Р. Уотермена [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://infomanagement.ru/referat/151/21>.
4. Кібанов А.Я. Формування системи управління персоналом для підприємства / А.Я. Кібанов, Д.К. Захаров. – М.: Справа ЛТД, 2017. – 412 с.

Возний В.В.
магістрант
(м. Київ)

ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Будь-який керівник управляє системою в стані, якого вже немає, тому, відомості про яке було зібрано на початок циклу управління. Це нормально, і це потрібно розуміти, щоб формувати підходи до зниження помилок управління та підвищення його ефективності.

Дослідники зазвичай розглядають кілька можливих підходів до підвищення ефективності управління: пов'язані з удосконаленням структури системи управління, алгоритмів управління та підвищення якості компонентів

системи управління. Ці підходи можна розділити на дві великі групи, відповідні раніше зазначеної двоїстості процесу управління, в якому є і об'єктивна, і суб'єктивна складова [2].

Зниження впливу суб'єктивних факторів забезпечується, насамперед, за рахунок вдосконалення управлінського персоналу - підбору та навчання кадрів. Крім того, зниження впливу суб'єктивного фактору забезпечується і старим перевіреним методом, шляхом реалізації колегіальності прийняття рішення.

Удосконалення об'єктивних складових системи управління, зростання раціональної складової у прийнятті рішень забезпечується за рахунок застосування спеціалізованих математичних методів та засобів автоматизації цього процесу, вдосконалення алгоритмів керування, оптимізації структури системи керування.

Структура будь-якої системи управління, як показує аналіз є досить інерційною, але при цьому періодично мінливою. Як правило, структура системи управління змінюється при структурних змінах керованого об'єкта, система управління «підлаштовується» під керований об'єкт, порівнюючи з можливостями органів керування. Але, відповідно до положень теорії систем, склад і кількість органів управління повинні змінюватися не лише відповідно до змін керованих об'єктів, але і при появі нових засобів та підходів до управління, що визначаються вдосконаленням методів підтримки прийняття рішень. Останній процес часто відбувається із запізненням, так як визначальним для нього є саме розвиток методів та засобів управління, які не так і очевидні, як зміни у структурі керованого об'єкта. Це запізнення знижує управління, тому має мінімізуватися паралельно до розвитку математичних методів підвищення якості керування.

А останні безперервно вдосконалюються, оскільки, як показала практика, найбільш ефективними методами реалізації об'єктивних факторів підвищення якості управління, є постійне вдосконалення науково-методичного забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, що оптимізує раціональну складову у прийнятті рішення.

Як організаційні заходи можна виділити два основних шляхи підвищення якості управлінських рішень:

1) змінити ставлення до управління, визначивши, що це науково обґрунтований, відповідальний та трудомісткий процес, що вимагає залучення висококваліфікованих кадрів, підбору, виховання та навчання кадрів ефективних управлінців, які володіють як теорією, так і практикою управління.

2) розробити алгоритмічні та програмно-технічні засоби підтримки прийняття рішень та привчити управлінців використовувати їх у процесі прийняття рішень.

Який із цих двох шляхів може дати більший приріст ефективності управління, явно визначити неможливо. У різних умовах перевага матиме один, то другий. У будь-якому випадку, для досягнення ефекту доцільно використати всі можливі заходи, тобто перший, і другий шлях.

Як показав аналіз практики розвитку автоматизованих систем управління, актуальність впровадження в роботу органів управління автоматизованих засобів підтримки прийняття рішень є очевидною. Саме це є одним з основних шляхів підвищення якості прийнятих рішень. Але цей процес йде не такими швидкими темпами, як хотілося б, і тому є причини. Дані причини є прямим наслідком протиріч, породжуваних перманентною кризою управління.

Проблеми, пов'язані з розвитком автоматизованої підтримки прийняття рішень можна розділити на дві великі групи, що визначаються спрямованістю

даного процесу [2]:

- методологічні, пов'язані з розвитком теорії підтримки прийняття рішень;

- практичні, пов'язані з розробкою системи підтримки прийняття рішень та їх компонентів, впровадженням подібних систем у практику управління.

До методологічних причин можна віднести невизначеність предметної області, що знаходженням місця системи підтримки прийняття рішень у системі автоматизації управління. Внаслідок цієї невизначеності багато розробників і користувачів сприймають її як окрему автономну систему, якогось «електронного помічника».

Але такий підхід коректний лише у разі застосування персональних систем підтримки прийняття рішень, і це досить умовно. Будь-яка складна система, призначена для вирішення справді серйозних завдань – це не окрема системи підтримки прийняття рішень, а автоматизована система управління, побудована на принципі системи підтримки прийняття рішень. Саме автоматизована система, комплекси засобів автоматизації та окремі автоматизовані робочі місця якої організовані як єдина автоматизована системи підтримки прийняття рішень.

Практичні проблеми впровадження системи підтримки прийняття рішень породжуються протиріччями, спочатку властиві процесу управління. Їх можна розділити на виникаючі з причин, що визначаються факторами суб'єктивного та об'єктивного характеру.

До суб'єктивних проблем можна віднести недовіру до результатів застосування засобів розрахунків та

моделювання, а також певне неприйняття заміни праці управлінців засобами автоматизації

Групу об'єктивних проблем складають організаційні та технологічні проблеми. Організаційні проблеми притаманні створенню та застосуванню будь-яких складних технічних систем, особливо структурно неоднорідних. Технологічні проблеми завжди присутні при розробці та застосуванні будь-яких нових технічних засобів, зокрема розроблюваних чи модернізованих автоматизованих систем управління та його компонентів.

Таким чином, як показав аналіз існуючих проблем, всі передумови та необхідні умови для створення автоматизованих інтелектуалізованих систем підтримки прийняття рішень нині є. Залишається усунути ряд описаних у роботі суб'єктивних та об'єктивних проблем, методи вирішення яких уже відомі. Ну а саме впровадження у практику управління інтелектуалізованих систем підтримки прийняття рішень дозволяє сподіватися на суттєве підвищення якості прийнятих рішень. З використанням компонентів системи підтримки прийняття рішень будь-який орган управління перетвориться на велику кооперацію людей, більшість яких виконує рутинну роботу з обробки та передачі інформації, у компактний колектив, зайнятий творчою роботою з вироблення оптимальних управлінських рішень, що забезпечують досягнення кінцевого результату з мінімальними ресурсними та тимчасовими витратами.

Список використаної літератури:

1. Випасняк В.І. Система підтримки прийняття рішень як «віртуальний штаб»// Військова думка. 2015. - №2 – С.23-29.
2. Тиханычев О.В. Теория и практика автоматизации поддержки принятия решений. – М.: Эдитус, 2018. – 76 с.

Гуменюк А.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Драчевський М.В.

магістрант

(м. Хмельницький)

ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ВИНИКНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

Загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства на практиці пов'язують із фінансовою кризою, під якою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини.

Розрізняють три фази фінансової кризи:

- фаза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
- фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
- кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві доцільно поділити на зовнішні та внутрішні (Рис.1).

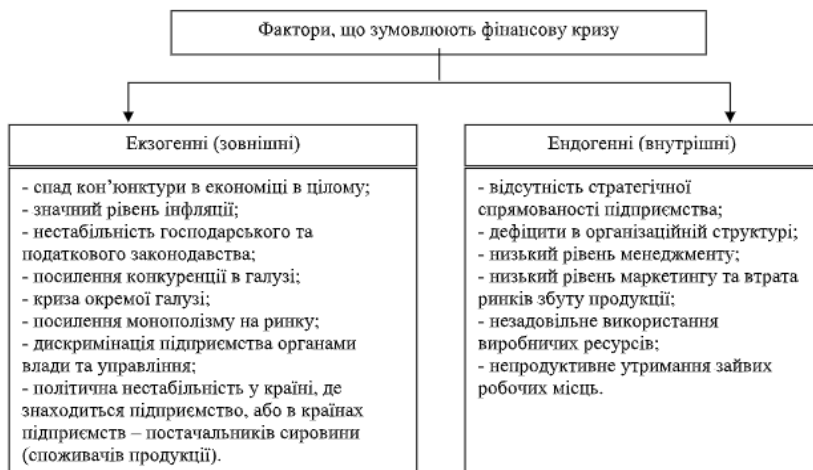


Рис 1 Фактори, що зумовлюють фінансову кризу

До зовнішніх чинників, які призводять до банкрутства підприємства відносять:

- економічні причини — спад виробництва, збільшення кількості збиткових підприємств, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, неплатоспроможність підприємств-партнерів тощо;
- політичні причини— політична нестабільність держави, недосконалість законодавства, високий рівень податків тощо;

- демографічні причини— структура населення, рівень добробуту та інші фактори, що визначають розмір і структуру споживання, платоспроможний попит населення тощо;

- інші причини — загальний рівень культури (виробництва, поживання), посилення міжнародної конкуренції, банкрутство боржників підприємства, загальний розвиток науки і техніки, рівень технологій тощо.

Внутрішніми причинами виникнення банкрутства підприємства можуть бути:

- дефіцит власних оборотних активів, недосконалість механізму ціноутворення;
- бездіяльність юридичних служб підприємства;
- відсутність контролю за договірними відносинами;
- значна питома вага непродуктивних втрат;
- зростання дебіторської та кредиторської заборгованості;
- неефективне використання ресурсів, збільшення витрат;
- перевищення темпів росту витрат над темпами росту виручки від реалізації;
- збиткова діяльність підприємства;
- відсутність на підприємстві заздалегідь визначеної стратегії;
- недосконалість організаційної структури;
- втрата ринків збуту продукції з причин незадовільної якості рівня маркетингу;
- недосконала технологія виробництва;
- втрата культури виробництва і культури підприємства, яка включає професійно-кваліфікаційний склад

персоналу, технічний рівень виробництва, соціально-психологічну атмосферу управлінського персоналу і всього колективу, його зацікавленість в ефективній роботі.

Під дією названих причин та факторів, які взаємопов'язані, може відбутися розлад організаційного, економічного і виробничого механізмів функціонування підприємства, з'являються симптоми банкрутства (Рис.2).



Рис. 2 Розвиток симптомів банкрутства

Аналізуючи праці Іванова Г. П., можна зробити більш детальну класифікацію причин виникнення банкрутства

підприємств (Табл. 1.). Наведена класифікація враховує не тільки всі напрямки виникнення причин банкрутства в сучасних умовах, а й сприяє їх акумуляції з метою усунення або впливу на них.

Таблиця 1

Класифікація причин виникнення банкрутства

Класифікаційна ознака	Причини банкрутства
За формою виникнення причин	- зовнішні - внутрішні
За природою їх виникнення	- кібернетичні на макро- і макrorівнях - культурно-етичні - випадкові - кримінальні
За особами, які сприяють виникненню причин банкрутства	- боржник - ділові партнери - треті особи
За характером виникнення причин, та джерелами заподіяння збитку	- власні дії боржника - дії третіх осіб - природні катаклізми та стихійні лиха, виробничі аварії
За часом дії причин	- короточасні - тривалої дії

За можливістю впливу підприємства на причини виникнення банкрутства	- причини, що усуваються самим підприємством - причини, що усуваються важко - причини, що не усуваються
За можливістю діагностування та прогнозування причин банкрутства	- діагностовані - прогнозовані - причини, що не підлягають прогнозуванню

У цілому, всі названі причини кризи досить тісно взаємопов'язані та створюють складний комплекс причинно-наслідкових зав'язків. Досліджуючи діяльність того чи іншого підприємства, той чи інший випадок фінансової кризи, можна виділити певні специфічні причини фінансової неспроможності, але всі вони, як правило, зводяться до вище перелічених.

Типовими наслідками впливу вказаних причин та факторів на фінансово-господарський стан підприємства є: втрата клієнтів та покупців готової продукції; зменшення кількості замовлень та контрактів з продажу продукції, неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей; підвищення собівартості продукції та різке зниження продуктивності праці; збільшення розміру неліквідних оборотних активів та наявність понаднормових запасів; виникнення внутрішньовиробничих конфліктів та підвищення плинності кадрів; підвищення тиску на ціни; суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Таблиця 2

Фактори, що зумовлюють різні види криз

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
- неправильний вибір місця розташування підприємства - неефективна політика збуту та асортиментна політика - недосконале планування та прогнозування - помилкова політика диверсифікації - неефективний апарат управління - дефіцити в організаційній структурі - відсутність стратегічної програми - зайва матеріально-технічна база - відсутність або неісдатність системи	- несприятливе співвідношення цін та собівартості -невиправдане завищення цін - ризиковані великі проекти - зростання собівартості за стабільних цін - зменшення обороту від реалізації товарів - збитковість окремих структурних підрозділів - придбання збиткових підприємств - значні запаси товарів на складі - високі витрати на персонал - високі процентні ставки - неефективна маркетингова	- невраховані вимоги золотого правила фінансування - незадовільна структура капіталу - відсутність або незначний рівень резервного капіталу - незадовільна робота з дебіторами - надання незабезпечених товарних кредитів - великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності - великі обсяги низьколіквідних оборотних активів - зниження кредито-спроможності підприємства - високий рівень кредиторської заборгованості - форс-мажорні

контролінгу; - форс-мажорні обставини	політика - форс- мажорні обставини	обставини
---	--	-----------

Другим параметром фінансової кризи є її вид. Розрізняють три види кризи:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху);

- криза прибутковості (систематична збитковість діяльності зменшує власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);

- криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Основні фактори, які зумовлюють кожний із наведених видів кризи, подані в таблиці 2.

Між окремими видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї. Проте керівники більшості вітчизняних підприємств не змогли своєчасно адаптуватися до нових умов господарювання, за браком належної кваліфікації або навіть зумисне довели свої підприємства до межі банкрутства.

Отже, банкрутство підприємств — це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів.

Список використаної літератури:

1. Березін О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. Посібник / О.В. Березін, С.Т. Дуда, Н.Г. Міценко. – Львів: Магнолія – 2006, 2011. – 308 с.
2. Іванюта С. Антикризове управління/ Світлана Іванюта; М-во освіти і науки України, Державний комітет статистики України, Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 287 с.
3. Скібіцька Л.І. Антикризоровий менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев,
4. В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с. – С.21-22.
5. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ Зоя Шершньова, Світлана Оборська; М-во освіти України.
6. Київський нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 193 с.
7. Штангрет А. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Андрій Штангрет, Оксана Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
8. Юрій Е.О. Санація, як система заходів оздоровлення підприємства [Електронний ресурс] / Е.О. Юрій // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013 р. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 160-162. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_3\(3\)__427](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_3(3)__427).
9. Horvath P. Controlling. 4., Uberarb. Aufl. – Munchen: Vahlen, 1991. – S. 397.

Гуменюк А.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Мельниченко О.І.

магістрантка

(м. Київ)

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕТАПИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ

Організація навчання персоналу підприємства передбачає декілька етапів. Насамперед необхідно визначити потребу в навчанні персоналу, що обумовлюється перспективами розвитку персоналу підприємства, а також необхідністю виконання працівниками своїх виробничих обов'язків.

Шляхом проведення опитування, тестування, аналізу результатів роботи підприємства встановлюється відповідність між професійними знаннями, вміннями та навичками, які повинні мати працівники для забезпечення виконання поточних та перспективних завдань підприємства на конкретному робочому місці, та наявними у них знаннями та вміннями.

Крім того, для визначення потреб у навчанні обов'язково слід взяти до уваги зміни в законодавстві, перспективи реструктуризації, технічного переоснащення підприємства з метою підвищення якості та

конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій.

На нашу думку самим головним питанням при організації професійного навчання, керівнику підприємства необхідно задуматись над тим, а кого-ж навчати, в кого потрібно інвестувати кошти, щоб потім отримати прибуток від вкладень.

На кожному підприємстві працює певна кількість працівників і всі вони відрізняються один від одного за такими критеріями як: вік; соціальний статус; моральні погляди; сімейний стан; життєві інтереси; майбутній кар'єрний ріст; фінансовий стан.

І цей перелік можна продовжувати, тому ми провели невелике дослідження. Проаналізувавши працівників, які працюють на підприємствах Хмельниччини, ми прийшли до висновку що всіх працівників краще всього розділити по віковим рівням, їх у нас вийшло три категорії:

1. Працівники з 18 до 30 років – це молоді люди, які ще в принципі не знайшли свого місця у житті, які тільки закінчили навчання у вузах або ще навчаються. Вони ще не зовсім твердо стоять на ногах і не мають поставленої цілі у своєму житті одним словом вони можна так сказати нестабільні.

2. Працівники від 30 до 50 років – це працівники які на протязі своєї трудової діяльності здобули певний досвід, займають певне місце у колективі та мають стаж роботи, знайшли своє місце у житті, цілком в яких є – кар'єрний ріст, достойна заробітна плата, фінансове забезпечення сім'ї,

облаштування побуту і ще що не мало важно дати дітям освіти.

3. Працівники від 50 до 60 років – таких працівників називають ветеранами своєї справи, багато робочого досвіду, і мабуть на цьому можна зупинитися.

Оскільки прогрес швидко рухається в перед і їм важко його наздоганяти, вони не так вже швидко приймають рішення , деякі завдання їм виконувати важко, життя вже налагоджене, діти дорослі, квартира, машина, дача і в житті у них переважно одна ціль – спокійно допрацювати до пенсії і піти на заслужений відпочинок.

Проаналізувавши ці три категорії ми прийшли до висновку, що сама най перспективніша категорія для підтримання та підвищення кваліфікації - це працівники у віковій категорії від 30 до 50 років.

Вони легко мотивовані, мають достатньо досвіду для виконання обов'язків керівника чи майстра а з професійної точки зору це той період трудової діяльності коли працівник легко сприймає нові введення технологій та технологічних процесів, опираючись на здобутий досвід раніше вони легко пере налаштовуються на новий виробничий процес. В наслідок чого у цієї категорії працівників самовіддача на найвищому рівні.

