

# **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**



ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
УНІВЕРСИТЕТ ВІТАУТАСА МАГНУСА, ЛИТВА  
КЛАЙПЕДСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЛИТВА  
ВАРШАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. Ю. ФЕДЬКОВИЧА

# **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

Збірник праць учасників міжнародної науково-практичної  
конференції до 100-річчя Поліського національного університету

Частина 2

Житомир  
2022

УДК 338.43.01 (477): 504  
М20

*Рекомендовано до друку рішенням ради ННІ менеджменту, бізнесу та права  
Поліського національного університету, протокол № 3 від 29 листопада 2022 р.*

*Науковий комітет:*

Скидан О.	доктор економічних наук, професор
Жуковскис Я.	доктор наук, професор (Литва)
Грос-Голанська Е.	Варшавський університет природничих наук. Інститут економіки та фінансів (Польща)
Ковальчик С.	Варшавський університет економіки (Польща)
Галушко З.	доктор економічних наук, професор
Куцмус Н.	доктор економічних наук, професор
Дацій Н.	доктор наук з державного управління, професор
Якобчук В.	кандидат економічних наук, професор
Валінкевич Н.	доктор економічних наук, професор
Швець Т.	кандидат економічних наук, доцент
Данкевич В.	доктор економічних наук, доцент
Опалов О.	кандидат економічних наук, доцент
Литвинчук І.	доктор економічних наук, доцент
Плотнікова М.	кандидат економічних наук, доцент

М20 **Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч.  
Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. 172 с.**

До збірника ввійшли матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій», присвячених розв'язанню актуальних проблем регіонального розвитку та формування пропозицій щодо самозабезпечення, підвищення стійкості місцевих громад до зовнішніх чинників.

Для науковців, керівників та спеціалістів суспільного сектора, працівників державного управління, освіти та місцевого самоврядування, усіх, хто цікавиться проблемами регіонального розвитку, особистості, суспільства та екологічного господарювання.

Збірник виготовлено з оригіналів доповідей авторів. Відповідальність за точність викладених у збірнику матеріалів несуть автори.

Роздруковано з оригіналу-макета замовника.

## ЗМІСТ

<i>Галушка З. І.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ У ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ І ЗАХОДІВ .....	9
<i>Бойда С. В.</i> РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЕЛЕНЬ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	13
<i>Данкевич В. Є., Грабовська В. С.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ ....	17
<i>Данкевич Є. М., Кондратюк Д. Ю., Воронін А. О., Бондаренко П. А.</i> ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ.....	20
<i>Дацій Н. В., Бурячек Р. О.</i> ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ .....	23
<i>Довженко В. А., Ковтун С. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	25
<i>Іванюк О. В., Турчина Н. В.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТАБІЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	28
<i>Кухарець В. В., Мітіна А. В.</i> ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ АГРОКОПТЕРАМИ: СУЧАСНА РЕАЛЬНІСТЬ ...	30
<i>Литвинчук І. Л., Лутай Д. М.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ .....	33
<i>Симоненко Л. І., Самчук Т. Ю., Косміна О. І., Овчарук С. О.</i> ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	37
<i>Ткачук В. І., Довгаленко В. С.</i> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	41
<i>Якобчук В. П., Шроль О. В., Гуменюк М. М.</i> РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У ПОДОЛАННІ НАСЛІДКІВ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ.....	45

<i>Ходаківський Є. І., Коломієць Т. В., Перчик Г. Б.</i> РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІНЦЯ.....	48
<i>Швець Т. В., Слободян О. М., Коцюба В. В.</i> СТРАТЕГІЧНІ ЗОНИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
<i>Якобчук В. П., Рябічев В. Б., Солодун М. В., Солодун Д. В.</i> ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ВІЙСЬКОВИХ СИСТЕМ ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ ДЛЯ ЗАХИСТУ СУВЕРЕНІТЕТУ ДЕРЖАВИ.....	57
СТОРІНКА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО .....	59
<i>Базилевський М. О.</i> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ .....	59
<i>Бедрачук І.</i> ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” .....	63
<i>Борицівський В. М.</i> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ .....	67
<i>Бузган Ю.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ.....	71
<i>Вербич О. В., Потеряйко І. В., Рогальська Н. М.</i> РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	75
<i>Вергун Ю. Ю., Гапонюк І. О., Присяжнюк М. А.</i> НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ.....	79
<i>Германович І. П.</i> ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ.....	82
<i>Глушук А. В.</i> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ В АГРОБІЗНЕСІ .....	85

<i>Дем'янчук І.</i> ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНИХ КОНЦЕПЦІЙ У ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	88
<i>Іщук Т. О., Добровольський В. В., Мельник І. В.</i> РОЗВИТОК МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ІНТЕРЕСАХ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПОЛУЧЧЯ .....	91
<i>Кардаш Т. М., Соменко М. Ю.</i> НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТРАХУВАННЯ ТА ЯКОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ .....	96
<i>Козак Н. М., Козак М. О.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ....	99
<i>Коновалюк В. С.</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	103
<i>Кравченко О. С.</i> ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГПЕРМАРКЕТ” В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ .....	106
<i>Кузьменко Д. М.</i> ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА .....	110
<i>Левківський С. П., Левківська Н. В., Яремчук О. В.</i> АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗАКОНОДАВЧОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	113
<i>Марченко О. В.</i> АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	116
<i>Осінська О. В.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КУЛЬТУРИ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ .....	120
<i>Павлюк О. М.</i> ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДНИХ І ФІНАНСОВИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД	125
<i>Подлесний Д. О.</i> ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СВІТОВИХ РИЗИКІВ .....	128

<i>Прокопчук М. О.</i> КОНЦЕПЦІЯ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ НА АЛЬТЕРНАТИВНІ ВИДИ ЕНЕРГЕТИКИ .....	131
<i>Рачківський А. М.</i> ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ .....	134
<i>Рудніцький Я. Л., Коваль К. В.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я .....	140
<i>Савченко О. В.</i> ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ АРЕШТУ, КОНФІСКАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОТРИМАНИМИ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ.....	143
<i>Симон Д. Г.</i> ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	146
<i>Сукненко М. О.</i> СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	148
<i>Тертиченко М. О., Аврамець О. О., Стельмах К. І</i> НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ .....	151
<i>Ткачук І. В.</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	154
<i>Фещук В. В.</i> ЧИННИКИ ТА СОЦІАЛЬНІ УМОВИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	157
<i>Хробуст М. М.</i> Україна ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	162
<i>Шевчук Д. К., Шутенко О. Д.</i> АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТУРИСТСЬКИХ ПОТЕНЦІАЛІВ ВЕЛИКОГО МІСТА.....	165



*Галушка З. І., д. е. н., професор,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ У ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ І ЗАХОДІВ**

Розробка та реалізація стратегій розвитку українських міст стала обов'язковим елементом управління місцевим розвитком. Сучасні підходи в управлінні містами орієнтовані на формування елементів концепції Smart City – «розумного міста», головними характеристиками якої є:

- застосування мережевої інфраструктури – бізнеспослуг та послуг дозвілля на основі ІКТ (електронний уряд, Е-освіта, спостереження, біометрія тощо);
- акцент на розвиток підприємництва («розумні» виробничі потужності, «розумна» логістика, «розумна» складська система, цифрова система управління та ін.);
- доступність усіх видів послуг для всіх жителів міста (сенсорні мережі, «розумні черги», цифрове управління енергією, інтелектуальна технологія охорони здоров'я, 4-G інтернет);
- визначальна роль високотехнологічних та креативних галузей у забезпеченні розвитку міста (інтелектуальна мобільність управління дорожнім рухом, «розумні» будівлі, цифрове управління водою і відходами; інтелектуальні та підключені медичні пристрої тощо);
- ключова роль людського та соціального капіталу для довгострокового розвитку міста («розумний» вибір способу життя);
- соціальна та екологічна сталість (використання зелених варіантів мобільності, «розумна» безпека тощо), [5, с. 236].

“Розумне” стале місто має забезпечити однакові можливості для розвитку та реалізації потенціалу усіх поколінь мешканців міста, гарантувати безпечне існування міста та збалансованість інтересів громадян щодо умов проживання, праці, відпочинку.

Впровадження Smart-технологій в містах України відбувається динамічно, але має свою специфіку. Спеціальні дослідження свідчать про такі головні пріоритети українців щодо розвитку міст: «підвищення рівня якості надання послуг та швидке обслуговування (40,7% опитаних); вихід на якісно новий рівень життєзабезпечення міста (39,3%); підвищення рівня енергоефективності в секторі ЖКГ та транспорті (37,2%); оптимізація використання природних ресурсів (31,0%); зменшення заторів за рахунок оптимального використання транспортної інфраструктури (30,3); підвищення рівня інноваційності економіки країни (28,3%); зниження витрат на енергетичні ресурси (24,8%); підвищення ефективності утилізації відходів (24,8%); створення більш безпечних умов праці та життя населення

(22,1%); підвищення довіри до основних державних послуг та покращення відносин між жителями та владою міста (21,4%)» [5, с. 191].

Разом з тим, у ході дослідження не отримали великого значення такі важливі пріоритети як: «підготовка та збереження висококваліфікованих кадрів (13,1%); підвищення виробничої спроможності суміжних для розвитку технологій секторів економіки (12,4%); створення нових форм дистанційної (online) зайнятості (12,4%); створення нових форм дистанційної е-демократії (11,7%); зміна соціальних цінностей (соціальна згуртованість, інклюзивність та солідарність) (10,3%); розвиток дистанційної освіти (9,7%); поширення надання медичної допомоги дистанційно (4,8%); поширення надання дистанційних (online) медичних послуг (4,1%)» [5, с. 191].

У кожному місті місцева влада й громада мають насамперед визначати соціальні пріоритети, але пам'ятаючи, що одночасно має реалізуватися широкий комплекс взаємопов'язаних заходів та інструментів, які мають підсилювати один одного. Як правило, їх реалізація наштовхується на різні соціальні, управлінські та економічні виклики.

Досвід застосування технологій Smart City за кордоном дозволяє застосувати його, зокрема, у міжнародній співпраці. Цьому підтвердженням виступають такі процеси як: співробітництво з Німецьким Товариством Співробітництва ПРООН, участь у Програмі «U-LEAD з Європою»; реалізація пілотного проекту Австрійської Агенції Розвитку та Програми розвитку ООН в Україні «Сталий розвиток сільських територій Чернівецької та Одеської областей» (4,3 млн. грн.); проект «Через сталий транспорт до чистого довкілля», реалізований на основі Програми співпраці «Республіка Молдова-Україна» реалізовано; реалізація низки проєктів з енергоефективності у м. Чернівці; «Проєкт муніципального водного господарства м. Чернівці»; проєкт «Розвиток інноваційного потенціалу CV (Програма «Бюджет ініціатив чернівчан (бюджету участі)» та ін.