У графічній проекції це буде виглядати так (рис. 1):

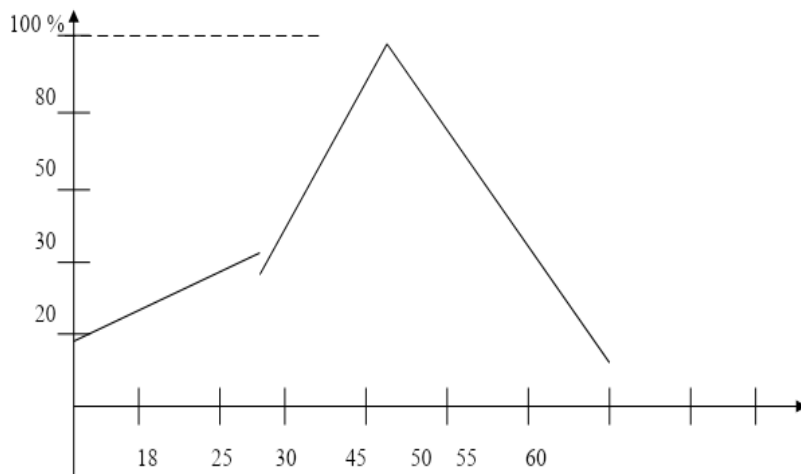


Рисунок 1. Графічна проекція найперспективнішої вікової категорії працівників.

Наступним етапом організації професійного навчання персоналу підприємства є вибір його видів та форм з урахуванням побажань працівників щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікаційного рівня. Так, наприклад, підготовка — це навчання робітника, який здобуває професію вперше. У такому разі робітник зараховується на підприємство як учень.

До перепідготовки вдаються, якщо робітник здобуває іншу професію у зв'язку з реконструкцією, перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації є доцільним, коли необхідно підвищити професійний рівень робітника за наявною професією.

Найпоширенішими формами підвищення кваліфікації робітників є виробничо-технічні курси - для підвищення професійного рівня, та курси цільового призначення - для вивчення нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів).

Для професійного навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві застосовуються спеціалізація, довгострокове або короткострокове підвищення кваліфікації, стажування. Ці форми підвищення кваліфікації дають змогу керівним працівникам та спеціалістам оволодіти додатковими знаннями, уміннями та фаховими навичками у межах раніше набутої спеціальності.

Залежно від форми та мети навчання визначаються обсяги матеріалу, якими має оволодіти фахівець. Так, при спеціалізації тривалість навчання має бути не меншою від 500 годин; довгостроковому підвищенні кваліфікації — від 72 до 500 годин, короткостроковому — не більш як 72 години.

Стажування спеціалістів, що проводиться на підприємствах, в установах, організаціях як в Україні, так і за її межами, передбачає засвоєння найкращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок для виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді

вищого рівня. Тривалість стажування визначається залежно від мети та виробничої потреби і становить не більше 10 місяців.

Вибір місця проведення навчання залежить від наявності та стану навчальної бази на підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону, виду та форми навчання.

За відсутності спеціалізованих навчальних закладів або незначних потребах у навчанні підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників на виробничо-технічних курсах доцільно здійснювати безпосередньо на підприємстві за індивідуальною чи курсовою формою, так само безпосередньо на підприємстві може здійснюватись підвищення кваліфікації робітників та спеціалістів на курсах цільового призначення.

Для організації навчання персоналу підприємства поза його межами необхідно визначити навчальні заклади, установи, організації, підприємства, на базі яких воно здійснюватиметься.

Критеріями вибору навчальної бази мають бути: наявність виданої в установленому порядку ліцензії на здійснення відповідної освітньої діяльності; вартість навчання; якість навчання; зручність територіального розташування навчального закладу.

Визначивши необхідність професійного навчання, його види та форми, на підприємстві розробляють план-графік професійного навчання персоналу підприємства на рік, в якому відображаються: категорія слухачів (робітники, спеціалісти, керівні працівники); вид навчання (підготовка,

перепідготовка та підвищення кваліфікації); форма навчання (курсова чи індивідуальна); напрям навчання (назва професії чи тематика курсів підвищення кваліфікації); кількість слухачів; місце навчання (власне підприємство або інша навчальна база); орієнтовні терміни навчання (початок та закінчення); відповідальні за організацію навчання.

Планування обсягів фінансування професійного навчання персоналу підприємства здійснюється за планом-графіком навчання на підставі розрахунків середніх розмірів вартості навчання одного учня за певними професіями, спеціальностями, видами та формами навчання, що склалися на час планування, та прогностичних показників інфляції.

Обсяги фінансування зумовлені витратами на: заробітну плату викладачів, майстрів та інструкторів виробничого навчання; нарахування на заробітну плату; канцелярські товари, необхідні для забезпечення навчального процесу; навчальні потреби (сировину, матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети, спецодяг, амортизацію устаткування, бланки документів про закінчення навчання тощо).

Загальні обсяги фінансування складаються із фінансування професійного навчання безпосередньо на підприємстві та навчання на договірних умовах поза межами підприємства. Як свідчить досвід інших країн та вітчизняних підприємств, оптимальними є затрати на професійне навчання в обсязі 3–4% від фонду заробітної плати.

Організація навчання кадрів безпосередньо на виробництві включає в себе такі етапи: підготовка навчально-матеріальної бази; розробка та затвердження в установленому

порядку робочих навчальних планів та програм; розробка графіка навчального процесу; добір викладацьких кадрів та інструкторів виробничого навчання; підготовка розкладу занять, графіка консультацій; визначення обсягів фінансування навчання кадрів на підприємстві; вибір форм та методів професійного навчання персоналу підприємства; комплектування навчальних груп (для курсового навчання); здійснення контролю за навчальним процесом.

Підготовка навчально-матеріальної бази залежить від форми навчання. У разі проведення навчання кадрів за курсовою формою необхідно обладнати навчальний клас, площа якого має визначатись із розрахунку 4 м² на одного учня (слухача), та навчальні кабінети. Клас та кабінети необхідно забезпечити навчально-методичними матеріалами, наочними посібниками, зразками, муляжами, тренажерами тощо. Для проходження виробничої практики необхідно підготувати відповідну кількість робочих місць, обладнаних відповідно до вимог технології виробництва та техніки безпеки.

Для проведення навчання за індивідуальною формою необхідно обладнати навчальний клас для індивідуальних консультацій та робоче місце для кожного учня (слухача).

Наступним етапом професійного навчання є розробка та затвердження в установленому порядку робочих навчальних планів та робочих навчальних програм. Робочі навчальні плани та програми мають розроблятися на основі типових навчальних планів та програм, затверджених Міністерством освіти і науки України або іншим спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади та

погоджених із Міністерством праці та соціальної політики України. У разі відсутності типових навчальних планів та програм підприємство відповідно до вимог кваліфікаційних характеристик розробляє навчальні плани та програми, які затверджуються його керівником. Навчальні плани та програми потрібно періодично переглядати, оновлювати, доповнювати відомостями про нову техніку, технологію, сировину, матеріали, нове законодавство тощо.

На основі навчально-програмної документації розробляється графік навчального процесу, в якому відображається теоретичне та виробниче навчання, розклад іспитів, тижневе навантаження.

Важливого значення набуває добір педагогічних кадрів для професійного навчання персоналу підприємства, склад яких щороку затверджується наказом керівника підприємства за погодженням з профспілковим комітетом.

Це викладачі з числа керівників та фахівців підприємства, які мають вищу освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше трьох років, педагогічні та науково-педагогічні працівники навчальних закладів, фахівці інших організацій, установ, підприємств; майстри виробничого навчання; інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників підприємства, які мають стаж роботи за професією не менше трьох років та високі виробничі показники.

Після визначення термінів занять та складу слухачів (учнів) видається відповідний наказ по підприємству, з яким повинні ознайомитися не пізніше як за тиждень до початку занять керівники відповідних структурних підрозділів. Відділ

професійного навчання кадрів розробляє розклад занять для курсового навчання або графік консультацій для індивідуального навчання, який затверджується керівником відділу не пізніше як за тиждень до початку занять. У розкладі вказується черговість вивчення розділів, курсів навчальних дисциплін, час та місце проведення занять, прізвища викладачів.

Під час навчання викладачі, майстри та інструктори виробничого навчання, слухачі (учні) повинні вести відповідну документацію, передбачену «Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151».

Для ефективності професійного навчання неабияке значення має вибір викладачем (майстром виробничого навчання) форм та методів навчання. Основним напрямом удосконалення процесу навчання кадрів на виробництві та підвищення його ефективності є запровадження методів, спрямованих на стимулювання слухача до активних дій у процесі засвоєння професійних знань та вмінь. Високим рівнем активності слухачів характеризуються проблемні, творчі, пошукові, ігрові методи навчання.

Найпоширенішими формами організації теоретичного навчання є урок, лекція, семінарські заняття, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, заліки, самостійні роботи тощо; виробничого навчання — урок виробничого навчання, виробнича екскурсія, консультація, заняття в

навчальному цеху, майстернях, у цехах підприємства, виробнича практика.

Крім того, для урізноманітнення навчального процесу з метою якнайкращого засвоєння знань варто запроваджувати такі новації: заняття у формі змагань та ігор (ділові ігри, вікторини, конкурси, естафети); заняття, побудовані на методах роботи, що застосовуються в суспільній практиці (дослідження, винахідництво, аналіз, мозкова атака, інтерв'ю, репортаж, рецензія); заняття, побудовані на нетрадиційному вивченні навчального матеріалу (урок мудрості, урок відвертості); заняття, що нагадують публічні форми спілкування (прес-конференція, аукціон, мітинг, дискусія, панорама, телепередача, діалог, жива газета; заняття-фантазії (урок-сюрприз, урок майбутнього тощо); заняття, що імітують діяльність підприємства (організація виробництва, арбітраж, робота патентного бюро, ради акціонерного товариства, редакційної ради тощо).

Найперспективнішою формою навчання персоналу підприємств є модульна система. Вона передбачає самостійне вивчення слухачем (учнем) навчального матеріалу відповідно до індивідуального плану, відпрацювання професійних вмінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу та тестування, що передбачає перевірку рівня засвоєння професійних знань та вмінь слухачем (учнем). Роль педагогічного працівника зводиться до консультування, інструктування, координації навчання слухачів та їх тестування.

Застосування модульної системи дає можливість слухачеві повною мірою використати наявні у нього знання

та вміння, оволодівати навчальною програмою в індивідуальному темпі відповідно до його здібностей, створює умови для самореалізації.

Своєчасний початок занять та здійснення контролю за навчальним процесом забезпечує структурний підрозділ професійного навчання підприємства. Основними питаннями, що мають контролюватись під час професійного навчання кадрів на виробництві, є: ведення документації щодо планування та обліку навчального процесу; виконання навчальних планів та програм у повному обсязі; дотримання термінів навчання; якість навчання; відвідування занять слухачами.

При цьому можуть застосовуватись такі методи контролю, як відвідування занять з метою визначення рівня знань слухачів, вивчення ділових якостей педагогічних працівників та надання їм практичної допомоги, перевірка наявності документації щодо планування та обліку навчального процесу, бесіди з викладачами, майстрами та інструкторами виробничого навчання, слухачами.

Організація навчання кадрів на договірних умовах за межами підприємства включає такі етапи: узгодження навчально-програмної документації; узгодження кошторису витрат на професійне навчання працівників підприємства; укладення договору на професійне навчання персоналу підприємства; забезпечення направлення працівників на навчання у визначені терміни; контроль за дотриманням термінів навчання, виконанням навчальних планів і програм; участь у роботі кваліфікаційної комісії.

Керівник навчального закладу (підприємства, установи, організації), на базі якого здійснюватиметься навчання, затверджує навчально-програмну документацію та погоджує її з підприємством-замовником. Підприємство, виходячи з потреб виробництва, має право вносити зміни та доповнення до запропонованої навчально-програмної документації, якщо це не суперечить державним стандартам освіти.

Витрати на професійне навчання визначаються кошторисом, який розробляється навчальним закладом і погоджується з підприємством-замовником.

Як правило, кошторис має такі статті: заробітна плата, до якої включаються витрати за проведення теоретичного та практичного навчання; нарахування на заробітну плату; господарські витрати (оренда приміщень, оплата опалення, водопостачання та каналізації, електроенергії тощо); канцелярські витрати (придбання паперу, бланків, товарів, необхідних для забезпечення навчального процесу); навчальні витрати, до яких включаються придбання сировини і матеріалів, що використовуються з навчальною метою під час практичного та виробничого навчання; розробка та тиражування методичних матеріалів, бланків документів тощо; придбання малоцінних та швидкозношуваних предметів, інструменту, спецодягу або компенсація за їх використання; оплата електроенергії, палива, газу, води, що використовуються на навчальні цілі; плата за амортизацію устаткування та обладнання; вартість бланків державного зразка про закінчення навчання та присвоєння кваліфікації.

За домовленістю сторін у кошторисі можуть бути зазначені й інші статті витрат.

Після погодження навчально-програмної документації та кошторису витрат між сторонами укладається договір. У договорі зазначаються: предмет договору; кількість слухачів (учнів); назва професії (спеціальності) або курсу навчання, форма навчання; термін навчання; порядок розрахунків між сторонами; обов'язки сторін; відповідальність сторін за невиконання договору; порядок внесення змін та розірвання договору; строк дії договору; юридичні адреси сторін; підписи сторін, що укладають договір, завірені печатками.

Договір вважається укладеним, якщо сторони досягли згоди з усіх пунктів і належно його оформили. Після укладення договору на підприємстві видається наказ про направлення працівників на навчання. Структурний підрозділ професійного навчання повинен проконтролювати своєчасність прибуття працівників на навчання.

З вище викладеного зробимо висновок, що організація навчального процесу, вибір форм та методів навчання здійснюється навчальним закладом. Підприємство як замовник контролює виконання навчального плану та програм, дотримання термінів навчання, відвідування навчальних занять слухачами. При цьому слід враховувати, що контроль за якістю навчання мають право здійснювати лише посадові особи, наділені відповідними повноваженнями. Представник підприємства, як замовник кадрів, може бути включений до складу кваліфікаційної комісії або бути присутнім на кваліфікаційному іспиті.

Список використаної літератури:

1. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів//Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 36-41.
2. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
3. Солощук М. Перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів // Довідник кадровика. – 2006. – №09. – С. 87.
4. Положення «Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151».

Гуменюк А.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

(м. Хмельницький)

Понятовська І.П.

магістрантка

(м. Київ)

ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

На наше переконання, використання європейського досвіду в контексті вдосконалення кадрового забезпечення та формування державної кадрової політики дає можливість науковим колам розробити напрацювання щодо:

- нових чи здійснити коригування вже наявних механізмів і концепцій поліпшення органів державної влади та апаратів державної служби, з безперечним врахуванням української специфіки;

- відповідних втілень наукових задумів, оскільки апробація результатів в процесі тестування дозволить переконатись в істинності розробок та довести їх оптимізацію щодо організації державної служби, а також її кадрового забезпечення;

- протестувати методи та механізми контролю за реалізацією та отриманими результатами апробованих розробок.

Саме в цьому аспекті прийнятна адаптація європейського досвіду щодо формування та реалізації державної кадрової політики та сучасних шляхів її вдосконалення, а також покращення форм кадрового забезпечення є важливими питаннями для розгляду з огляду на перспективні напрямки управління трудовими ресурсами в Україні.

Тематика вдосконалення наявних кадрових стратегій та політик є частою для обговорення європейськими лідерами думок в різних організаціях, зібраннях, форумах, конференціях. Зокрема, майданчиком для таких полемік та стверджень є Міжнародна біржа експертів. Розширення можливостей муніципалітетів, побудова стійкого та стабільного місцевого самоврядування, вдосконалення кадрових політик та механізмів, структурні кадрові реформи та роль європейських організацій – всі ці та багато інших тем потребують подальших обговорень.

Зростає усвідомлення необхідності належного адміністрування або належного управління ширше, також серед установ Європейського Союзу та держав-членів. Якість державного управління суттєво різниться серед 27 членів, а тому для України перейняття передового кадрового досвіду дозволить провести певні позитивні перетворення в структурі органів державної влади.

Вважається, що існує кореляція між ефективністю уряду та конкурентоспроможністю країни, тому вдосконалення державного управління є основною вимогою для успішного вступу до Європейського Союзу, куди прагне Україна. Тим більше в теперішніх важких умовах. Тут

розглянемо більше про ключові реформи державного управління, які стоять на порядку денному в різних країнах-членах Європейського Союзу, а також про мінімальні вимоги, які мають визначити якісне управління в усіх країнах.

По-перше, важливим питанням є дослідження, чому саме якісне державне управління має значення в контексті Європейського Союзу.

Так, хороше державне управління завжди мало значення для добробуту людей. Громадяни країни відчують це безпосередньо, коли урядовці намагаються задовольнити їхні потреби та ставитися до них справедливо, коли вони отримують цінні державні послуги, або коли уряд розробляє відповідну політику та корисні нормативні акти, які врівноважують інтереси всіх сторін, сприяючи бізнесу та захищаючи суспільство.

Ми живемо в неспокійний час. Уряди повинні мати можливість діяти швидко й компетентно, а також прозоро спілкуватися, керуючи як існуючими, так і новими викликами, такими як пандемії, зміна клімату, демографічні та технологічні ризики та можливості.

Простіше кажучи, ми маємо багато доказів прямого зв'язку між якістю управління та ефективністю політики країни. Ефективність уряду та конкурентоспроможність країни також сильно корелюють. Отже, якісне управління є важливою основою для досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей Європейського Союзу.

По-друге, варто зрозуміти, що саме мається на увазі під якістю державного управління.