Реалізацію концепції Smart City можна вважати системним соціальним проєктом, адже вона передбачає розв'язання багатьох проблем, «інтегруючи цифрові технології та забезпечуючи чіткість у прийнятті рішень, економію трансакційних витрат, безпеку, сталість розвитку та швидке реагування на зміни, що постійно відбуваються у всіх сферах життя суспільства. Розумне місто забезпечує взаємопов'язаність процесів життєдіяльності міста – від управління дорожнім рухом до організації е-врядування» [2].

На основі Інтегрованої концепції розвитку Чернівців – 2030 у місті зроблено значні кроки до створення «розумного міста»: добре запрацював ЦНАП, діє публічний геопортал Чернівців; місто ввійшло до Міжнародної хартії відкритих даних; застосовується додаток smart city у медицині; «працюють» електронні петиції, е-громадське слухання, е-звернення бюджет ініціатив; бюджет участі, е-громадське обговорення. Ці інструменти smart-міста було створено у ході децентралізації у довоєнний час.

З нашого погляду, подальше впровадження «розумних» технологій Smart City має ґрунтуватися на застосуванні тих інструментів їх впровадження, що сприяють нагромадженню людського і соціального капіталу, стосуються ефективності управління соціальними процесами, особливо, удосконалення механізмів комунікації між владою, комунальними службами та мешканцями міста. Важливо визначити групи ключових стейкхолдерів міста та знайти сприятливі форми їх участі у прийнятті рішень щодо соціальних проєктів міста.

Соціальне проєктування як засіб комплексного розв'язання нагальних проблем розвитку міста має здійснюватися разом з іншими управлінськими процесами. В умовах воєнного стану та з урахуванням специфіки Чернівців як міста, в якому опинилися понад 60 тис. внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та велика кількість релокованих підприємств, соціальні пріоритети в управлінні міським розвитком, з нашого погляду, мають спрямовуватися на розв'язання таких головних завдань:

1. Налагодження більш ефективної комунікації між владою, ІТ-бізнесом, освітньою сферою і громадянським суспільством. Особливо це стосується навчання мешканців міста по-новому отримувати адміністративні послуги, користуватися банківськими картками, навчитися мати доступ до медичних послуг, он-лайн торгівлі та ін.

2. Робота з ВПО, спрямована на залучення їх до економічної діяльності, а також на задоволення нагальних потреб щодо перебування та проживання в місті. У Чернівцях цьому сприяють координаційна рада та центр підтримки ВПО. Відповідно, керівництвом ОВА було внесено зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. в Чернівецькій області».

3. Підвищення рівня інформаційного забезпечення шляхом удосконалення сайту міста, що дозволить поліпшити якість комунікації заінтересованих сторін.

В управлінні міським розвитком ефективною є концепція менеджменту, орієнтованого на результат (МОР). Вона не є популярною в Україні (або так не називається), але її застосування у соціальному проєктуванні має сенс з таких причин:

1) у соціальних проєктах, як правило, задіяна велика кількість заінтересованих сторін і виконавців. МОР передбачає можливість постійної координації діяльністю багатьох суб'єктів, об'єднання їх зусиль, обміну інформацією, продуктивного консультування і спільного прийняття управлінських рішень.

2) МОР передбачає досягнення основної мети - заздалегідь передбачених усіма заінтересованими сторонами результатів.

3) важливою характеристикою менеджменту, орієнтованого на результат у соціальному проектуванні, є реалістичне визначення очікуваних результатів.

4) МОР означає чітке визначення потреб тих заінтересованих сторін, на кого націлена допомога в межах проекту.

5) МОР передбачає використання адекватних, легко вимірюваних індикаторів.

6) МОР допускає певний ступінь ризику та забезпечує механізм управління ризиками.

7) ефективність проекту та результатів окремих етапів його реалізації визначається зіставленням отриманих результатів і витрачених ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Децентралізація в умовах війни. URL: <https://bukinfo.com.ua/chernivci/decentralizaciya-v-umovah-viyny-yaki-vyklyku-ta-yak-buty-gromada-m-rozprovidaye-cherniveckyy-ofis-u-lead-z-yevropoyu>

2. Інтегрована концепція розвитку середмістя Чернівців : проект «Муніципальний розвиток та оновлення старої частини міста Чернівці» Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ / Чернівецька міська рада. 2015. 54 с. 7.

3. Інтегрована концепція розвитку Чернівців – 2030 (ІКРМ – 2030) (проект). Чернівці, 2018. 173 с.

4. Чернівецька міська рада. Офіційний веб портал URL: <http://chernivtsy.eu/portal/>; <https://city.cv.ua/mt/programi-mista/programidepartamentu-rozvitku-84>

5. SMART-Інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Видання здійснене за підтримки Представництва Фонду Фрідріха Науманна за Свободу в Україні К.: 2021 .400 с. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-CYTI-SITE.pdf>

*Бойда С. В., к. е. н., асистент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна*

## **РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЕЛЕНЬ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Адміністративно-фінансова децентралізація, яка відбувається в Україні протягом останніх років, актуалізує питання пошуку ефективної моделі управління конкретними регіонами. Одночасно все більше уваги в проєктах розвитку територіальних громад приділяється екологічній складовій. Війна, яку розв'язала росія проти України, крім інших жакликих наслідків, суттєво погіршує стан навколишнього середовища і природних ресурсів. Формування і розвиток екологічних поселень – один із способів господарювання, який здатний задовольнити екологічні та економічні потреби громади.

Значний внесок у дослідження проблем розвитку еколого-орієнтованої економіки зробили вітчизняні вчені: Ткачук В.І., Левківська Л.М., Швець Т.В., Плотнікова М.Ф., Тарасова О., Свірідова С.С. [3, 5, 6, 7]. Науковий інтерес у галузі вивчення можливостей і проблем розвитку сільських територій становлять праці Беженар І.М, Скиби Г.І., Кравченко С.А., Писаренко П.В., Самойлік М.С. та ін. [1, 4]. Дослідженню принципів організації екологічних поселень присвятили свої роботи Жидкова Т.В., Селіхова Я.В. [2]. У той же час наявність диспропорцій у розвитку територіальних громад, загострення екологічної ситуації, постійні зміни макросередовища вимагають як подальших досліджень, так і практичних перетворень в економічній системі України.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад щодо ролі екологічних поселень у розвитку територіальних громад та обґрунтування перспектив розвитку екопоселень з врахуванням реальної ситуації в економіці України.

Екопоселення поєднують соціальний, екологічний та економічний аспекти, які спричиняють мінімальний екологічний вплив, використовуючи альтернативні джерела енергії, води, екотранспорту та перероблення відходів [2, с. 2]. На основі аналізу літературних джерел, можна сформулювати основні принципи організації екопоселень:

- пермакультурне виробництво (тут важливо розуміти, що йдеться не просто про вирощування органічних продуктів, а про специфічну «філософію життя», яка передбачає справедливий розподіл ресурсів між теперішніми та майбутніми поколіннями, між людьми, тваринами і рослинами тощо);

- сталє лісокористування – висадження різних порід дерев, дбайливе

використання лісів, формування стійкої екосистеми;

- раціональне водокористування – біологічне очищення стічних вод, зберігання дощової води і т. ін.;

- мінімізація енергоспоживання – зведення до мінімуму або взагалі відмова від побутового енергоспоживання, використання відновлювальних джерел енергії;

- будівництво на екологічних засадах – енергоощадні будівлі, використання природних матеріалів тощо;

- ефективна утилізація відходів.

В Україні функціонує громадська організація «Глобальна мережа екопоселень України» (GEN UKRAINE), яка є частиною глобальної мережі екопоселень Європи та світу. GEN UKRAINE об'єднала в мережу екопоселення різних типів: родові помістя, арт-хутори, духовні спільноти, кохаузинги та комуни тощо, а також індивідуальні сталі домогосподарства та екологічні ініціативи [8].

Хоча у переважній більшості екопоселення створюються людьми, об'єднаними екологічними чи духовними цінностями, для яких неприйнятним є техногенний спосіб життя, при правильному позиціонуванні такого екопоселення його учасники, і вся територіальна громада можуть отримати суттєву економічну вигоду. Вимогою сьогодення є врахування екологічної складової в проєктах розвитку територіальних громад, тобто стратегічний план економічного розвитку громади має враховувати збереження природних ресурсів, екологічні наслідки діяльності для майбутніх поколінь. Тому пошук інноваційних способів виробництва, які б мінімізували вплив на навколишнє середовище, набуває все більшої популярності. Окремі принципи організації екопоселень можуть бути застосовані у вже існуючих містах і селах. Більше того – стати певним каталізатором їх економічного розвитку. Чисте повітря, ліси і водойми, органічні продукти, екологічний транспорт – чудові передумови для розвитку зеленого туризму, який у свою чергу може стати візитною карткою територіальної громади. Разом з тим, дослідження підтверджують, що навіть у регіонах, які традиційно є привабливими для туристів, екологічна ситуація не надто оптимістична. Результати аналізу дозволяють говорити про наявність цілого комплексу проблемних аспектів в частині екологічної безпеки та забруднення навколишнього природного середовища областей Карпатського регіону України. Особливо критичною є ситуація зі забрудненням атмосферного повітря у Івано-Франківській області, забрудненням водного басейну у Львівській області, а також низькими параметрами економіки природокористування у всіх областях Карпатського регіону [6, с. 193].

Враховуючи існуючі передумови та чинники, реальну ситуацію в Україні, є необхідність формування еколого-орієнтованої економіки, як на

рівні держави в цілому, так і на рівні окремих територіальних громад, наскільки це можливо у межах їх компетенції. Розвиток територіальної громади потребує ефективної системи менеджменту. Необхідні різні інструменти підтримки для розвитку сільськогосподарського виробництва (як форми зайнятості й доходу), для розвитку зеленого туризму (як способу отримання доходу), для комплексного розвитку територіальної громади (враховуючи виробничий потенціал і екологічну складову).