Так, державне управління не є точною наукою. Очікування щодо ролі та якості уряду можуть відрізнятися від країни до країни. Проте є деякі мінімальні вимоги, які, ймовірно, визначають належне управління в усіх країнах. До них належать:

- належне планування та координація політики;
- професійна та сучасна державна служба та якісне управління людьми;
- прозорість і підзвітність;
- якісні послуги;
- розумне, відповідальне управління державними фінансами.

Важливим аспектом є заохочення органів державної влади розвивати інноваційне мислення. В багатьох країнах є запит щодо інтерпретації Комісією якості державного управління.

Щоб відповісти на це запитання та задовольнити попит на приклади передової практики розроблено набір інструментів – збірник, який пояснює принципи та практики, а також надає рекомендації та приклади щодо того, як створити краще адміністрування.

По-третє, чи вдосконалення державного управління головним чином є проблемою в країнах-сусідах Європейського Союзу. Сюди відноситься і Україна.

Так, Європейське співтовариство справді тісно співпрацює з своїми країнами-сусідами, щоб підтримати реформи державного управління. Для країн, які хочуть приєднатися до Європейського Союзу, зокрема, для України,

вдосконалення державного управління нині є основною вимогою для успішного вступу.

В той же час, серед інституцій Європейського Союзу та держав-членів зростає усвідомлення необхідності належного адміністрування або належного управління ширше. Якість державного управління суттєво різниться в країнах Європи. У той час як деяким країнам необхідно наздогнати деякі з основних принципів, навіть найкращі виконавці повинні продовжувати роздумувати та вдосконалюватися, просто щоб не відставати від мінливих викликів і вимог.

По-четверте, потрібно розуміти, як Європейський Союз заохочує та підтримує держави-члени в їхніх зусиллях щодо реформ.

Так, Європейський Союз залучає та підтримує держав-членів щодо реформи державного управління багатьма способами. До прикладу, нинішній період фінансування Європейського Союзу підтримував інвестиції в покращення управління переважно через Європейський соціальний фонд. Країни-члени можуть витрачати на це кошти до 2023 року.

Створення Служби підтримки структурних реформ Комісії, яка тепер стала Генеральним директором підтримки реформ, стало віхою для надання технічної підтримки державам-членам на основі попиту для посилення їхніх зусиль щодо реформ. Підтримка Генерального директорату структурних реформ (DG REFORM) є дуже популярною. Під час конкурсу пропозицій щодо реформ у 2019 році 27 держав-членів подали понад 700 запитів на реформи державного управління та політики, близько 20% з

яких безпосередньо стосувалися реформ державного управління на центральному та місцевому рівнях.

З огляду на майбутнє, створений Механізм відновлення та стійкості забезпечить значне фінансування для реформ і пов'язаних інвестицій у багатьох сферах політики, включаючи основне державне управління. Зусилля держав-членів щодо реформи мають зосередитися на потребах та рекомендаціях, які Єврокомісія зробила під час свого регулярного аналізу країни, процесу, відомого як Європейський семестр.

По-п'яте, слід розуміти, які ключові реформи державного управління зараз здійснюють держави-члени Європейського Союзу, щоб знати до чого прагнути.

Так, багато адміністрацій у Європі все більше можна характеризувати як застарілі. Наприклад, в Ірландії, Німеччині та Італії понад 20% нинішньої когорти державних службовців, як очікується, вийдуть на пенсію протягом наступного десятиліття.

Отже, буде зміна поколінь. Це робить важливим питання бути привабливим роботодавцем і залучати молодих талантів. Зрештою, якість людей має значення для успіху будь-якої організації. Державне управління часто мало запорошений, старомодний імідж. Це могло б бути менш цікавим для молоді.

Завдання для державної служби в багатьох країнах полягає в тому, щоб стати менш ієрархічною, більш орієнтованою на команду, менш транзакційною та більш зосередженою на позитивному суспільному впливі. З огляду на це, Ірландія, як один із прикладів, зараз проводить цікаву

реформу під назвою «Наша державна служба 2020». Тим часом Нідерланди опублікували свою стратегічну державну політику щодо людських ресурсів до 2025 року під назвою «Працюємо на суспільне благо» з акцентом на кращі послуги, гнучку зайнятість та різноманітність.

Дуже гострою темою та пріоритетом реформ для більшості країн, очевидно, є електронний уряд і цифровізація в цілому. Деякі країни, як-от Естонія, вже дуже розвинені, тоді як інші країни, зокрема Німеччина, намагаються прогресувати. Діджиталізація є серйозним руйнівником для того, як функціонує державне управління. Це буде переважно на краще, але є і ризики. Перш за все, мова йде не лише про оцифрування бюрократії.

Ще один цікавий напрямок розвитку можна назвати самоврядування як платформа. Багато суспільних проблем дедалі частіше охоплюють декілька сфер політики чи секторів. Це означає, що ефективна координація, руйнування адміністративних розрізів, навчання та передача знань мають значення. Польща, наприклад, розпочала цікаву між секторну платформу управління – управління цілями сталого розвитку в цьому відношенні. Аналогічно, Чехія розробляє платформу знань для розвитку розумних міст. Обидва проекти отримують технічну підтримку від Генерального директора з питань реформ.

По-шосте, слід розуміти, що крім держав-членів Європейського Союзу, якість державного управління важлива і на регіональному та місцевому рівнях.

Так, дійсно якість державного управління та вдосконалення кадрового потенціалу мають значення на всіх

адміністративних рівнях – національному, регіональному та місцевому.

Також має значення, як ці адміністративні рівні координуються та співпрацюють. Повинно бути зрозуміло, хто що робить і на якому рівні. Функції не можуть перекриватися. Обов'язки, можливості та ресурси для виконання обов'язків мають бути збалансовані. Ці елементи називаються ефективними державними структурами або багаторівневим управлінням. Хоча Європейський Союз має багато програм, які безпосередньо підтримують місцеве самоврядування, Єврокомісія має обмежені можливості для прямої та систематичної роботи з усіма муніципалітетами. Здебільшого колеги Комісії є на національному рівні, тому Європейський Союз покладається на них, щоб забезпечити належну підтримку державного управління на місцевому рівні. Єврокомісія також підтримує деякі значні проекти багаторівневої реформи управління, найкращим прикладом яких є U-LEAD з Європою.

По-сьоме, слід розумітись, щодо історії та прикладів реформування державного управління в Європейському Союзі чи країнах-сусідах.

Так, реформа державного управління – це не точна наука, тому потрібно зважувати, контролювати та ризикувати. Зокрема, інколи на практиці, застосувати надмірно технократичний підхід до управління організаційними змінами справді ризиково. Щоб реформи стали стійкими, підходи до реформ повинні враховувати політичний контекст, стурбованості людей, а також потенційних переможців і переможців будь-якої реформи.

Іншим важливим елементом є також час, необхідний для розробки та впровадження реформ, що також асинхронно з часом сучасної політики.

Розуміючи усі вище викладені аспекти, можна зрозуміти, що нашій країні доведеться пройти ще нелегкий шлях реформ в післявоєнний час. На разі, усі країни-члени Європейського Союзу є яскравим прикладом, з якими особливостями саме у них формувалось управління органами державної влади та відбувалось регулювання кадрової політики під час євроінтеграції.

Список використаної літератури:

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М.
2. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Глєбова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціальноекономічних реаліях. / А.О. Глєбова, С.А. Головка / *Young Scientist*» • № 12 (27) december, 2015. – С. 159-
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д.
5. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
6. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

7. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. – с.177-187.

8. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.

9. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. – Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. – С. 3-12.

10. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127

11. Buehner R. Personal management / R. Buehner. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

Думанська К.С.

Доктор економічних наук, доцент

(м.Хмельницький)

Шелестюк О.М.

магістрант

(м. Київ)

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЄ ЦНАП УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Вступ. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні втілюють популярні в багатьох демократичних країнах способи обслуговування громадян за принципом «єдиного вікна». Тобто вони спрощують для громадян можливість отримання різноманітних публічних послуг та інформацію про них, позбавивши необхідності відвідувати різні органи влади, які подекуди розташовуються далеко від місця проживання споживачів послуг.

Важливим при цьому є забезпечення скорочення термінів оформлення необхідних документів та здійснення відповідних адміністративних дій, що потребують громадяни, створення прозорих, зрозумілих та зручних умов для їх обслуговування за для запобігання корупційних проявів у цій сфері.

Адже саме за якістю послуг кожен громадянин оцінює турботу влади про нього. Реалізація цієї задачі особливо актуальна для України.

Виклад основного матеріалу. Асортимент послуг будь-якої організації, в тому числі Відділів та Управління виконавчого комітету Хмельницької міської ради забезпечує можливість міських органів самоврядування надавати якісне обслуговування населенню міста та області. Широта асортименту урізноманітнює сферу обслуговування та забезпечує громадян можливістю одержувати адміністративні та юридичні консультації та оформлювати необхідну документацію у єдиній організації та єдиному приміщенні, що значно знижує втрати часу та зумовлює комфортне та ефективне обслуговування.

Згідно організаційної структури та Положення в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради працюють такі відділи та сектори:

- відділ надання адміністративних та інших послуг;
- відділ дозвільних процедур;
- інформаційно-консультаційний сектор;
- сектор з оформлення біометричних документів;
- сектори з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру;
- сектор по видачі та обробці готових результатів.

В даній роботі докладно розглянуто роботу провідного та найбільш рентабельного сектору з оформлення біометричних документів відділу адміністративних та інших послуг управління адміністративних послуг (далі - Сектор), який розпочав свою діяльність з серпня 2018 році.

У своїй роботі працівники сектору керуються законами України «Про громадянство України»; «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні»; «Про адміністративні послуги»; «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус»; Указом Президента України від 29.07.2019 №558 «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг»; постановами Кабінету Міністрів від 25 березня 2015 р. №302 «Про затвердження зразка бланка, технічного опису та Порядку оформлення, видачі, обміну, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсним та знищення паспорта громадянина України»; від 7 травня 2014 р. №152 «Про затвердження зразка бланка, технічного опису та Порядку оформлення, видачі, обміну, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсним та знищення паспорта громадянина України для виїзду за кордон»; від 26 листопада 2014 р. №669 «Про затвердження Порядку отримання, вилучення з Єдиного державного демографічного реєстру та знищення відцифрованих відбитків пальців рук особи»; від 2 листопада 2016 р. №770 «Деякі питання надання адміністративних послуг у сфері міграції»; від 2 березня 2016 р. №207 «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру»; наказами МВС України від 18.10.2019 №875 «Про затвердження Вимог до відцифрованого образу обличчя особи, фотокарток, що

подаються для оформлення або обміну документів, що посвідчують особу, підтверджують громадянство України чи спеціальний статус особи, та фотографічного зображення на них»; від 13.04.2018 №311 «Про затвердження зразків документів, необхідних для вилучення, тимчасового вилучення паспорта громадянина України, паспорта громадянина України для виїзду за кордон, та журналу їх обліку»; від 26.11.2014 №1279 «Про затвердження зразка заяви-анкети для внесення інформації до Єдиного державного демографічного реєстру».

Якісна організація діяльності сектору передбачає виконання великого обсягу робіт та здійснення значної кількості процесів. Задля покращення якості та швидкості роботи впроваджуються стандартні операційні процедури (СОП - документально оформлений набір інструкцій, який необхідно здійснити для виконання відповідної операції), які розробляє, поновлює та доводить до відома Сектору Державна міграційна служба.

За 2020-2021 роки Сектором було прийнято всього 5250 відвідувачів, з них:

- 2017 відвідувачів для виготовлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон;
 - 2059 відвідувачів для виготовлення паспорта громадянина України у вигляді картки;
 - 1174 відвідувачів для виготовлення паспорта громадянина України у вигляді картки вперше.
- Адміністративна послуга безоплатна для громадян, які досягли 14-річного віку та отримують паспорт громадянина України вперше.

За 2020-2021 роки до місцевого бюджету за адмінпослуги (паспортні послуги) надійшло 1232904 грн., з них:

- 234108 грн – за паспорт громадянина України у формі картки у разі термінового оформлення (протягом 10 робочих днів);

- 142380 грн – за паспорт громадянина України у формі картки (протягом 20 робочих днів);

- 292864 грн – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон у разі термінового оформлення (протягом 7 робочих днів);

- 563552 грн – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон (протягом 20 робочих днів);

- 7900 грн за державне мито, яке сплачується у разі втрати паспорта громадянина України.

Через карантинні обмеження надходження до місцевого бюджету від паспортних послуг знизилися, адже попит на паспорта для виїзду за кордон зменшився. Крім того, треба враховувати витрати на доступ до захищеного каналу зв'язку, щорічну плату за користування цим каналом та технічну підтримку доступу до ЄДДР. Також протягом 2021 року через погодні умови та технічні причини досить тривалий час одна робоча станція не працювала і прийом на оформлення паспортів не здійснювався.

Висновки. В цілому, роботу Відділу можна оцінити як ефективну та успішну, оскільки вона характеризується позитивною динамікою показників діяльності, що відображено у значення чистого доходу та чистого прибутку організації. Результати дослідження фінансово-економічної

діяльності ЦНАП як відділу Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради дає можливість стверджувати про ефективність та результативність його діяльності впродовж періоду з 2019 до 2021 р., успішне подолання ускладнень роботи в період пандемії COVID-19 та у постпандемічний період, розвиток на корисність послуг та високий попит на адміністративні послуги ЦНАП у для населення міста та області.

Список використаної літератури:

1. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474. — Офіційний вісник України. - 2016. - № 55. - Ст. 36; План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474. - Офіційний вісник України. - 2016. - № 55. - Ст. 36; КМУ (№ 6).
2. Проект Закону про адміністративну реформу № 3475 від 14 травня 2020 року. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68834
3. Про зайнятість населення: Закон України від 5.07.2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

4. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

5. Думанська К.С. Реструктуризація підприємства як одна з форм прояву його маркетингової політики / К.С. Думанська, Т.Д. Жолобова // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т.4 – С.43-46.

6. Думанська К.С. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / К.С. Думанська, О.І. Юценко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №. 2– Т.3.- С.138-142.

7. Кузьменко А. В. Продуктивність праці. Європейський підхід. Продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України / А. В. Кузьменко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 394-399.

Мовчан В. Т.
магістрант
(м. Хмельницький)

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

Словосполучення «організаційна культура» вперше використали у ХІХ ст. у вигляді військового терміну фельдмаршалом (німецьким) Мольтке. Ним було позначено взаємовідносини між офіцерами [1].

Слід зазначити, що організаційна культура практично до початку 70-х рр. ХХ ст. не розглядали в руслі окремого наукового напрямку та аспекти у практичній діяльності менеджерів, тому науковою та науково-практичною літературою були вжиті різні терміни понять, що дотичні поняттю «організаційна культура».

Процес формування організаційної культури, в даний час є важливим етапом створення та розвитку будь-якої організації. Цей процес надає своєрідний вплив на поведінку співробітників, на їх адаптацію, на соціально-психологічну атмосферу тощо.

Організаційна культура в сучасних умовах розвитку економіки може виступати одним з нових джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства та виведення її на новий етап розвитку. У разі індустріального економічного зростання, глобалізації економіки та формування єдиного

економічного простору, організаційна культура визначає місце підприємства, дає можливість ефективно вибудовувати політику управління підприємством та стимулює розкриття людського потенціалу та його організаційних можливостей.

Практика великих світових компаній показує, що безпосередній вплив на ефективність роботи, впливаючи як на діяльність всієї компанії, і кожного окремо взятого співробітника, надає організаційна культура. Вона виступає у ролі потужного фактора, який впливає на конкурентоспроможність організацій та підприємств, рахунок надання можливості розкриття особистого потенціалу кожного працівника [2].

На формування організаційної культури, її змісту, принципів та окремих параметрів впливає ряд деяких внутрішніх та зовнішніх факторів. На всіх стадіях формування та розвитку підприємств особиста культура керівника, лідера, багато в чому визначають культуру всієї організації. Особливо сильний вплив можна спостерігати на першій стадії становлення підприємства, коли керівник повинен проявити себе як видатну особистість, яка володіє професійними здібностями та навичками.

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, проникаючи і в її культуру. Якщо розглядати з практичної точки зору, то кілька підприємств, що знаходяться в економічному просторі, не можуть мати однакову організаційну культуру. Це пов'язано з тим, що, формуючи спільний досвід, працівники підприємства по-різному дивляться на шлях вирішення виникаючих проблем.

З іншого боку, організаційна культура є продуктом внутрішніх соціальних процесів. Вона являє собою систему норм поведінки та цінностей, які взаємодіють між собою, формуючи індивідуальний організаційний стиль, філософію, методи прийняття рішень, принципи та кодекс цінностей. Дані компоненти утворюють систему внутрішніх взаємовідносин, яка безперервно трансформується та розвивається [3].

Водночас у сфері формування організаційної культури можна виділити такі проблеми:

1. Проблема адаптації та виживання пов'язана з тим, що підприємство займаються безперервним пошуком та знаходженням свого місця на ринку. При цьому підприємства повинні уміти пристосовуватися до мінливих умов на ринку. Іншими словами, адаптація – це процес досягнення поставленої мети підприємства та вміла взаємодія із зовнішнім середовищем. Вирішення цієї проблеми забезпечує найважливіші параметри виживання – це гнучкість, стабільність та здатність до оперативного реагування.

2. Проблема інтеграції безпосередньо пов'язана із встановленням та підтримкою відносин, що складаються під час роботи між працівниками підприємства. Даний процес спрямований на знаходження спільних способів роботи, які дозволяють підприємству успішно функціонувати. Інтеграція пов'язана із встановленням специфіки, що відноситься як до всього підприємства в цілому, так і до окремих взаємодіючих груп.

3. Проблема диференціації є системою управління, яка спрямована на типового працівника, який не вписується у

певні рамки та стандарти. Неформальна система призначена для спеціальних співробітників, новаторів.