Підсумовуючи вище викладене, хочеться наголосити, що екопоселення матимуть перспективи розвитку і підтримку серед населення тільки, якщо розглядатимуться як форма постіндустріального розвитку економіки. Тобто турбота про екологію не має означати відмову від благ цивілізації, а передбачати застосування інноваційних форм господарювання з мінімальною шкодою для навколишнього середовища. Окремими аспектами реалізації цього положення можуть стати: відродження сільських населених пунктів, перетворення окремих з них на зони зеленого туризму; створення екорайонів з виробництва органічних продуктів поблизу міст; проектування і будівництво енергоефективного житла (особливо актуально, враховуючи необхідність відновлення житлового фонду України після війни); підтримка на державному рівні впровадження відновлювальних джерел енергії; чітка законодавча регламентація екологічної експертизи всіх економічних проєктів, які впроваджуються на рівні територіальних громад. Також розвиток екологічних поселень у сучасних реаліях може стати ефективною формою соціального підприємництва.

### Список використаних джерел:

1. Беженар І.М., Скиба Г.І., Кравченко С.А. Аналітична оцінка розвитку сільських територій. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Випуск 2 (65). С. 66-78. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/issue/view/189>
2. Жидкова Т.В., Селіхова Я.В. Принципи організації енергоефективних екологічних поселень. Комунальне господарство міст. 2021. Том 1. Вип. 161. С. 2–7. URL <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5705>
3. Левківська Л.М., Швець Т.В., Плотнікова М.Ф. Роль родових та екологічних поселень у політиці реалізації підприємницького потенціалу України. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 43-48. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.3.43
4. Писаренко П.В., Самойлік М.С., Диченко О.Ю., Ноженко Ю.М., Рубан Ю.В. Методичні засади впровадження еко-інновацій у контексті сталого розвитку сільських територій. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2020. № 4. С. 135-141. <https://doi.org/10.31210/visnyk.2020.04.16>

5. Свірідова С.С., Степанова А.В. Екологічна та соціальна складова в проєктах розвитку територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2022. № 10 (28). С. 73-84. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28))
6. Тарасова О. Сучасні тренди інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку еколого-орієнтованої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. Том 1. С. 189–196. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-31)
7. Ткачук В.І., Швець Т.В., Плотнікова М.Ф. Стратегічне управління інвестиціями у розвиток підприємництва територіальних громад. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 12-21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.24.12
8. Що означає GEN та мета його існування. URL: <https://genukraine.com.ua/index.php/uk/who-we-are>.



Данкевич В. Є., д. е. н., професор,  
Грабовська В. С., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ

**Актуальність теми.** Якщо Україна має намір продовжувати експорт продукції з деревини до наших міжнародних партнерів у Європі та у інших розвинутих країнах, вона в майбутньому повинна буде гарантувати, що така продукція є якісною. Відповідно необхідною є сертифікація якості продукції [1, 9].

**Основний матеріал.** Україна перейшла зі старих стандартів на нові, гармонізовані із європейськими стандартами вимірювання ділової деревини. Схема стандартів класифікації та вимірювання ділової деревини зображена на рис. 1.

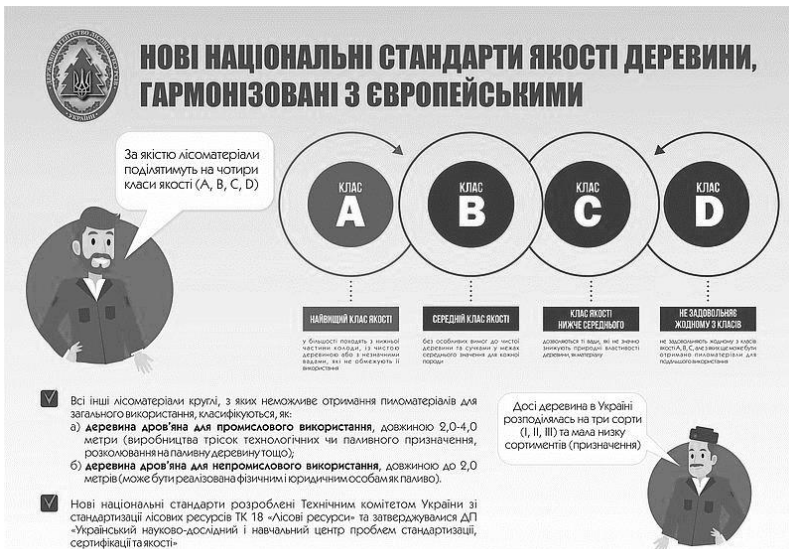


Рис. 1. Схема стандартів класифікації та вимірювання ділової деревини

Після 2019 р. ділова деревина, а саме лісоматеріали круглі, розподіляється на чотири класи якості, відповідно європейської класифікації ( A, B, C, D). Класи деревини гармонізованих із європейськими стандартами класифікації та вимірювання ділової деревини представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Класи деревини гармонізованих із європейськими стандартами класифікації та вимірювання ділової деревини**

Клас	Характеристика
A	лісоматеріали високого класу ( з нижньої частини колоди із чистою деревиною або незначними вадами)
B	лісоматеріали віднесені до середнього класу (без особливих вимог до чистої деревини та із сучками)
C	лісоматеріали, які нижче середнього класу (мають незначні вади, які не значно знижують властивості)
D	лісоматеріали, які не задовольняють вимогам жодного з вищих класів

Джерело: [2].

Адаптуючись до європейських стандартів необхідно також приділяти увагу охоронним заходам. Рішення щодо охоронюваних територій повинні прийматися як частина політичного процесу, і після їх прийняття їх слід якомога менше змінювати, щоб уникнути невизначеності для лісової промисловості та/або остаточного зникнення заповідних лісів. Існуючі українські економічні та політичні інститути не можуть гарантувати, що посягання на заповідні території не відбудеться.

Україна є країною, яка переходить від командно-адміністративного режиму до ринково-демократичної економіки. Важливими компонентами цього переходу є лібералізація цін, стабілізація та приватизація, дотримання якісних вимог до продукції. Лісовий сектор є прикладом того, як решта економіки впоралася з цим переходом, його слід вважати невдалим. Ринок деревини не існує, оскільки деревина продається деревообробникам за цінами, встановленими державою. Лісова політика, спрямована на забезпечення сталого управління лісами та конкурентоспроможний деревообробний сектор, не може бути реалізована до завершення економічного переходу до ринкової економіки із сертифікованим виробництвом.

Лісова сертифікація (відповідно європейським стандартам) – це оцінка відповідності системи ведення лісового господарства встановленим міжнародним стандартам ведення лісового господарства та лісокористування на принципах сталого розвитку [2-8]. Метою лісової сертифікації є забезпечення економічного, екологічного та соціального балансу сталого управління лісами шляхом запровадження загальнозначущих і тих стандартів, які заслуговують довіри.

**Висновки.** Сертифікація лісової продукції використовується в останні десятиліття, щоб покращити управління лісами, забезпечити відстеження ланцюга поставок і висунути претензії ринку до покупців щодо

сертифікованого статусу матеріалу. Але з впровадженням Регламенту ЄС щодо деревини оператори ринку та покупці стикаються з новими проблемами щодо забезпечення того, що деревина була заготовлена та транспортована незаконно. Ці виклики викликали питання щодо ефективності систем сертифікації для забезпечення законності, особливо як це визначено EUTR.

### **Список використаних джерел**

1. Економічна безпека підприємств : підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К. : Алерта, 2011. 704 с.
2. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. та ін. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / за ред. проф. А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
3. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Ресурсне забезпечення деревообробних виробництв України: міждержавні і міжрегіональні порівняння. Регіональна економіка. 2019. № 3 (93). С. 145-154.
4. Кизим М., Ярошенко І. Інструменти лісової політики України. Проблеми економіки. 2018. № 2 (36). С. 66-70.
5. Лісовий кодекс України : Закон України від 21.01.1994 № 3852-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>
6. Паляничко Н.І. Фінансово-економічне забезпечення збалансованого використання земельних ресурсів України / за наук. ред. акад. НААН О.І. Фурдичка; Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т агроекології і природокористування. Київ : ДІА, 2017. 240 с.
7. Попадинець Н.М. Внутрішній ринок продукції лісової промисловості України: проблеми та напрями розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2014. 182 с.
8. Посібник «Лісова сертифікація за вимогами FSC національного стандарту для України: можливості для зацікавлених сторін». 2021. URL: <https://ua.fsc.org/preview.fsc.a-1211.pdf>
9. Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки: Постанова Верховної Ради України від 05.03.1998 р. № 188-98/ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20188/98-%D0%B2%D1%80>

Данкевич Є. М., д. е. н., професор,  
Кондратюк Д. Ю., Воронін А. О., Бондаренко П. А., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна

## ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

**Актуальність теми.** Чим точнішою та релевантнішою інформацією володіє керівник, тим легше йому буде приймати обґрунтовані рішення та здійснювати ефективні дії. Якісне управління наявними ресурсами (трудовими, земельними, економічними тощо), планування розвитку та оперативне управління всіма сферами життєдіяльності об'єднаної територіальної громади здійснюється за допомогою автоматизованої системи збору, зберігання та аналізу просторової інформації. Впровадити геоінформаційну систему та мобільний картографічний додаток для підвищення ефективності вирішення проблем сільської місцевості наразі можливо на базі кожної громади.

**Основний матеріал.** Прикладами запровадження геоінформаційних систем реалізованими у громадах Житомирської області є: акти населених пунктів, пов'язані з інформацією про об'єкти комунальної власності, зокрема школи, лікарні, транспортні об'єкти, торговельної інфраструктури; плани промислових комплексів із відображенням інженерних мереж (водопроводів, каналізацій, газопроводів, протипожежних систем тощо).