Вона мотивує їх, заохочуючи їхню унікальність. Ця система спостерігає, щоб співробітники, які залучені до процесу діяльності показували лише сильні свої сторони в роботі. Саме такі співробітники піднімають планку можливостей та виводять підприємства на новий рівень.

Організаційна культура підприємств України сформувалася у період адміністративно-командної економіки Головною перевагою співробітників даного періоду була старанність і вміння досягати цілей, не враховуючи витрати.

Вищевикладені факти свідчать про те, що така організаційна культура є пасивною та цінності її протилежні активній культурі.

Активна культура передбачає наявність особистості, яка є носієм таких цінностей, могла б передавати їх співробітникам підприємства, які у свою чергу мали б їх приймати та застосовувати.

Організація, в якій діє пасивна культура, не в стані формувати сильні лідери. У такій обстановці колектив спочатку не налаштований на взаємодію з носієм цінностей, а тим більше сприйняття їх [4].

Перехід до активної культури процес досить важкий, що вимагає великого кількості часу. Одними з головних перешкод на шляху формування організаційної культури є соціально-культурні установки, які склалися та сформувалися у суспільстві. Дані установки виявляються у встановлених правилах взаємодії колективу підприємства. І підлаштувати їх для особи, яка лише увійшла до колективу, досить важко.

Можна відзначити, що більшість проблем, що виникають сьогодні на українських підприємствах в галузі організаційної культури, перш за все, пов'язані з безпосереднім впливом на неї різних рис національного менталітету, а також особливостей управління системою організації у Україні.

Також слід зазначити, що організаційна культура сприятиме виникненню згуртованого колективу, формуванню ефективно- функціонуючого внутрішнього ринку праці, підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів.

Таким чином, беручи до уваги розглянуті проблеми, можна говорити про те, що формування нової організаційної культури у українських підприємствах зіткнеться з великим опором середовища.

Посилення ефективності організаційної культури підприємства може включати такі положення:

- цільова спрямованість, тобто ясне визначення завдань та цілей підприємства, єдність мети є основою, яка допомагає долати відчуження між носіями різних культур, особливо це важливо у вітчизняних умовах;

- українська культура певний час спиралася на звернення до моральних цінностей;

- структура діяльності підприємства, яка стимулює самостійність, для цього потрібні підрозділи, які чітко усвідомлюють свою відповідальність;

- робота з персоналом, яка повинна припускати, що кожен працівник, який є співробітником підприємства, обов'язково ознайомлюється з її цінностями;

- мотивація, що розглядає заохочення та винагороди не тільки в матеріальному плані, а й у плані особистісного зростання, коли співробітник має можливість реалізувати себе і показати свій творчий підхід до вирішення проблем.

Поданий перелік рекомендацій говорить про те, що всі заходи щодо посилення організаційної культури мають бути спрямовані на загальну мету – встановлення взаємодії, взаєморозуміння та взаємодопомоги між керівництвом підприємства та його співробітників.

І тут неминуче формується розуміння у співробітників підприємства, що успіх його це, перш за все, успіх кожного з них і, навпаки, тільки тоді можна припускати, що проблеми культури підприємства в Україні матимуть відправну точку вирішення складних ситуацій підприємства.

Отже, виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок, що проблеми формування організаційної культури досить складні за своєю структурою, проте слід пам'ятати, що немає жодної проблеми, для якої не знайшлося б рішення. Формуючи організаційну культуру треба розуміти, що даним процесом неможливо керувати, достатньо створити умови, що сприятимуть трансформації системи. Не варто забувати, що кожна організаційна культура унікальна, так само, як і саме підприємство та його колектив.

Список використаної літератури:

1. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91

2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.

3. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // Вісник Східноукраїнського національного університету. - 2013. – Ч. 1, № 7(196). – С. 152-155.

4. Формування організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi (дата звернення 10.12.2020)

Негоруй В.В
викладач
(м.Хмельницький)

ВІРТУАЛЬНИЙ ТУРИЗМ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

VIRTUAL TOURISM: CHALLENGES OF TODAY

В сучасному світі розвитку цифрових технологій, а також поширення пандемії Covid – 19 все більшого розвитку набуває новий напрямок в туризмі – віртуальний туризм. Адже, щоб убезпечити себе від можливості захворіти, але не відмовляючись подорожувати, навіть якщо це вдома, на допомогу приходять новітні інформаційні технології.

Існують різні трактування поняття віртуального туризму. Одне з них: «віртуальний тур — спосіб реалістичного відображення тривимірного багатоелементного простору на пласкому екрані. Елементами віртуального туру, зазвичай, є сферичні панорами, з'єднані між собою інтерактивними посиланнями-переходами. (...) Він створює в глядача «ефект присутності» — яскраві зорові образи, що запам'ятовуються» [1].

Віртуальний туризм створює відчуття звільнення від фізичного тіла, водночас відтворюючи нову форму – тілесність у віртуальному просторі. Віртуальний тур – послідовність декількох об'єднаних панорамних фотографій, між якими, в процесі перегляду, можна візуально

переміщуватись, використовуючи спеціальні переходи, і взаємодіяти з об'єктами, що є частиною зображення, з метою отримання додаткової інформації [2].

В Україні можна відвідати онлайн музеї, храми, замки та фортеці, національні парки та заповідники. Головною перевагою даного виду туризму є те, що будь яка категорія людей може відвідати дане місце подорожі, а отже збагатити свій культурний потенціал та отримати незабутні враження від мандрівки хоч і віртуальної.

Віртуальному туризму характерні наступні особливості:

- подолання меж часу і простору (світ представлений поза часом і простором, віртуальний туризм дає можливість для відвідувачів з'являтися в одній частині світу, знаходячись фактично в іншій);

- інтерактивність (мається на увазі комунікація між людьми і комп'ютерами. Віртуальний туризм використовує різноманітні датчики для взаємодії із багатовимірним інформаційним простором);

- високі технології (віртуальний туризм є результатом поєднання туризму з інформацією і технологіями віртуальної реальності, а отже даний вид туризму не може існувати без високих технологій);

- економія (віртуальний туризм робить подорож дешевшою);

- різносторонні відчуття (можливість відвідувачів віртуальних турів, світів сприймати зображення, звуки, отримувати досвід та інші складові сприйняття) [3].

Віртуальний туризм можна застосовувати і в бізнесі. Завдяки цьому, фірма може заслужити репутацію сучасного підприємства, яке використовує сучасні інноваційні технології, що полегшують спілкування і взаєморозуміння з потенційними клієнтами. Також віртуальний тур може служити як реклама та залучати нових клієнтів, оскільки саме завдяки впровадженню цих технологій, рівень сервісу покращиться, а це автоматично впливає на поліпшення розвитку компанії в цілому [4].

Міжнародний досвід впровадження віртуальних турів переконливо доводить, що даний напрям діяльності створює умови для підвищення конкурентоспроможності туристичної послуги. Такий туристичний продукт, який презентований у вигляді віртуального туру є «інформаційно місткішим», презентабельнішим і привабливішим. На момент перегляду сферична панорама є лише інформаційним продуктом, що виконує пізнавальну функцію, але саме вона може стати поштовхом до купівлі реального туристичного продукту [5].

Важливим є те, що даний вид туризму дає можливість людям з обмеженими можливостями побувати в тих місцях які фізично вони не змогли б відвідати.

Окрім безлічі позитивних моментів, на мою думку, все ж не вистачатиме живого спілкування з такими ж туристами. Адже, подорож – це не тільки побувати в цікавому місці, а й обмін враженнями з оточуючими, знайомство з новою культурою, традиціями, можливо і місцевим діалектом і звичайно, незабутні враження від «живої» подорожі. Не можливо оминати і залежність від творців туру, тобто ми не можемо побачити те, що не включено в екскурсію.

Таким чином, використання та створення віртуального туризму в подальшому є досить перспективним. Тому що, будь яка категорія людей має можливість скористатися даним видом туризму. Для регіону такий тур гарантує більший розвиток та екологічність, а також дає можливість не обмежуватись однією країною не виходячи з дому.

Список використаної літератури:

1. Корсунцев И. Г. Философия виртуальной реальности . И. Г. Корсунцев . Виртуальная реальность : философские и психологические аспекты. М., 1997.
2. Зайцева В. М., Корнієнко О. М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2 (8). С. 55–65.
3. Digital culture and e-tourism: technologies, applications and management approaches / M. Lytras, P. Ordonez de Pablos, E. Damiani, L. Diaz. USA: Information Science Reference, 2010.
4. Орлик, О. В, О. Г. Єсіна Інформаційні системи як стратегічній засіб розвитку фірми. Вісник соціально-економічних досліджень. 2001. № 10. С. 386–390.
5. Орлик, О. В. Інформаційні системи в сфері управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень. 2002. № 12. С. 188–191.

Оліх Г.І.
старший викладач
Понятовська Г. Б.
магістрантка
(м. Київ)

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Імідж органів місцевого самоврядування відіграє важливу роль, як для представників влади, так населення. Для влади імідж має важливе функціональне та статусне значення. Він характеризує ступінь довіри населення і є критерієм оцінки ефективності управлінської діяльності при проведенні державою перетворень.

В свою чергу, щодо населення успішний імідж показує рівень відповідності дій органів місцевого самоврядування вимогам та очікуванням конкретних соціальних груп та суспільства загалом. Внаслідок цього, імідж значною мірою детермінує поведінку громадян по відношенню до органів влади, що визначає ступінь суспільної підтримки діяльності органів місцевого самоврядування та програми її реформування.

Імідж у перекладі з англійської означає образ. Так само, англійське слово *image* походить з латинського *imago* - освіченого від *imitari* («імітувати»). У нинішній англійській мові слово *image* має велику кількість значень та відтінків.

Серед них варто відзначити не тільки традиційно виділені – «образ», «зображення», але і такі тлумачення, як «уособлення», «уявлення» (що-небудь), «репутація», «престиж». Нині англійські словники пояснюють імідж як і загальне враження, «публіковане» організацією, особистістю, товаром тощо. Необхідно виділити і таке словосполучення, що застосовуються в англомовній літературі як «imagebulding», що означає «створення репутації», «особи» фірми [1].

Аналізуючи різні наукові підходи та наукові напрями, що вивчають органи місцевого самоврядування та характеристики її прояву, можна окреслити наступне розуміння «іміджу» органів місцевого самоврядування.

Під «іміджем», на наш погляд, слід розуміти цілісний, якісно певний образ органу місцевого самоврядування у регіоні, що стійко живе і відтворюється в масовій або індивідуальній свідомості, окреслений сукупністю властивостей, на підставі реклами, пропаганди, а також певних рис, якостей представників органу місцевого самоврядування, взятих у єдності зовнішніх якостей, що резонують у перевагах населення, політичних, моральних, світоглядних, психологічних, біографічних.

Імідж органу місцевого самоврядування як соціальної організації може бути визначений сукупністю характеристик, що дають уявлення про його діяльність. Існують базові характеристики, властиві будь-кому типу організації та інтерпретовані залежно від їхньої специфіки. У той же час, для іміджу важлива не сама характеристика, а те уявлення,

яке можна створити про неї професійними засобами та яке забезпечить позитивний імідж. Серед них можна виділити:

1. Образ керівника структури органу місцевого самоврядування, який у загальному вигляді вибудовується на основі уявлення про його здібності, установки ціннісних орієнтацій, соціально-психологічні характеристики, а також його зовнішні дані.

2. Образ службовців, що відображає фізичні, психофізичні, соціальні дані, культуру, професійну компетентність, особистісні характеристики, візуально-аудиторні особливості та ін.

3. Соціальний імідж органів влади, що будується на основі уявлень громадськості у різних соціальних групах, про роль у політичному, економічному, соціальному та культурному житті в регіоні.

4. Імідж послуг, запропонованих органами місцевого самоврядування, до якого входить уявлення про якість обслуговування, про їх функціональні цінності, відмінних властивостях та унікальності.

5. Зовнішня атрибутика (візуальний імідж, корпоративний дизайн).

Досягти сталого позитивного іміджу на практиці дозволяє вміле застосування органами місцевого самоврядування комунікативних стратегій. Серед них можна виділити:

- 1) стратегію піднесення себе на тлі приниження інших;
- 2) стратегії презентації проєктів, намірів;
- 3) стратегії самопрезентації, підкреслюючи свої перерви.

Усі стратегії та чіткі тактичні схеми щодо реалізації тою чи іншою мірою включають провокаційну та маніпулятивну складові, спрямування всіх у формуванні або зміні картини світу адресата, транслявання йому авторської точки зору на світ, події або ж явища, цілеспрямованими зусиллями у впровадженні її до свідомості читача чи телеглядача, себто один із можливих способів щодо програмування [2].

Без жодного сумніву, одним з ключових завдань органу місцевого самоврядування є потреба у висвітленні позитивної сторони своєї діяльності для громадськості. Найкращим способом досягнення результату є використання стратегії самопрезентації, яка полягає у акцентуванні в PR-текстах позитивних явищ та факти професійності у діяльності організації.

Призначення стратегії самопрезентації полягає у переконаннях громадськості про потужність державної структури, значимість її для суспільства.

Данна стратегія включає у собі різні тактики, що полягають у:

- ✓ інформуванні;
- ✓ опозиціонуванні;
- ✓ акцентуванні позитивної інформації;
- ✓ визнанні ключових проблем та вказівок для їх вирішення. Розглянемо їх докладніше.

Згадані тактики реалізуються у залежності до існуючого становища, при наявності потрібних фактів. Особливість стратегії самопрезентації проявляється у супроводженні акцентування у PR-текстах позитивних сторін

та відповідних фактів щодо професійної діяльності органу місцевого самоврядування у регіоні. Це пов'язано з тим, що носій від громадськості не має із прес-службою органу місцевого самоврядування особистих зв'язків. Сприйняття ним іміджу фактично за допомогою повідомлень у ЗМІ.

Таким чином, імідж органу місцевого самоврядування - це частина професійності прес-служби. З цього випливає, що точність у побудові іміджу призведе до зростання ефективності комунікацій з громадськістю. Таким чином досягнеться ключового завдання, що полягає у завоюванні та утриманні довіри населення.

Прийом тактики у інформуванні за допомогою найменування є найпоширенішим прийомом.

Використовуючи прізвища, посади керівництва, начальників підрозділів робить інформацію авторитетнішою. Неодмінна перевага такого прийому полягає у можливості покращення іміджу органу місцевого самоврядування. Ми вважаємо, що постійність у використанні назви органу місцевого самоврядування сприяє в більшій мірі впізнаваності його, формуванні позитивного корпоративного іміджу.

Тактика акцентування позитивної інформації виражається через використання слів позитивної оцінки. Ця тактика має показати аудиторії основні позитивні якості органу виконавчої влади та його співробітників, їх успіхи і, найголовніше, досягнення, які принесли користь громадськості.

Імідж органу місцевого самоврядування має відповідати очікуванням соціального середовища. Прагнучи

залучити громадськість на свою сторону, прес-служба органу місцевого самоврядування звертається до близьких та ясним їй цінностям і поняттям (честь, гідність, закон, порядок, професіоналізм, пильність, контроль, служба, якість тощо).

Інформування про участь у соціально-значимих та громадських заходах дозволяє прес-службі органу місцевого самоврядування донести до громадськості додаткову інформацію про організацію та її діяльність, яка стосується професійної сфери. Таким чином, орган місцевого самоврядування показує свою зацікавленість у житті громадськості, небайдужість до соціальних заходів.

Інформування громадськості про нагороди, заслуги працівників органу місцевого самоврядування зустрічається в PR-текстах не часто, оскільки приводом для написання матеріалу такого характеру є значущі події та святкові дати. У такому разі прес-служба у повному обсязі використовує наявні відомості та факти, щоб подати інформацію з потрібної сторони і цим сприяти формуванню позитивного іміджу.

Тактика опозиціонування має показати неприйняття органом місцевого самоврядування злочинної корупційної діяльності, тим самим виразити непримиренність та боротьбу з фактами прояву такої.

Вибираючи тактику опозиціонування, орган місцевого самоврядування намагається протиставити себе тим, хто порушує закон, та акцентувати увагу громадськості на боротьбі з будь-якими протиправними діями, тим самим створити собі необхідний імідж.

Реалізація тактики визнання існуючих проблем та виділення шляху їх вирішення, в результаті дає органу влади можливість нейтралізувати негативну думку громадян до ситуації, що склалася, сприяє формуванню почуття довіри до регіональної влади і, як наслідок, створення позитивного іміджу.

Використання в PR-тексті слів начальника або керівника який визнає існуючу проблему посилює ефект впливу на аудиторію. Слід зазначити, що виявлення існуючих проблем, пошук та окреслення шляхів їх вирішення є невід’ємною частиною професійної роботи прес-служби органу місцевого самоврядування. На наш погляд, вказівка проблеми без пропозиції чи наміру вирішити її не принесе державній структурі позитивної думки про неї з боку громадськості.

Процес формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування безпосередньо пов’язаний із проблемою зміни сформованих стереотипів у населення у питаннях функціонування органів місцевого самоврядування у регіоні та роботи державних службовців.

Численні дослідження підтверджують поширені та стійкі уявлення та стереотипи населення про діяльність органів місцевого самоврядування, показують, що масовий образ чиновництва в конкретних історичних умовах може видозмінюватися, наповнюватися новими соціальними та психологічними характеристиками [3].

Спілкування населення з чиновниками, представниками органів місцевого самоврядування, часто обтяжене негативним досвідом, який дає підстави нашим

співгромадянам наділяти їх насамперед такими якостями, як байдужість до державних інтересів, непорядність, нечесність, прагнення легкої наживи, неповага до людей.

Подібні уявлення формують бар'єр взаєминах між населенням та органами виконавчої влади, для подолання якого необхідна розробка спеціальних заходів, націлених на гармонізацію стосунків.

У суспільстві склалося своєрідне замкнене коло. Влада, чиновницький апарат часто ігнорують інтереси та права громадян.