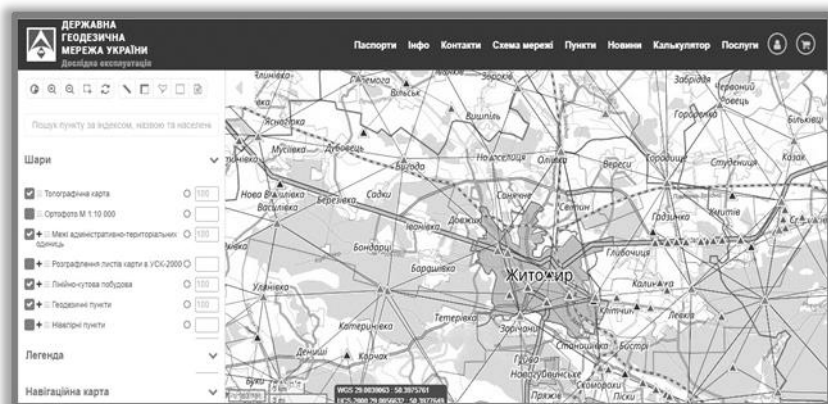
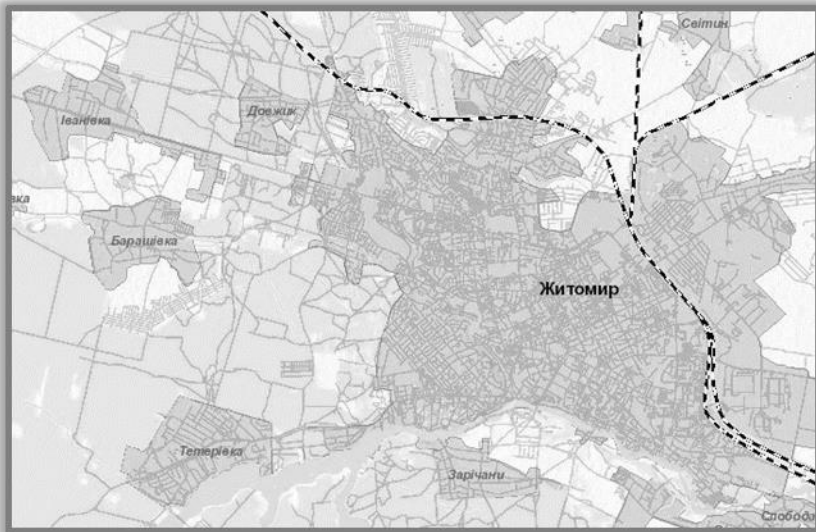


Рис. 2. Набори даних геопорталу Державної геодезичної мережі України

Набори даних геопорталу Державної геодезичної мережі України, конкретно міста Житомира, представлені на рисунку 1. Необхідність більш широкого використання геоінформаційних систем в умовах завершення адміністративної реформи зумовлена відсутністю комплексного уявлення місцевої влади про об'єкти, створені на підвідомчій території останнім часом. Адже топографо-картографічна основа карт і планів місцевості, в тому числі й цифрових, має особливість втрачати актуальність із кожною новозбудованою чи новим промисловим об'єктом, встановленим новим кіоском, асфальтованою дорогою. Вищезазначені зміни важливі та значні як на рівні всього населеного пункту, так і на рівні окремого мешканця та власника чи спеціаліста з обслуговування території [1–2].

Набори даних про топографічні об'єкти території Житомирської області (природні, територіальні, водні об'єкти, території населених пунктів, дороги, залізничні колії тощо) представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Набори даних про топографічні об'єкти території Житомирської області**

Невідповідність системи управління комунальним та майновим комплексам міст сучасним тенденціям економічного розвитку міст стримує вирішення актуальних проблем територій, а саме забезпечення життєдіяльності територіальної громади, покращення якості життя населення та державних послуг (освітніх, інформаційних, комунальних, транспортних, медичних тощо). Через відсутність достовірної та повної

інформації від місцевих органів влади та їх постійно оновлюваної єдиної планово-картографічної бази місцеві бюджети втрачають значні фінансові ресурси. Геоінформаційні системи дають змогу менеджерам приймати адекватні, економічно обгрунтовані рішення, оперативно реагувати на потреби внутрішнього та зовнішнього середовища, що динамічно змінюється [3–7]. При цьому, для оперативного реагування необхідні відповідні набори даних.

**Висновки.** Впровадження геоінформаційних систем і технологій в управління територіями свідчить про те, що географічна інформація в сучасних умовах стала важливим стратегічним ресурсом державного управління та загальним суспільним продуктом споживання. Відповідно наразі загальноприйнятим стала розробка схем планування територій.

#### Список використаних джерел

1. Купач Т. Г. Інформаційні технології та системи в туризмі: навч. посіб. Київ: Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2015. 97 с.
2. Куссуль Н. М. Інтелектуальні обчислення : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [та ін.]. – К. : Наукова думка, 2006. – 186 с.
3. Липський В. ГІС, як інструмент управління територіями. Застосування сучасних комп'ютерних технологій в просторовому плануванні ОТГ»//доц., заступник гендиректора Мальцев С. Начальник відділу [Режим доступу]: <https://hromady.org/wpcontent/uploads>
4. Ліщинська Л.Б. Місце і роль електронної комерції у складі цифрової економіки Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 5. Т. 1. С. 217–220.
5. Лутай А. П. Інформаційні технології у туристичній галузі. Зб. мат. наук.-практ. конф. ДонНУЕТ. 2012, 241–247.
6. Матеріали регіонального семінару «Підтримка розвитку громади зсередини». *Українська Ініціатива* Зміцнення Громадської Довіри. Липень 11, 2014 Липень 10, 2017. URL: <http://www.uip.org.ua/wp-content/uploads/>
7. Мельник А. В. Впровадження та вдосконалення геоінформаційних технологій у туристичній діяльності. . *Науковий вісник Уж. НУ.-2009.-* Серія “Економіка”. Вип. 28, 43–44. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/melnyk3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/melnyk3.htm).

*Дацій Н. В., д. держ. упр., професор,  
Бурячек Р. О., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ**

Динамічний розвиток інформації, від якої залежить сучасне суспільство, сприяв швидкій глобалізації та розмиванню міждержавних і прикордонних кордонів. Разом із політичними та економічними факторами інформація стала важливим чинником національного розвитку, а в геополітичних відносинах стала знярядям і засобом ведення війни, що може сформувати новий тип війни, тобто інформаційну.