Значна частина суспільства відповідає владі тією ж «монетою», прагнучи обходити стороною легальні та легітимні способи вирішення своїх нагальних проблем, та звести спілкування з органами місцевого самоврядування до мінімуму, звертаючись до них лише тоді, коли немає інших способів вирішення тієї чи іншої проблеми. Розірвати це замкнене коло буде можливе лише при відновленні в суспільстві довіри до органів місцевого самоврядування, до чиновництва як особливої соціально-професійної групи, тобто внаслідок формування стабільного позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.

Таким чином, дієвість органів місцевого самоврядування та управління в цілому не може бути забезпечена повною мірою без позитивного іміджу органу місцевого самоврядування.

Процес формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування на регіональному рівні може бути розглянуто через соціальне партнерство як логічне продовження системних принципів управління. У системі

партнерських відносин перебуває таке поєднання цілей, що спирається на пошук компромісу між основними суб'єктами соціокультурного простору (орган місцевого самоврядування, населення, ЗМІ).

Основним завданням органу місцевого самоврядування є створення умов саморозвитку позитивного іміджу.

Досягти сталого позитивного іміджу на практиці дозволяє вміле застосування органами місцевого самоврядування комунікативних стратегій, різних тактик, спрямованих на формування певної думки у населення та у ЗМІ.

Серед них можуть бути використані тактики інформування, опозиціонування, акцентування позитивної інформації, визнання існуючих проблем та напрямки їх вирішення. Основною проблемою формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування є стереотип сприйняття із боку населення.

Список використаної літератури:

1. Pantelejchuk, I.V. (2016), "Transforming the image of public authorities: a historical aspects", available at: http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/pantelejchuk.pdf (Accessed 10 March 2016)

2. Андрющенко Я. Е. Публічний виступ як елемент формування іміджу управлінця // Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні : Причорноморська

регіональна науково-практична конференція 39
професорсько-викладацького складу, 21-23 квітня 2021р.
Миколаїв : МНАУ, 2021. С.4-6

3. Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.) Житомир, 2020. С. 806. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichneupravlinnya-ta-administruvannya.pdf> (дата звернення 15.10.2021)

Понятовський П.Л.
магістрант
(м. Київ)

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Останніми роками у нашій країні набирають популярності питання діяльності органів місцевого самоврядування. Перед службовцями органів місцевого самоврядування з кожним роком зростає ряд потреб, яких треба дотримуватися для підтримки розвитку свого регіону. Саме це є сполучною частиною між державними органами влади та органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування та жителями певної території. Так виникає необхідність створити та просувати корпоративну культуру в органах місцевого самоврядування, створювати та розвивати сучасні державні органи управління, а також підходити до більш ефективного вирішення питань.

Для органів місцевого самоврядування головним є те, як складаються ділові відносини всередині органу місцевого самоврядування і те, як їх бачить населення. Це впливає на їх ефективність у вирішенні питань, на довіру по відношенню до них громадян. Але на сьогодні корпоративна культура тільки зароджується в органах місцевого самоврядування,

тому вона носить стихійний характер, що може та призвести до негативних наслідків.

Найчастіше до них відносить хабарництво, корупція, байдужість до суспільства. Поряд з цим також є і ряд старих стереотипів, наприклад, переслідування своїх особистих інтересів. Результатом стає те, що образ чиновника виступає у негативному вигляді, який характеризується як бюрократ та корупціонер, що спричиняє перешкоду залучення молодих високо класифікованих фахівців, відбувається велика плінність кадрів органів місцевого самоврядування, цим знижується рівень довіри та суспільство відчужується від влади.

Найпростіше визначення корпоративної культури ми можемо дати як, поведінка службовця усередині колективу та організації. Поведінка всередині організації залежить як від регламентованих процедур і правил, так й від норм поведінки, що склалися у колективі, від цінностей, яких дотримується кожен працівник, від відношення службовця до певних явищ та понять.

Найголовнішим ресурсом в органах місцевого самоврядування є службовці, які приймаються на роботу та проходять жорсткий відбір, метою якого є, забезпечити хорошу життєдіяльність для населення. Так можна вважати, що корпоративна культура є найбільш ефективним інструментом в управлінні та доборі кадрів [1].

Корпоративна культура проходить через кожного члена організації, тим самим є безпосереднім її носієм та виконавцем.

Існує думка, що корпоративну культуру часто визначають, як загальнопрофесійну культуру, на рівні цінностей та норм даного виду роботи. У цій ситуації корпоративна культура складатиметься з ширшого спектру норм та цінностей, які визначають загальну соціальну значущість та відповідальність працівників, як у разі, державних службовців. Відповідно, висновком може бути те, що корпоративна культура являє собою соціальне та духовне життя колективу, що складається з установок, цінностей та переконань, тим самим корпоративна культура сприяє виконанню поставлених завдань [2].

Поряд із корпоративною культурою також прийнято розглядати організаційну культуру, яка може існувати в органах місцевого самоврядування разом із корпоративною культурою, але вони можуть грати різні ролі в організації. Для початку розберемося, що таке організаційна культура. В нашому розумінні організаційна культура складається, як і корпоративна культура, на нормах, переконаннях, цінностях та інших, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію задля досягнення поставлених перед нею цілей.

Поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» взаємопов'язані між собою, але також у них є деякі відмінності. По-перше, вони синонімічні між собою, по-друге, два поняття розуміються як загальне й приватне визначення. В приватності, корпоративна культура – культура великих організацій, а на думку Л.М. Карамушки, організаційна культура використовується в організаціях, де чисельність працівників може досягати лише 5–10 осіб [3].

У поняття корпоративної культури входить багато важливих аспектів. Зокрема, на думку О.І. Гарафанової, до організаційної культури входить система організаційно-адміністративних взаємодій, вона має, строгий характер, який виявляється у документах, наказах, керівництвах [4].

У той же час головний аспект корпоративної культури – це цінності, які не можуть приєднуватися відразу ж через специфіку цієї події.

Головна мета корпоративної культури – це досягнення високих результатів діяльності органів місцевого самоврядування, а отже, потрібен постійний розвиток людських ресурсів по відношенню до один одного, а також створення сприятливого клімату, як і в організації загалом, так і в колективі. Якщо людина задовольнить свої потреби першого рівня, вони пов'язані з матеріальним благополуччям, то в працівника виникають одночасно інші потреби: самореалізація, гідні відносини між співробітниками тощо.

Тут на перший план одразу виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є допомога для нових працівників колективу, розкриття його індивідуальності та прихованих талантів.

Тому прийнято вважати, що корпоративна культура є дуже складною у розумінні та виконує ряд певних функцій, які так необхідні в кожній організації, та неодмінно в органах місцевого самоврядування.

Розглянемо функції корпоративної культури органів місцевого самоврядування (рис. 2.1):

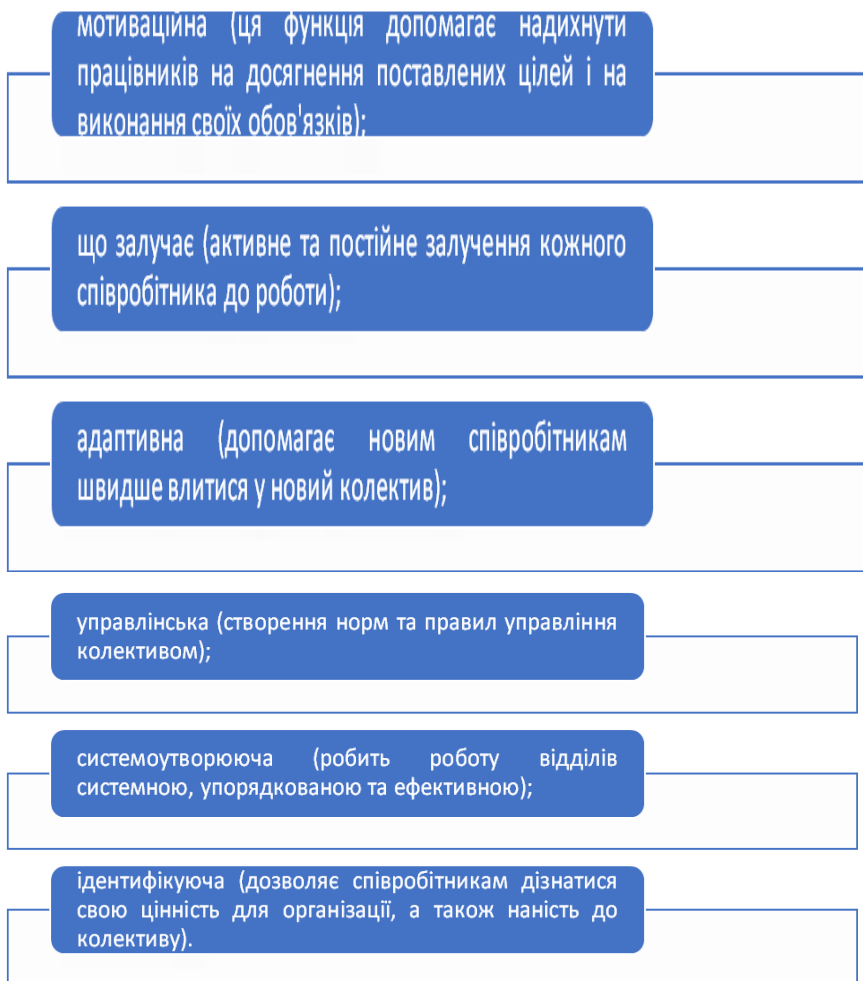


Рис. 2.1. Функції корпоративної культури органів місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором за результатами власних узагальнень

Отже, корпоративна культура в органах місцевого самоврядування формує імідж усередині колективу, який відрізняє її від інших та допомагає виглядати в очах населення презентабельно та згуртовано. Корпоративна культура створює соціальну стабільність у органах місцевого самоврядування, яка допомагає об'єднати співробітників та забезпечити основні стандарти поведінки. Також корпоративна культура змінюється у процесі зміни самих людей та ситуацій в організації, тому її не можна вважати абсолютною, оскільки вона змінюється разом із обставинами.

Розглянувши формування та розвиток корпоративної культури, ми можемо зробити висновок, що це стосується не лише організацій, а й органів державного та місцевого самоврядування. Так ми можемо розпочати розгляд сформованості та розвитку корпоративної культури в органах місцевого самоврядування та державних службовців. Сформована корпоративна культура ефективна і може допомогти розвантажити керівника, адже саме корпоративна культура задає довгострокову мету органам місцевого самоврядування, створює корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватися, для того, щоб досягати поставленої мети.

У органах місцевого самоврядування можна назвати кілька елементів корпоративної культури, такі як згуртованість, взаємодопомога та прагнення до високого результату. Але, також деякі автори виділяють наступні елементи корпоративної культури: фірмовий стиль, місія та цінності, традиції та ритуали, міфологія [2].

Органи місцевого самоврядування розвивають за тими ж законами, що будь-яка інша соціально-політична організація. Корпоративне середовище, стан організаційного середовища, правовий статус, внутрішні структури, контрольовані ресурси, ось від чого найчастіше залежить їх функціональні можливості в органах місцевого самоврядування.

Діяльність державних службовців характеризується рядом особливостей, які полягають у наступному:

- ✓ громадський характер, управлінська діяльність це все відноситься до службової діяльності;
- ✓ бюрократичний характер діяльності службовців;
- ✓ управління соціально-економічним розвитком поселень;
- ✓ реалізація посадових обов'язків реалізується через владні права;
- ✓ самореалізація співробітника обмежується нормативно закріпленими та контрольованими правилами поведінки.

Розглянувши ключові засади корпоративної культури органів місцевого самоврядування, ми можемо підвести підсумки:

1) органи місцевого самоврядування є одним із найважливіших соціальних інститутів, яким потрібен постійний розвиток підвищення якості обслуговування. Розвиток можливий і залежить більшою мірою від людських можливостей та управління корпоративними відносинами, в основі якої лежить організаційна (корпоративна) культура, яка подає та пропонує органам місцевого самоврядування

цінності, мету, моделі поведінки, норми, що відображаються в їхній повсякденній професійній діяльності.

2) корпоративна культура органів місцевого самоврядування – це система норм та цінностей, а також правил поведінки, прийнятих в органах місцевого самоврядування, що виражається у базових уявленнях та цінностях, що визначають становлення органів місцевого самоврядування як специфічної організації та які забезпечують досягнення її цілей як соціального інституту.

4) бюрократична, ієрархічна та вертикальна основа корпоративної культури в органах місцевого самоврядування обумовлюється історичними традиціями та існуючим у країні управлінським менталітетом. В адміністраціях державних установ потрібен розвиток самостійності, викликати інтерес громадян до участі в управлінні, підвищення відкритості та прозорості прийняття рішень на місцевому рівні.

Корпоративна культура в органах місцевого самоврядування включає найважливіші механізми, які допомагають впливати як на поведінку, так і роботу персоналу, з цього формуються цінності, установки, система відносин, що включає у собі поведінка працівників на роботі та визначенні його норми.

Існування в органах місцевого самоврядування Кодексу етичних норм та стандартів професійної практики безсумнівно потрібне. Кодекс своєю чергою допомагає державному службовцю обережно виконувати свою професійну діяльність, а також поведінку поза роботою та стінами органів місцевого самоврядування, безсумнівно зміцненню авторитету службовців, і навіть довіри громадян

до органам місцевого самоврядування. Усі особливості корпоративної культури мають бути прописані та затверджені у відповідних внутрішньо-корпоративних документах, наприклад, кодекс корпоративного управління, кадрова політика та інших.

У ціннісний підхід щодо формування ефективної корпоративної культури у органах місцевого самоврядування, можна назвати такі дії:

- діагностика та встановлення цінностей в органах місцевого самоврядування;
- створення бажаного образу адміністрації та державного службовця;
- створення та регулювання нормативної бази, в яких закріплені норми поведінки;
- просування цих цінностей за допомогою вищих начальників на своєму прикладі, які своєю повсякденною поведінкою повинні переконувати у ефективності цих цінностей;
- складання списку з негативними цінностями, які реформують корпоративну культуру та перешкоджають ефективному виконанню функцій в органах місцевого самоврядування.

Також не мало важливим у розвитку корпоративної культури є орієнтири, що дозволяють регулювати корпоративну поведінку державних службовців, і навіть підвищення професіоналізму колективу, взаємодію з населенням, іншими організаціями та формування позитивних установок в розвитку.

Список використаної літератури:

1. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.
2. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. – 156 с.
3. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л. М. Карамушка, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред) та ін.] – Київ : – Алчевськ : ЛАДО, 2013. – С. 135 - 132.
4. Гарафонов, О.І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. Науковий вісник Полісся, [online] №2, 2015. с. 95-100. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_17> [Дата звернення 24 Жовтня 2020].

Райчук І.І.
магістрантка
(м.Київ)

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Мета місцевого самоврядування та його призначення полягає у реалізації територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади в рамках та обсязі, визначеному положеннями закону та сукупністю підзаконних актів, що регулюють цю сферу.

До обсягу компетенцій органів місцевого самоврядування входять:

- врегулювання питань соціально-культурного, територіального плану;
 - участь у управлінні муніципальною власністю;
 - розвиток територій, у межах якого здійснюється управління;
 - розвиток міжмуніципального співробітництва щодо розвитку територій;
 - вирішення інших завдань, визначених нормами законодавства, кінцева
- ціль яких зводиться до підвищення якості життя людей у локальному масштабі.

Можна, виходячи з вище сказаного, визначити органи місцевого самоврядування як механізм взаємодії загальнодержавних інтересів та територіальних утворень з питань підвищення якості життя та добробуту громадян, представників місцевого населення.

Виконання такої відповідальної функції передбачає високий рівень компетенції посадових осіб місцевого самоврядування, його вміння співвіднести ступінь відповідальності та свободи у процесі вирішення проблем місцевого населення, а в умовах постійної соціальної трансформації явищ і процесів, високої їх динаміки та необхідності швидко та відповідно до змінних умов реагувати на них, підвищується роль системи управління співробітниками органів місцевого самоврядування.

Управління персоналом – найважливіший елемент системи державного управління. Робота персоналу місцевого самоврядування визначається двома різноспрямованими векторами: отримання максимального результату за мінімальних ресурсних витрат. У завдання управління посадовими особами органів місцевого самоврядування важливо віднести рішення таких завдань, як: формування в колективі комфортного соціально-психологічного середовища, орієнтація на результати, оцінка ефективності працівника на основі ключових показників результативності, удосконалення системи оплати в залежності від результативність праці.

Постійна, щоденна робота з населенням у вирішенні соціально-значимих питань це робота високого ступеня інтенсивності, якщо виходити з зазначених вище завдань.

Вирішувати ці питання під силу лише ініціативним, професійним працівникам, які володіють сучасними технологіями, які вміють знаходити та приймати ефективні управлінські рішення, нести повну відповідальність в обсязі наділених на вирішення цих питань компетенцій, вміти об'єктивно оцінити наслідки рішень та вартість вживаних заходів.

Досвідчений керівник розуміє, що посадова особа місцевого самоврядування – це найголовніший ресурс організації. Оскільки діяльність з управління персоналом є цілеспрямованим впливом на людську складову організації, то цей вплив насамперед орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу та цілей, стратегій, умов розвитку організації. Процес управління працівниками місцевого самоврядування виходить із загальноприйнятого підходу у системному управлінні персоналом і включає стратегічний та тактичний рівні управління. При цьому, як стратегічні слід позначити етапи:

- планування потреби у кадрах відповідно до розвитку освіти;
- розробки посадових інструкцій та штатного розкладу;
- добору персоналу;
- контролю за якістю роботи співробітників;
- розробки програм навчання та розвитку персоналу;
- контролю професійної придатності;
- атестації;
- створення програм та способів мотивації персоналу.

Тактика – це система заходів, вкладених у реалізацію стратегічних орієнтирів, робота з персоналом цьому рівні включає:

- здійснення аналізу та ефективності виконуваних робіт та оцінка ключових навичок співробітників;
- підбір персоналу та формування колективу;
- керування робочим процесом;
- матеріальне заохочення за підсумками праці;
- ротація та пересування кадрів;
- навчання та підвищення кваліфікації різнорівневих фахівців;
- реалізація програм з підготовки та перепідготовки персоналу.

Щоб управління стало ефективним, необхідна інтеграція всіх компонентів у єдину систему. Стратегія та тактика управління персоналом виявляються в унікальному поєднанні принципів, процесів, процедур, стилів, здібностей, дотримання балансів особистого та професійного інтересів.

Видається очевидним той факт, що реальна кадрова робота будується на основі виявлених в організації проблем. Для кожної конкретної організації вони специфічні, проте якщо звернутися до думки фахівців у сфері управління можна виділити базові проблеми, які характерні для органів місцевого самоврядування у наш час. Сформулюємо основні з них:

- неефективність роботи кадрових служб. Базовою проблемою є застарілі методи роботи, які не відповідають динаміці запитів суспільства. Сюди можна віднести і

безініціативність фахівців, заміна справжнього вирішення існуючих проблем формальною активністю;

- низький рівень професіоналізму. Професіонали вирішують усе. Цей загальний принцип особливо значущий у роботі із населенням. Проте недостатність професіоналізму у вирішенні кола позначених його посадовими вимогами питань – одне з основних проблем у кадровому менеджменті в органах місцевого самоврядування. Нерідко на відповідальні посади призначаються співробітники не підготовлені для цієї роботи. Як і в інших спеціальностях, посада в органах місцевого самоврядування має рядом вимог. Службовець має бути ерудованим, компетентним, мати високі моральні якості, постійно розвиватися, вміти застосовувати на практиці сучасні методи роботи. Але найголовніше – це вміння працювати з людьми, приймати виважені управлінські рішення, постійно підвищувати свій професійний рівень;

- неефективне стимулювання та мотивація. Слід зазначити, що причиною такої проблеми є несистематичний аналіз із наступною оцінкою ефективності служби. Оцінний підхід необхідно застосовувати індивідуально до кожного з службовців, розкриття його особистого потенціалу. Важливим представляється і спрямоване стимулювання працівників з урахуванням їх особистої ефективності та ступеня прийнятої на себе відповідальності.

Враховуючи, що методи управління персоналом - це способи впливу на нього, що дозволяють змінювати його результати праці та поведінку організації в підвищенні ефективності доцільно використання сучасних методів

управління: економічного, організаційного, психологічного змісту. В основі кожного лежить певний набір інструментів, що здатні вирішити виявлений комплекс проблем.

Зазвичай, практично застосовуються різні методи одночасно, кожному з ділянок роботи. У процесі використання та управління людськими ресурсами виникають нові кадрові технології та методи, змінюються принципи, цінності, мотиви. Будь-яка організація повинна враховувати зміни, що відбуваються, проектувати їх на управління свого персоналу, що дозволить максимально збільшити результат діяльності [1, с. 182].

Важливою проблемою, на яку варто звернути увагу при формуванні системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є врегулювання конфлікту інтересів. Поняття «конфлікт» є предметом розгляду багатьох вчених та широко застосовується у різних галузях науки. Причини виникнення конфліктів можуть бути соціально-політичними та економічними, соціально-демографічними (відбивають розбіжності між людьми, зумовлені їхньою віковою категорією, статтю, належністю до етнічних груп), соціально-психологічними (взаємини, лідерство, настрої), індивідуально-психологічні (здібності, темперамент, характер). Також виділяють політичні та юридичні конфлікти. Детальна характеристика конфлікту інтересів та способів його врегулювання наведена в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Інститут конфлікту інтересів не є новим для українського законодавства, проте він і сьогодні продовжує породжувати навколо себе суперечки серед теоретиків та практиків [2].

Тим не менш, незважаючи на те, що визначення поняття «конфлікт інтересів» достатньо абстрактне і може бути використане не тільки в антикорупційному, а й у трудовому законодавстві, не можна не погодитися з позицією, що інститут конфлікту інтересів може бути зведений виключно до завдань протидії корупції, оскільки конфлікт приватного та публічного інтересу далеко не завжди є наслідком навмисного протиправного впливу відповідної посадової особи. Априорно каральна спрямованість антикорупційного законодавства накладає свій відбиток і на зміст поняття «конфлікт інтересів», у якому практично стирається різницю між досконалим і потенційно можливим дією. У визначенні поняття «конфлікт інтересів», даному у Законі, фактично ставиться знак рівності між ситуацією, коли приватний інтерес вже вплинув на громадську ситуацію і ситуацією, коли тільки виникла потенційна можливість такого впливу. Тим самим, у нього вже перспективо закладено негативну оцінку цілком природної ситуації наявності у посадової особи або службовця, крім публічного, ще й приватного інтересу, укоріненого у його особистому житті. Дистанція між цими інтересами може бути різною та динамічно рухливою, і тільки коли вони перетинаються, виникає власне конфлікт інтересів, як наслідок корупційного правопорушення.

Стирання різниці між ситуацією потенційного конфлікту інтересів і власне ситуацією конфлікту інтересів є прямим наслідком, по-перше, уніфікації визначення поняття «конфлікт інтересів» на основі антикорупційного законодавства, а по-друге, що важливіше — об'єднання в

одній дефініції двох принципово різних правових ситуацій, наслідком однієї з яких є протиправна дія, а друга — лише потенційна можливість правопорушення. Законодавче розрізнення цих двох правових ситуацій є нагальною необхідністю сучасного етапу розвитку як антикорупційного, а також публічного законодавства. При цьому у законодавстві про місцеве самоврядування основна увага має бути приділено механізмам запобігання ситуації входження у конфлікт приватного та громадського інтересів.

На нашу думку, позитивний вплив на правозастосовну практику міг би надати більш чіткий поділ у законодавстві власне ситуації конфлікту інтересу, коли приватний інтерес службовця негативно вплинув на публічний інтерес служби, та ситуації потенційного конфлікту інтересів, коли виникла сама можливість негативного впливу приватного інтересу на громадський.

Уніфікація регулювання базових антикорупційних процедур для органів місцевого самоврядування прямо пов'язане з відсутністю належного фінансування дефіциту кваліфікованих кадрів, яке б дозволило забезпечити єдність правозастосування за рахунок прямого запозичення норм загальнодержавного та регіонального законодавства. Однак далеко не завжди така імплементація є вдалим рішенням, що дозволяє врахувати особливості служби на місцевому рівні та забезпечити реалізацію не тільки «літери», а й «духу» закону. Чинне у цій сфері законодавство потребує подальшого розвитку, насамперед, у частині вдосконалення механізмів інформування про конфлікт інтересів та його врегулювання з урахуванням особливостей організації.

Зазначимо, що дослідження сучасних проблем управління в органах місцевого самоврядування - найбільш актуальне питання якості керування на місцях. Компетентність, зацікавленість працівників у результатах роботи з населенням є базові індикатори, які здатні стати основою для оцінки якості роботи на місцях органів місцевого самоврядування.

Список використаної літератури:

1. Федорова Н.В. Управління персоналом: підручник / Н.В. Федорова, О.Ю. Мінченкова. - М.: КНОРУС, 2016. - 224 с.
2. Про місцеве самоврядування в Україні / Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. Редакція від 13.02.2022 - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Сем'янчук П. М.

кандидат економічних наук

(м.Хмельницький)

Поп'як А.-Ю. О.

студент

(м.Хмельницький)

МІСЦЕ І РОЛЬ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ У СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Рекреаційна сфера має істотну можливість забезпечити багатогранний вклад у формування і розвиток національної економіки та нарощування обсягів національного багатства країни. Це, в першу чергу, доходи від надання рекреаційних послуг, створені численні робочі місця, наявні фінансові потоки заробітної плати, податкових надходжень, соціальних трансфертів, рентної плати. Не менш важливими є інвестиції в людський капітал, який знаходиться в основі успішного суспільного розвитку і здоров'я нації. При цьому доволі важливим буде згадати виникнення ефекту заміщення здійснюваних державних видатків на охорону здоров'я значно ефективнішим джерелом – самофінансуванням відновлення фізіологічного та психічного здоров'я населення шляхом придбання рекреаційних послуг.

Доцільність дослідження даної проблеми та значимість рекреаційної системи в розвитку національної економіки обстоює В. Величко: «рекреація як одна з головних форм

продуктивного використання вільного часу людини — суспільний, економічний і науковий феномен, для якого не мають значення міжгалузеві та міждисциплінарні межі. Розвиток рекреаційної діяльності, крім основного призначення, сприяє створенню робочих місць, вливанням іноземної валюти, капіталовкладенням до місцевої економіки, раціональному використанню природних рекреаційних ресурсів, стимулює прибуткові внутрішні галузі – транспорт, громадське харчування, зв'язок, народні промисли, рекламно-інформаційну справу тощо. Відпочинок, як і праця, є невід'ємними складовими життєдіяльності людини, тому організація поєднання цих процесів є актуальною для сьогодення та відображає ідею швидкого й ефективного розвитку рекреаційної системи на національному рівні» [1, с.5].

Актуальність розвитку рекреаційної сфери як вагомій структурної компоненти національної економіки також обґрунтовують І. Гродзинська, С. Нездоймінов, О. Гусєва й А. Замкова, представляючи низку об'єктивних факторів, а саме:

а) усвідомлення суспільством значимості рекреаційної діяльності в розвитку особистості, збереженні й поліпшенні здоров'я та підвищенні соціально-трудового потенціалу населення;

б) встановлена тривалість вільного часу та різноманітність форм і методів його використання;

в) розуміння необхідності наукового осмислення феномену «рекреаційної діяльності» як сукупності безлічі нових для суспільства процесів;

г) усвідомлення актуальності створення наукової бази для подальшого розвитку рекреаційної культури та організації рекреаційної діяльності;

г) різні проблеми, вирішення яких необхідно для виявлення закономірностей рекреаційної діяльності і підвищення ефективності її організації [2, с.14-15].

Слід зазначити, що на заваді ефективного розвитку рекреаційної сфери в Україні є низка вагомих причин, а саме:

а) недосконалий національний економічний механізм;

б) відсутність планів комплексного розвитку природних рекреаційних і курортних територій;

в) потреба удосконалити систему обліку й охорони лікувальних та оздоровчих рекреаційних територій;

г) недостатній ступінь розвитку обслуговування в багатьох українських рекреаційних територіях і в курортних закладах;

г) слабе забезпечення необхідних та поточних умов комплексного розвитку українських курортних закладів і рекреаційних територій;

д) високий рівень зношеності основного капіталу;

е) несприятливий інвестиційний клімат і недостатні інвестиційні потоки в національну економіку, загалом; та в національну рекреаційну сферу, зокрема;

є) неефективні маркетингові заходи;

ж) регулярні просідання в менеджменті;

з) систематичні скарги на неналежне обслуговування.

У зв'язку з перерахованими проблемами та з метою формування повноцінної рекреаційної сфери в Україні, нами окреслено низку цілей її нагального розвитку:

а) створення належних умов для перманентного поліпшення стану здоров'я населення України;

б) продовження тривалості людського життя і періоду активного довголіття населення України;

в) запровадження дієвих способів і методів здорового способу життя для усіх категорій населення України;

г) формування ефективного й результативно-конкурентоспроможного рекреаційно-курортного комплексу на регіональному і світовому рекреаційно-курортному рівні;

г) стимулювання нарощування туристичних потоків;

д) впровадження дієвих способів та інструментів для поступового формування, створення і розвитку надійної конкурентоспроможної національної туристичної інфраструктури;

е) аргументовано раціональне та обґрунтовано обдумане використання національних туристично-рекреаційних ресурсів, що позитивно вплине на збільшення обсягів надходжень до Державного і місцевих бюджетів від туристично-рекреаційної діяльності.

Питання створення конкурентної та ефективно-функціонуючої національної рекреаційної системи досліджується багатьма українськими вченими і практиками-дослідниками. Так, В.Гуменюк обґрунтовує механізм розвитку рекреаційної сфери України:

а) удосконалення фінансово-економічних механізмів відтворення курортно-рекреаційного потенціалу;

б) створення доступного та ефективного ринку санаторно-курортних та оздоровчих послуг для максимального задоволення потреб населення;

в) роздержавлення та приватизація санаторно-курортних закладів;

г) заохочення конкуренції та оптимізація менеджменту;

д) ринковий механізм може призвести до значних втрат бюджетів, поглиблення процесів «тінізації» ринку, формування негативного міжнародного іміджу держави, зниження якості послуг;

е) збереження та ефективне використання природних територій курортів і природних лікувальних ресурсів;

є) збалансування державних і приватних інтересів на умовах державно-приватного партнерства» [3, с.103].

Запропонувавши механізм формування ефективної та конкурентоспроможної української рекреаційної системи, на науково-рекомендаційному рівні запропоновано низку інструментів, необхідних для реалізації поставлених цілей:

а) іормування ринку природних лікувальних ресурсів;

б) платне природокористування;

в) створення кадастру природних лікувальних ресурсів;

г) сучасні технології енергозабезпечення курортів;

д)розробка і впровадження стандартів, а також їхня гармонізація до вимог Європейського Союзу;

е) контроль за використанням природних територій курортів;

є) створення державних кадастрів природних територій курортів та природних лікувальних ресурсів» [3, с.104].

Комплексне впровадження запропонованих заходів за допомогою необхідних інструментів створить дієвий механізм формування конкурентоспроможної рекреаційної сфери в Україні.

Список використаної літератури:

1. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг: навчальний посібник. Харків.: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2013. 202 с.
2. Гродзинська І.О., Нездоймінов С.Г., Гусєва О.В., Замкова А.В. Основи рекреалогії. Економіко-екологічний та маркетинговий аспект: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 264 с.
3. Гуменюк В.В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери: монографія. К.: Київський національний торгово-економічний університет, 2016. 372 с.
4. Кушнірук Ю.С. Рекреалогія: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2015. 148 с.

Стефанчук Н.В.

магістрантка

(м.Київ)

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В Україні йде формування нової моделі публічного управління, першочергове завдання якої є кадрове забезпечення публічних органів влади, оновлення їх кадрового складу фаховими працівниками, здатними ефективно працювати в ринкових умовах і сучасної демократії, забезпечення ефективного управління персоналом публічної служби.

Кадрове забезпечення публічної служби повинно володіти характером свідомо організованої та практичної діяльності, яка спрямована на комплектування усіх органів влади професійно підготовленими, добросовісними, фаховими, ініціативними та високоморальними працівниками, здатними ефективно виконувати завдання і функції публічних органів у рамках відповідного закону і посадових повноважень, орієнтуючись на сучасні вимоги, відповідно до кваліфікаційних характеристик посад публічних службовців. У цьому аспекті управлінська діяльність здійснює найбільш значущу роль.

Досліджуючи відповідну літературу та інформацію щодо кадрових технологій в системі публічного управління було виявлено низку проблем, які можна розділити на три основні блоки.

Перший блок проблем – недостатня кваліфікація публічних службовців. В умовах ситуації, що вічно змінюється, в країні і в кожному окремому її регіоні, а також в умовах реформування системи державного та місцевого управління, публічні службовці стикаються з проблемою правильного вирішення завдань, які ставить перед ними населення.

Щоб успішно справлятися з поставленими завданнями, необхідно мати великий досвід роботи у цій сфері. Працівники з недостатньою кваліфікацією та стажем роботи нездатні достатньою мірою задовольнити прохання громадян та надати їм необхідне інформаційну підтримку.

До другого блоку проблем належить відсутність використання сучасних технологій під час роботи з кадрами. Публічне управління – глибоко консервативна структура, яка застосовує застарілі методи управління персоналом та не використовує сучасні системи менеджменту.

Ця проблема призводить до збільшення тривалості вирішення завдань, поганої координації між окремими групами службовців. Також спостерігається неефективна взаємодія між різними рівнями ієрархії службовців [1].

Третій блок включає проблеми, пов'язані з корумпованістю при відборі претендентів на існуючі управлінські вакансії, тобто відбір кадрів здійснюється переважно за спорідненими зв'язками та ознакою клановості.

Спираючись на дані проблеми, можна сформулювати низку заходів щодо вдосконалення системи кадрових технологій в публічному управлінні (рис.3.1).

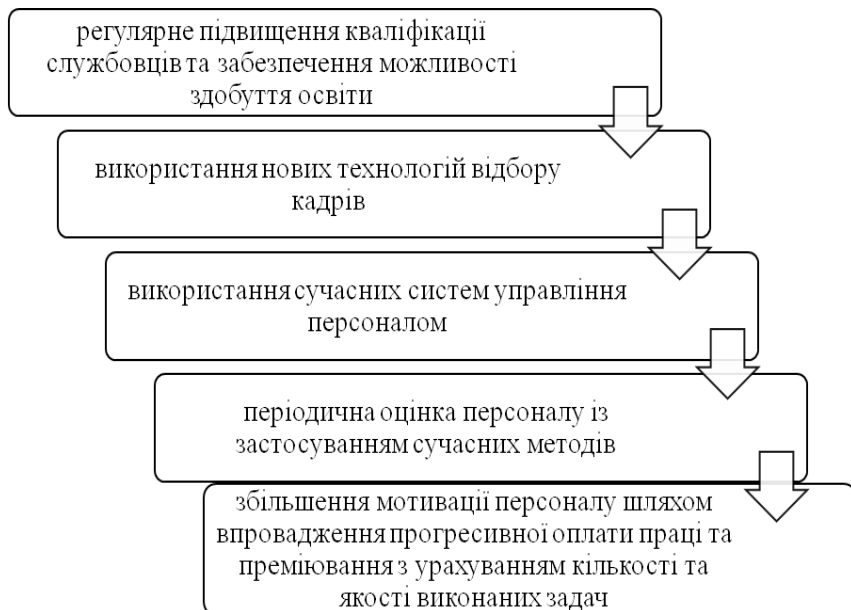


Рис.3.1 Заходи щодо вдосконалення системи кадрових технологій в публічному управлінні

Ефективність запропонованих заходів визначається за ступенем досягнення поставлених цілей кадрового забезпечення державних утворень. Складовими загальної ефективності в першу чергу є соціальна та економічна ефективність. Якщо перша виявляється у покращенні

показників якості життя населення, то друга – у прирості результативності всього суспільства.

Крім того, варто здійснювати постійний контроль якості навчально-освітніх заходів за рахунок:

- підвищення конкуренції серед освітніх програм професійної підготовки, що реалізуються зараз різними вишами країни;

- забезпечення постійного моніторингу та контролю за навчанням відповідно до програм;

- вибору найбільш прийнятних термінів проведення навчання та реалізації заходів упродовж всього календарного року;

- цифрового моніторингу процесів організації професійного розвитку чиновників;

- направлення публічних службовців на навчання лише на необхідні модулі короткої та (або) повної програми;

- варіативності методів проведення заходів щодо додаткової професійної освіти практико-орієнтованими формами навчання.

- своєчасної актуалізації програм додаткової професійної освіти, системно-програмного механізму матеріально-фінансового забезпечення заходів щодо професійного розвитку службовців.

Вище названі заходи та організаційно-управлінські інструменти сприятимуть:

- підвищенню ефективності витрачання бюджетних коштів на професійний розвиток. Так, кожному органу влади надати можливість: направити невелику кількість співробітників (1-5 осіб) на навчання за освітньою

програмою; своєчасного (у тому числі наприкінці року) перерозподілу фінансування між різними освітніми програмами в рамках однієї державної програми за необхідності коригування навчання за фактичної потреби; скорочення витрат на відрядження при використанні мережі ВНЗ;

- оптимізації діяльності з організації професійного розвитку та скорочення трудовитрат на оформлення та проведення конкурсних процедур з навчання публічних службовців та на планування індивідуально орієнтованого навчання публічного службовця;

- мінімізації кількості нормативних документів, що видаються щорічно та правових актів з питань професійного розвитку публічних службовців [2].

Таким чином, очевидно, що для вдосконалення та підтримки системи підготовки та розвитку кадрів системи публічного управління необхідно наступне:

- розробити єдину систему показників для особистісно-професійної діагностики кадрів публічного управління, включаючи мета-компетенції, на основі використання передових цифрових технологій та інструментів проектного менеджменту;

- встановити, що обов'язковою умовою оцінки та підбору резерву має виступати оцінка соціальної спрямованості;

- застосовувати інструменти, що моделюють морально-вольові та духовні якості, патріотичну зрілість;

- підвищити ефективність взаємодії освітніх установ, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення

кваліфікації кадрів публічного управління в контексті підвищення ефективності кумулятивного використання кадрового, інформаційно-аналітичного, матеріально-технічного, фінансового та іншого супроводу освітньої, виховної, навчально-методичної, міжнародної та науково-дослідної діяльності ВНЗ.

Підготовка конкурентоспроможних, адаптивних до сучасних змін не тільки вітчизняного, а й міждержавного рівня, публічних службовців неможлива без побудови нової моделі формування управлінських кадрів. Особливе місце у цьому пошуку мають зайняти вивчення традицій, сформованих у ході тисячолітньої історії нашої Батьківщини, та критичний аналіз проведеної нині національної кадрової політики з з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Ключову роль у такій моделі мають відігравати соціальні технології кадрового забезпечення роботи публічного апарату. Для їх практичної реалізації необхідно сконструювати та впровадити систему морально-професійних цінностей. Це дозволить покращити в цілому моральний образ вітчизняного чиновництва. При цьому суттєвим залишається, щоб такий варіант забезпечив ще й зростання суто професійних якостей того чи іншого чиновника.

Якщо морально-духовні цінності матимуть хоч і менше, але порівнянне значення поряд з матеріальними стимулами, ці якості гармонійно доповнять мотиваційну базу сумлінного ставлення до праці публічної служби.

Можна зробити висновок, що пошук ідеальної кадрової технології публічних управлінців, у рамках якої будуть ефективно налагоджено механізми стимулювання до

сумлінного виконання обов'язків, залежатиме головним чином від того, наскільки професійно проводитиметься відбір таких кадрів (у вузах, кадрових резервах тощо.) спочатку, а з іншого боку, наскільки суттєвою буде потреба у кандидатів на публічну службу в них особистісної самореалізації у сфері публічного управління на основі духовно-ціннісних орієнтирів та морально-вольових якостей, а не виключно з урахуванням матеріальних стимулів.

Водночас є необхідність гармонізації адміністративних та економічних методів регулювання кадрових технологій публічного управління з точки зору формування оптимальних фінансових потоків та економії бюджетного фінансування при одночасного збереження якісного рівня підготовки та високого ступеня контролю над усіма учасниками управлінського процесу.

Список використаної літератури:

1. Губарева Н.С. Проблеми формування кадрового резерву державної та муніципальної служби // Вісник Поволзького інституту управління. 2017.
2. Астахов Ю.В. Сучасні кадрові технології: від теорії до муніципальної практики: Монографія / Ю.В. Астахів. -Білгород: Обласна друкарня - 2010. - С.31.

Фасолько Т.М.

кандидатка економічних наук, доцент

(м.Хмельницький)

Давидчук А.Д.

студентка

(м.Хмельницький)

ЗАСТОСУВАННЯ МАТЕМАТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ У ФУНКЦІОНУВАННІ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ

Теоретична і практичні цінність Математики була визначена іще в Добу Просвітництва, де ця наука отримала статус Цариці наук. Сучасний світ практично неможливий без математичних знань і математичного інструментарію. Моделювання господарських процесів та інше застосування математичного інструментарію є усталеною практикою як в економічній науці, так і в реальному секторі народного господарства. Сфера туризму також потребує активного використання математики для відображення і моделювання необхідних процесів функціонування своїх структурних суб'єктів та оптимізації проблемних зон господарювання, надання послуг і розвитку усіх видів туризму.

Управління туристичними бізнес-процесами є складним і багатогранним процесом. З цього приводу Н.Крап і В.Юзевич зазначають: «Сучасний стан економіки не можна уявити без використання інформаційних технологій зокрема

Інтернету, який має багато переваг та можливостей для розвитку туристичного бізнесу, а саме: – можливість оперативного розміщення та пошуку в Інтернеті інформації про «гарячі» тури, місця в готелях, квитки та можливість їх бронювання; – колосальна, цілодобова, ефективна і порівняно дешева реклама; – велика економія коштів при використанні електронної пошти у разі співпраці з іноземними партнерами, туроператорами, готелями, транспортними компаніями тощо; – можливість своєчасно отримувати інформацію про нові тури, знижки, політична та економічна стабільність у різних країнах, новини законодавства щодо туризму в цих країнах» [2, с.99].

Активне застосування математичного інструментарію в господарюванні туристичних компаній уможливорює вдосконалення способів і методів вирішення таких завдань:

По-перше, розробка оптимальних проєктів використання об'єктів туристичної інфраструктури;

По-друге, щонайкраще обладнання туристичних об'єктів інформаційними та різними дорожніми знаками, необхідними маршрутними покажчиками предметів показу і сервісу, місць обслуговування туристів, проведення відпочинку та реалізації усіх рекреаційних потреб, маршрутів культурно-пізнавальних, релігійних, подієвих, пригодницьких та інших подорожей, що обрані для туристичного відвідування.

По-третє, систематичний обрахунок інтенсивності туристичного руху, розробка умов та середовища інформаційно-аналітичного прогнозування ймовірних туристичних потоків.

По-четверте, визначення пріоритетности й оптимальности туристичних маршрутів, відповідного переліку необхідних послуг, необхідних та важливих вимог до об'єктів туристичної інфраструктури і їхніх виробничих потужностей, проєктування схеми їхнього щонайкращого розташування на заданих туристичних маршрутах.

По-п'яте, забезпечення необхідних заходів та умов створення доступних інформаційних туристичних пунктів.

По-шосте, вдосконалення порядку розроблення й видання карт туристичної місцевости, схем туристичних будівель і маршрутів, туристсько-рекреаційних довідників і буклетів для шанувальників самоорганізованого автотуризму

По-сьоме, створення та зручне впорядкування інформаційного банку даних з планами туристських маршрутів.

Усе сказане у своїй сукупності ставить перед туристичною компанією, зокрема, та сферою туризму, загалом, проблему розв'язання задачі оптимізації процесів у даній індустрії. Критерієм оптимальности в туристичному бізнесі може бути вартісна функція:

$$f([N_{11}, N_{12} \mathbb{I} N_{21}, N_{22}]) \quad (1),$$

де N_{11} – це множина послідовних туристичних операцій; N_{12} – множина паралельних туристичних операцій; N_{21} – множина апаратно реалізованих туристичних операцій; N_{22} – множина програмно реалізованих туристичних операцій. Представлена нами вартісна функція, що дозволить якісно оптимізувати всі туристичні процеси, має відповідати таким умовам:

а) відповідна вартісна функція, що представляє ланцюг паралельно з'єднаних підсистем:

$$f_{par} = \sum_i^n f_{vi} + v_t \max_i^n (T_i) \quad (2),$$

де f_{ci} – це вартість усіх апаратних засобів i -ї підсистеми;
 T_i – час виконання туристської операції i -ю підсистемою; v_t –
вартісна величина витрат часу; n – кількість i -х підсистем.

б) відповідна вартісна функція, що представляє ланцюг послідовно з'єднаних підсистем:

$$f_{con} = \sum_i^n f_{vi} + v_t \sum_i^n T_i \quad (3).$$

О.Лотоцький та І.Ушкаленко у своїх дослідженнях надають вагомої значимості застосування математики в господарюванні підприємств, а саме: «Розроблені грамотно й на професійному рівні економіко-математичні моделі дозволяють: а) вирішувати завдання оптимізації планування та управління, відображаючи специфіку виробничих процесів; б) своєчасно реагувати на зміни цілей, обмежень на ресурси, залежностей між параметрами та адекватно коректувати плани й управлінські рішення; в) для забезпечення потрібної точності та своєчасності необхідних розрахунків використовувати прогресивні комп'ютерні технології» [3, с.173].

Не менш важливу роль математики у функціонуванні туристичних фірм обґрунтовують Р.Кожухівська й О.Саковська: «Нині для підвищення ефективності управління туристичним підприємством та його логістичною системою активно застосовуються інформаційні технології й математичний апарат. Практично неможливо організувати

роботу ланцюга реалізації туристичної послуги без інтенсивного, оперативного обміну інформацією, швидкої реакції на зміну потреб ринку. Основним напрямом розвитку у логістиці туризму є інтеграція інформаційних потоків і комунікаційне забезпечення реалізації туристичного продукту (послуги)» [1, с.197].

Таким чином розробка економіко-математичних моделей оптимізації паралельних і послідовних туристичних операцій дозволяють ефективно здійснювати відповідні експерименти, метою яких є вибір значень чинників впливу на туристичний процес та результативне скерування розвитку туристичної агенції в потрібному напрямку. Відповідна вартісна функція, як базова компонента моделі, дозволяє порівняти отримані кількісні вирази. Це, у свою чергу, уможливорює повне оцінювання та бажане порівняння представлених варіантів рішень, а відтак обрати найкращі з них. Варто зазначити, що допустимі варіанти розв'язків поставленої змодельованої задачі визначаються певними умовами й обмеженнями. Саме останні висвітлюють специфіку певного туристичного об'єкта чи процесу.

Список використаної літератури:

1. Кожухівська Р.Б., Саковська О.М. Логістичний інтернет-провайдинг у туризмі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (109). С. 196-200. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/36.pdf (дата звернення: 26.09.2021).

2. Крап Н., Юзевич В. Математичне моделювання туристичних послуг із використанням Internet-технологій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8063/1/16.pdf> (дата звернення: 26.09.2021).

3. Лотоцький О., Ушкаленко І. Застосування економіко-математичного моделювання в управлінні капіталом підприємства. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/51/72.pdf> (дата звернення: 26.09.2021).

4. Стельмах О. Імітаційна модель прогнозування динаміки розвитку активного спортивного туризму. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, Т. 2. С. 103-107.
URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/103-107.pdf (дата звернення: 26.09.2021).

Філіпчук О.О.

магістр

(м. Київ)

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Базовою категорією, що найчастіше використовується для оцінки умов життя населення, ступеня задоволення матеріальних та побутових потреб громадян, є «рівень життя». Однак це поняття визнається досить вузьким з того погляду, що враховує лише рівень споживання матеріальних благ та послуг, як показник добробуту, що вимірюється у грошовому еквіваленті вартості життя, як сукупної вартості наявних ресурсів. У свою чергу, включення в оцінку таких показників як умови життя, праці та зайнятості, побуту та дозвілля, здоров'я індивідів, рівень освіти, навколишні екологічні умови, ступінь задоволеності духовних, психоемоційних, культурних та інших специфічних потреб, розширює категорію «рівень життя» і дозволяє розглядати більш багатогранний, комплексний показник – «якість життя». При цьому, важливо враховувати, що цієї категорії супроводжують також «юридичні та політичні сторони, пов'язані з правами та свободами, поведінкові та психологічні аспекти, загальний ідеологічний та культурний фон» [1].

Таким чином, якість життя можна розглядати як інтегральну категорію, що багатосторонньо характеризує умови життєдіяльності людини та ступінь задоволеності поточним положенням, до складу структурних елементів якої прийнято включати такі компоненти як: рівень здоров'я та тривалість життя населення, рівень життя населення, спосіб життя населення.

У процесі визначення сутності якості життя як соціально-економічної категорії важливо виділити кілька її специфічних ознак.

По-перше, «якість життя» є вкрай широким, багатогранним поняттям, що охоплює різнобічні аспекти життєдіяльності, що дозволяє визнати його значно ширшим, ніж «рівень життя». Його особливістю є подолання рамок економічного підходу, включення соціологічних параметрів, що дозволяє охопити всі сфери життєдіяльності суспільства.

По-друге, якість життя завжди розглядається із двох сторін: об'єктивної та суб'єктивної. Критеріями для здійснення об'єктивної оцінки служать науково-обґрунтовані нормативи потреб людей, зіставлення отриманих результатів із якими, можна об'єктивно аналізувати рівень задоволення даних потреб. З іншої сторони, потреби та інтереси людей індивідуальні та фактично рівень їх задоволення можна оцінити лише самими суб'єктами. Такий підхід не передбачає фіксування будь-якими статистичними величинами, а лише тими, які, по суті, існують лише в свідомості людей, у формі їх приватних думок та оцінок. Звідси випливає, що оцінка якості життя здійснюється у двох взаємодоповнюючих напрямків:

- з одного боку, з погляду оцінки ступеня задоволення науково-обґрунтованих потреб;

- з іншого боку, з погляду задоволеності самих людей поточною якістю життя.

По-третє, якість життя не може розглядатися як відокремлена категорія, відокремлена від інших соціально-економічних, об'єднуючи більшість з них, включаючи їх якісні аспекти. Наприклад, описуючи якість життя, неможливо обмежитися аналізом якості харчування індивіда виходячи з поживної цінності їжі, що споживається. Необхідно також прийняти до уваги такі показники як регулярність прийомів їжі, різноманітність споживаних продуктів та готових страв та їх смакові властивості. Аналізуючи якість трудового життя, не можна звести оцінку до розгляду показників зайнятості, рівня безробіття, тривалості робочого дня, рівня виробничого травматизму. В цьому випадку, важливо включити в оцінку також такі характеристики, як відповідності змісту робіт інтересам трудящих, інтенсивність праці, психологічний клімат усередині робочого колективу та ін.

В цілому, можна відзначити, що якість життя є ступенем розвитку та повноти задоволення повного, різнобічного комплексу потреб та інтересів людей, що знаходять відображення як у різних сферах життєдіяльності людини, так і безпосередньо в самому сприйнятті життя через особисті відчуття.

Рівень життя оцінює якість життя населення та служить критерієм при виборі напрямків та пріоритетів економічної та соціальної політики держави Згідно з

міркуваннями багатьох соціологів, головне визначення якості життя населення таке: якість життя населення – це комплекс показників загального добробуту людей, які характеризують рівень матеріального споживання, тобто рівень життя, і навіть споживання не оплачуваних благ [2].

Список використаної літератури:

1. Бойченко В. С. Якість життя та соціальна інфраструктура міста. Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: праці XVIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 26-27 квітня 2017 р. м. Вінниця, 2017. Т.3. С. 225-228.
2. Добрева Н., Борщук Є., Корецька Т. Концептуальні основи формування соціальної політики в сучасних умовах функціонування економічної системи України. Ефективність державного управління. 2015. № 44. С. 73–79.

Цимбалюк Г.С.

кандидат економічних наук

(м. Хмельницький)

Кравчук Р.В.

магістрант

(м. Хмельницький)

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Обрання конкретної системи оплати праці – важливий крок для кожного підприємства. Завдяки різноманітним формам та системам заробітної плати встановлюють зв'язок між величиною заробітку і кількістю та якістю праці, а також визначають певну упорядкованість її нарахування в залежності від умов діяльності та результатів праці.

Сьогодні на озброєнні у підприємств знаходяться різні варіанти форм та систем оплати праці, які обираються ним залежно від потреб, цілей та особливостей діяльності підприємства.

Систему оплати праці зазвичай вибирають, поки що не почалася офіційна діяльність підприємства, але якщо вже офіційно працює, а система оплати праці, яка була встановлена раніше, неефективна, то її можна змінити. Першочергове завдання організації полягає в тому, щоб підвищити реальну зарплату вартості робочої сили. Заробітна плата є не тільки економічною категорією, а й соціальною, бо

вона гарантує людині набуття певного соціального статусу. В обов'язковому порядку відшкодування ціни робочої сили повинно враховувати соціальні потреби працівника, окрім витрат, що пов'язані з харчуванням, одягом, утриманням житла, освітою, медичним обслуговуванням [1, с.19].

Для того, щоб подолати кризу трудової мотивації, потрібно поступово усувати високу диференціацію в галузі праці по всіх категоріях працівників, а також відновлювати важливу функцію – стимулювання робочої сили. Диференціація в оплаті посилюється і тому необхідно шукати шляхи встановлення та підтримки раціональних пропорцій відповідно до оплати складної та простої праці.

Розробка заходів щодо вдосконалення організації оплати праці нами пропонується на прикладі ПрАТ «Об'єднання «Прогрес», яке здійснюється з урахуванням наступних принципів:

1) об'єктивність – заробітна плата працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

2) передбаченість – працівник повинен володіти інформацією, яку заробітну плату він отримає залежно від результатів своєї праці;

3) адекватність - заробітна плата має відповідати трудовому внеску кожного працівника у загальний результат роботи усього підприємства, його досвіду та рівня кваліфікації;

4) своєчасність - заробітна плата повинна слідувати за досягнення результату;

5) прозорість - правила формування заробітної плати повинні бути зрозумілі кожному працівнику.

На підставі результатів аналізу організації оплати праці персоналу ПрАТ «Об'єднання «Прогрес», можна запропонувати такі заходи:

- розширення елементів матеріальної та нематеріальної мотивації працівників;
- здійснення аналізу ефективності застосування системи оплати праці персоналу за допомогою анкетування;
- формування звіту про виконання запропонованого плану заходів по удосконаленню організації оплати праці та на його основі внесення корективів за необхідністю.

Удосконалення організації оплати праці має бути спрямоване в першу чергу на підвищення матеріальної мотивації працівників.

На підприємстві ПрАТ «Об'єднання «Прогрес» передбачений фонд додаткової заробітної плати, який включає виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати та оплату за невідпрацьований робочий час. Не передбачено премій, бонусів та надбавок, які б ми рекомендували до впровадження.

Також пропонується ввести на підприємстві систему преміювання для продавців за виконання та перевиконання плану виробництва або продажів.

Однією із суттєвих проблем підприємства є відсутність затвердженого положення про преміювання працівників. Чим краще документовані показники та умови преміювання та їх виконання працівником, тим легше роботодавцю аргументувати рішення про призначення та виплату премії

щодо кожного працівника, а також обґрунтувати включення тих чи інших виплат до податкових витрат. Виходячи з того, що цей нормативний документ відсутній, доцільно розглянути пропозицію щодо його розробки.

Для залучення кваліфікованих спеціалістів підприємства часто застосовують найрізноманітніші способи їх переманювання з інших підприємств, які намагаються навчити та виховати своїх молодих фахівців.

Преміювання дозволить керівництву утримати кваліфікованих працівників, а також залучати нових. Використання положень так само дозволить підвищити якість та своєчасність виконуваної роботи.

Затвердження положення про преміювання, складеного з урахуванням вимог законодавства, дозволяє не розписувати окремо порядок матеріального стимулювання у трудовому договорі з працівником. Цей документ повинен враховувати специфіку системи матеріального заохочення працівників, зумовлену організаційними особливостями роботи. Законодавство не передбачає уніфікованої форми про преміювання, тому його можливо розробити самостійно, оформивши в вигляді локального нормативного документу, що дозволить уникнути додаткових витрат. При формуванні положення необхідно враховувати загальні елементи, необхідні для формування даного документа:

1. Загальні положення;
- 2) показники преміювання.
- 3) порядок розрахунку та затвердження розміру премії.
- 4) прикінцеві положення.

В загальних положеннях варто вказати цілі запровадження преміювання, наприклад, підвищення продуктивності праці, якості виробленої продукції, скорочення часу обслуговування. Це положення вводиться з метою підвищити зацікавленість працівника у продуктивності та якості своєї праці. Виявити професійну ініціативу, зміцнити трудову дисципліну в колективі.

У розділі показників преміювання доречно вказати, за що призначається премія та визначити критерії її виплати. Не рекомендується використання надто розпливчастих формулювань, необхідно чітко сформулювати показники преміювання.

У розділі порядку розрахунку та затвердження розміру премій визначають коло премійованих, вказуючи назви підрозділів, професій, посад працівників або видів робіт. Розмір премій може бути виражений як фіксованою сумою, так і у відсотковому відношенні до деякої величини.

У заключних положеннях прописується порядок набрання чинності та термін дії прийнятого нормативного документу. Розробка цього документу має проводитися з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Для отримання премії працівник повинен виконати всі умови Положення про преміювання та показники, зазначені в документі. Премія має

бути призначена за наказом на підставі подання, доповідної, економічних розрахунків. Преміювання здійснюється на основі наступних показників [2, с.51]:

– підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу наданих послуг, зокрема виконання та перевиконання

завдань та особистих планів, технічно обґрунтованих норм виробітку, зниження нормованої трудомісткості;

- підвищення якості продукції та покращення якісних показників роботи;

- економія витратних матеріалів, інструменту та інших матеріальних цінностей.

Система преміювання та розмір премії визначаються завданнями підвищення діяльності підприємства, значенням та роллю даної виробничої ділянки, характером норм, обсягом та складністю планових завдань. Преміювання робітників проводиться за результатами роботи протягом місяця.

Працівник може бути позбавлений права на отримання стимулюючої виплати у наступних випадках:

- неналежне виконання обов'язків;
- прогули, запізнення та інші форми порушення трудової дисципліни;

- порушення встановлених положень про охорону праці;

- інші обставини, встановлені положенням про преміювання.

Можливість позбавлення стимулюючих виплат покращує дисциплінованість та відповідальність співробітників, скорочує кількість дисциплінарних порушень. При ухваленні рішення про позбавлення працівника премії повинні бути дотримані принципи пропорційності, справедливості та лояльності.

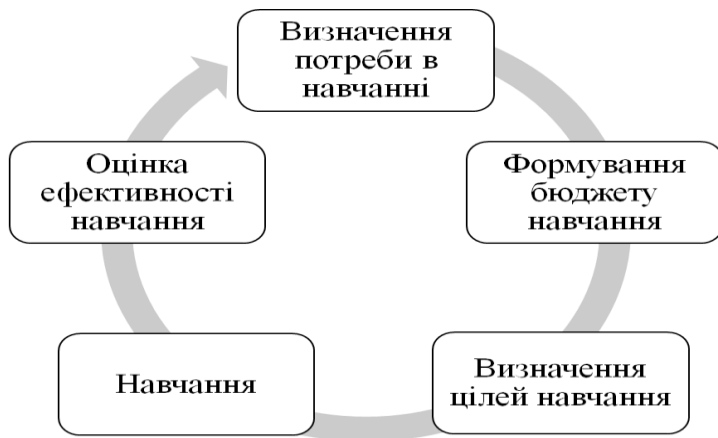
У положеннях про преміювання повинні прописуватися всі нюанси позбавлення стимулюючих виплат,

що відбуваються у повній або частковій мірі. Визначаючи період невиплати, необхідно вказати, що у працівника в даному періоді немає дисциплінарного стягнення, коли проводиться нарахування премії.

Питання правомірності покарання працівника та позбавлення стимулюючих виплат вирішується в кожному конкретному випадку відповідно до розроблених локальних документів на підприємстві.

Для підвищення кваліфікації кадрів підприємства ПрАТ «Об'єднання «Прогрес» пропонується вдосконалити систему підготовки та перепідготовки. Основними формами є навчальні семінари та курси.

Процес підвищення кваліфікації персоналу рекомендовано здійснювати згідно з представленою схемою як комплексний керований безперервний процес, що включає в себе кілька етапів, представлених на Рисунок 1.



**Рис.1 Процес підвищення кваліфікації персоналу для
ПрАТ «Об'єднання «Прогрес»**

Систему нематеріальної мотивації пропонується доповнити наступними елементами:

1) Для збільшення престижу роботи, формування умов з метою збільшення професійної майстерності, стимулювання працівників до збільшення продуктивності праці, продуктивності виготовлення, властивості виконуваної праці, збільшення кваліфікації, пропонується організувати змагання професійної майстерності «Найкращий співробітник року».

Від будь-якого відділу слід підібрати по 3 співробітники. Критерії відбору: якою мірою співробітник благополучно здійснює свої прямі обов'язки, дотримуються трудової дисципліни та принципу техніки безпеки, володіє майстерністю роботи на сучасному обладнанні, бере на себе сприяння у навчанні нових працівників та допомагає іншим членам колективу. Сам процес змагання може бути поділено на 3 періоди.

Перший період «Візитна картка», де учасник говорить про себе, свою спеціальність. Другий період: теоретичний, куди включаються питання: історія формування підприємства; знання законів техніки безпеки; розуміння технологічних процесів виготовлення. Третій період: практичний, який складається з виконання фактичних робіт, згідно спеціальності.

За кожний період конкурсу працівник отримує бали. Переможцями стають співробітники, що накопичили найбільшу кількість балів. По закінченню виконання конкурсу, переможці нагороджуються грамотами та цінними призами.

2) Нагородження співробітників дипломами на корпоративних святах, зокрема під час святкування дня народження підприємства. Дипломи і листи вдячності слід вручати всім співробітникам або відділам з урахуванням індивідуального вкладу кожного в робочий процес підприємства.

Очікуваний результат від впровадження елементів нематеріальної системи мотивації:

- орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства;
- особиста зацікавленість у фінансових результатах підприємства;
- створення благодатного психологічного клімату в середині колективу, який відбивається на якості продукції;
- зниження плинності кадрів;
- збільшення продуктивності праці, збільшення обсягу виробництва, продажів, що призведе до зростання виручки і чистої прибутку підприємства.

Одним з найбільш загальних показників ефективності організації оплати праці на підприємстві є здійснення соціологічних досліджень за допомогою анкети задоволеності працівників характером праці, рівнем заробітної плати, формами стимулювання персоналу.

Найчастіше подібні анкети мають анонімний характер і покликані забезпечити керівництву єдину картину настроїв співробітників, на основі якої керівництво підприємства приймає відповідні рішення у галузі оплати праці та мотивації персоналу. На підставі аналізу даних вибіркового опитувань керівництво підприємства формує висновки про

те, чи приносять свої позитивні результати система організації оплати праці, встановлена на підприємстві, чи ні? Подібні соціологічні вивчення дають змогу розкривати підстави незадоволеності працівників підприємства умовами та характером праці та швидко їх ліквідувати, що схвально відображається на сукупному моральному та діловому кліматі в колективі та відображається у фінансових показниках підприємства [3].

Ефект від застосування запропонованих заходів виявлятиметься у підвищенні задоволеності співробітників, зниженні плинності кадрів, поліпшенні якості та обсягів вироблених продукції, у зростанні продажів, а отже, підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, діючи на підприємстві методи оплати праці у сукупності із запропонованими заходами щодо вдосконалення системи оплати праці дадуть хороші умови для підвищення матеріального добробуту працівників. Це дозволить підвищити задоволення умовами праці, стануть перешкодою для швидкої плинності кадрів, створить у співробітників стимули для особистого кар'єрного зростання і, загалом сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку будівельної галузі.

Список використаної літератури:

1. Варакута Ю.М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах / Ю.М. Варакута// Збірник наукових праць. Д. :

Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2012. Вип. 3. С. 18-22.

2. Коваленко О.В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві / О.В. Коваленко, К.В. Привалова // Вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2014. - С. 51.

3. Покатаєва О. В. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві / О. В. Покатаєва, Г. О. Кошулинська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 139–141.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Білий Леонід Григорович – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Возний Василь Васильович – магістрант ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Гуменюк Антоніна Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Драчевський Максим Валентинович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Думанська Катерина Сергіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Давидчук Аліна Дмитрівна – студентка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м.Хмельницький)

Кравчук Руслан Володимирович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Мельниченко Олена Іванівна – магістрантка ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

Мовчан Володимир Таїрович – магістрант Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Негоруй Віта Віталіївна – викладач кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Оліх Галина Іванівна – голова циклової комісії фінансових та облікових дисциплін Хмельницького економіко-правового фахового коледжу МАУП (м.Хмельницький).

Понятовська Галина Богданівна – магістрантка
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (м. Київ).

Понятовська Ірина Петрівна – магістрантка ПрАТ
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
(м. Київ).

Понятовський Петро Леонідович – магістрант ПрАТ
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
(м. Київ).

Поп'як Андрій-Юліан Олександрович – студент
Хмельницького університету управління та права імени
Леоніда Юзькова (м.Хмельницький)

Райчук Ірина Ігорівна – магістрантка ПрАТ «ВНЗ
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
(м. Київ).

Сем'янчук Петро Михайлович – кандидат
економічних наук, старший викладач кафедри публічного
управління та адміністрування Хмельницького університету
управління та права імени Леоніда Юзькова
(м.Хмельницький).

Стефанчук Наталія Володимирівна – магістрантка
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (м. Київ).

Тернюк Анжела Миколаївна – магістрантка
Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Фасолько Тетяна Миколаївна – кандидатка
економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування Хмельницького університету
управління та права імени Леоніда Юзькова
(м.Хмельницький).

Філіпчук Олександра Олександрівна – магістрантка
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (м. Київ).

Цимбалюк Ганна Сергіївна – кандидат економічних
наук, завідувач кафедри економіки, управління та туризму
Хмельницького інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом» (м.Хмельницький).

Шелестюк Ольга Миколаївна – магістрантка ПрАТ
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
(м. Київ).

ЦИТАТИ ВІДОМИХ ЛЮДЕЙ ПРО УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКУ:

Лякати світ треба не ядерною зброєю, лякати потрібно економічним зростанням.

(А. Яценюк)

Якщо ви кажете, що ви ніколи не мали шансу, можливо, ви ним просто не скористалися.

(Говард Шульц)

Не порівнюйте себе з кимось у цьому світі, якщо ви це зробите, ви образите себе.

(Білл Гейтс)

Бізнес – це завжди командна гра. Немає такого, що ось є великий лідер, який сидить і роздає вказівки. Ефективне підприємство так не збудуєш.

(Стефан Шварцман)

Головне в управлінні — це любов. Якщо ви не завоюєте симпатії людей, ви не зможете нічого їм продати.

(Інгвар Кампрад)

Дуже складно дати визначення слову «лідерство», а «хорошому лідерству» і поготів. Але якщо люди готові за вами йти хоч на край світу, ви — відмінний лідер!

(Індра Нуй)

Мистецтво керувати полягає в тому, щоб не дозволити людям постаріти на своїй посаді.

(Наполеон І)

Людина повинна бути досить сильним, щоб визнати свої помилки, і досить розумним, щоб отримати прибуток від них, і виправити їх.

(Джон Максвелл)

Для мене бізнес це не костюми або приємні акціонери. Йдеться про вірність собі, ваші ідеї і фокусування на головному.

(Сер Річард Бренсон, генеральний директор Virgin Group)

Вийди вперед, в лідери, і залишайся там, піднімаючи стандарти, за якими вони судять тебе, і які вони не готові прийняти.

(Фредерік Сміт, генеральний директор FedEx)

Економіка - це мистецтво задовольняти безмежні потреби за допомогою обмежених ресурсів.

(Лоренс Пітер)

Я завжди стверджував, що закони економіки – це закони життя.

(Філіп Вікстід, британський економіст)

Незнання економічних законів не звільняє від відповідальності.

(Савелій Ципін)

Економічна свобода - це свобода будь-якої діяльності, що включає право вибору та пов'язані з цим ризик та відповідальність.

(Фрідріх Серпень фон Хайєк)

Щоранку я дивився на себе в дзеркало і питав: «Якби сьогодні був останній день мого життя, хотів би я займатися тим, чим я займаюся сьогодні? І якщо відповідь протягом багатьох днів поспіль була “ні” – я знав, що мені потрібно щось міняти.

(Стів Джобс)

Хороший керівник повинен завжди знати, що відбувається у компанії. Не можна залишатися ізольованим у своєму кабінеті.

(Джек Траут, «Великі проблеми великих брендів»)

Будь-які зміни несуть із собою нові можливості. Тому реакцією організації на зміни має бути не очікування, а підвищення активності.

(Дж. Велч)

Показник якості управління – звичайні люди, які роблять незвичайні речі

(П. Друкер)

Іноді щось може йти не так, як хотілося-б, але ви не повинні зупинятися.

(Майкл Джордан)

Удосконалюватися – значить мінятися, бути досконалим – означає змінюватися часто.

(Уїнстон Черчілль)

Правило №1: Ніколи не втрачайте гроші. Правило №2: Ніколи не забувайте правило №1.

(Уорен Баффет)

**Економіка XXI століття : проблеми та перспективи :
зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. –
Хмельницький : Вид-во МАУП, 2022. Вип. 5. 146 с.**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Економіка XXI століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр. /
гол. ред. Л. Г. Білий. – Хмельницький : Вид-во МАУП, 2022. Вип. 5.
146 с.**

*За достовірність фактів, назв, посилань на літературні джерела
відповідальність несуть автори. Редколегія не завжди поділяє їхні
погляди.*

Зображення на обкладинці взято з мережі Internet

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК №3262 від 26.08.2008 р.



**Хмельницький інститут
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України**
29015, м. Хмельницький, проспект Миру 101-А
Тел.: (0382) 63-03-05
Ел. адреса: himaup@ukr.net
www.maup.km.ua

**Здано в набір 16 травня 2022 р. Підписано до друку 16 травня 2022 р.
Формат 60х84 1/16. Гарн. Times. Ум. друк. арк. 2,4.
Друк офсетний. Папір офсетний. Тираж 200 прим.**



Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
e-mail: himaup@ukr.net, офіційний сайт: www.maup.km.ua