На сьогодні науковці визначили певні способи визначення поняття інформаційної війни. Представники першого підходу виявили, що інформаційна війна – це сукупність політичних, економічних, соціальних, дипломатичних і технічних засобів, прийомів і засобів для досягнення поставленої мети та сприятливого впливу на інформаційне поле об'єкта інформаційної війни. Агресія і захист власних інтересів. Прихильники другого напрямку називають його найгострішою формою боротьби в інформаційному просторі, яка передбачає протистояння агресорів з різними напрямків. Відповідно до третього підходу інформаційна війна трактується як форма ведення війни з використанням електронних засобів інформації. Як писав Він Швартов: «Інформаційна війна — це електронний конфлікт, а інформація — це стратегічний актив, який необхідно захопити або знищити.» Представники Четвертого руху трактують інформаційну війну як протистояння сучасних технологічних систем. Оскільки розвиток суспільства і світу не зупиняється, сьогодні починаються різні способи трактування поняття інформаційної війни. Відкрита та прихована інформація, яка впливає на життя людини [1, с. 74].

Досить значною слід виділити думку Я. Малік, який відмічає, що інформаційна війна є формою ведення інформаційного протистояння між різними суб'єктами (державами, неурядовими, економічними та іншими структурами), яка передбачає проведення комплексу з нанесення шкоди інформаційній сфері конкуруючої сторони і захисту власної інформаційної сфери, конкуруючої сторони і захисту власної інформаційної безпеки [2].

Не менш важливим слід відмітити думку С. Шпилик, яка зазначає, що інформаційною війною є послаблення моральної та матеріальної сили супротивника або конкурента й посилити власні. Вона передбачає заходи пропагандистського впливу на свідомість людини. Такі війни не призводять безпосередньо до кровопролиття, руйнувань. При їх веденні немає жертв, ніхто не позбавляється даху над головою [3, с. 182].

Розглядаючи чинне законодавство слід відітмити, що згідно ст 17 Конституції України, передбачено, що захист суверенітету і

територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього українського народу» [4].

Також досить значною слід вмітити Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017 «Про Доктрину інформаційної безпеки України», який відмічає, що національними інтересами в інформаційній війні є забезпечення конституційних прав і свобод людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації; забезпечення конституційних прав людини на захист приватного життя; захищеність від руйнівних інформаційно-психологічних впливів; забезпечення вільного обігу інформації, крім випадків, передбачених законом; розвиток та захист національної інформаційної інфраструктури; забезпечення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційних ресурсів України; захищеність державної таємниці та іншої інформації, вимоги щодо захисту якої встановлені законом.

Наведене дозволяє зрозуміти, що інформаційна агресія стала нашим повсякденням жодна людина не почуває себе в безпеці в цьому відношенні, не потребує доведення. Саме тому всі громадяни держави, а особливо ті, які перебувають на «передовій» інформаційних протистоянь (маємо на увазі журналістів, редакторів), повинні усвідомлювати можливі ризики, бути здатними протистояти інформаційним загрозам і впливам, а отже – глибоко розбиратися у витоках, причинах, методах ведення війн такого типу. Шкідливо думати, що інформаційні війни менш руйнівні, порівняно з тими, в яких застосовуються танки чи бомбардувальники. Руйнування суспільної психології та психології особи, «перекроювання» інтелектуальних і ціннісних орієнтирів представників того чи іншого народу завдають не менше шкоди, ніж полум'я силових конфліктів, а наслідки усуваються десятиліттями, а то й сотнями років.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ліпкан В. А. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції: навч. посіб. К.: КНТ, 2006. 280 с.
2. Малик Я. Інформаційна війна в Україні. Науковий вісник. 2015 року № 15 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26730/malyk.pdf>
3. Шпилик С. Інформаційна війна, пропаганда та пр: такі схожі й такі різні. Галицький економічний вісник Тернопіль : ТНТУ, 2014. Том 47. № 4. С. 178-188.
4. Базилук Я. Б., Бодрук О. С., Венцковський Д. Ю. Україна у системі міжнародної безпеки: монографія. Рада національної безпеки і оборони України, Національний ін-т проблем міжнар. безпеки. К.: Фоліант: Стилос, 2009. 572 с.



*Довженко В. А., к. е. н., доцент,  
Ковтун Є. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Вплив воєнних дій на території нашої країни та неможливість на даний момент визначити та проаналізувати усі наслідки російської агресії, що продовжуються і надалі, робить неможливим розроблення реалістичних прогнозів економічного та соціального розвитку і як наслідок, бюджетних показників на довгостроковий, тривалий період. Саме тому, до законодавства було впроваджено ряд змін, зокрема дія статті 75 БКУ та норми щодо прогнозів місцевих бюджетів [1]. Це означає, що прогноз місцевого бюджету, як документ середньострокового бюджетного планування, у 2022 році не складається.

*Метою дослідження є* вивчення особливостей планування та виконання місцевого бюджету в умовах воєнного стану.

Враховуючи, ситуацію яка склалась, Міністерство фінансів України рекомендує заповнювати форми у відповідних частинах лише на 2023 рік. Складання має відбуватись згідно вимог зазначених у Бюджетному та Податковому кодексі України, з урахуванням, вступивших в дію, законодавчих змін. Місцевим радам при плануванні доходної частини місцевого бюджету на наступний 2023 рік у частині податкових і не податкових надходжень та інших доходів, доцільно орудувати [1]:

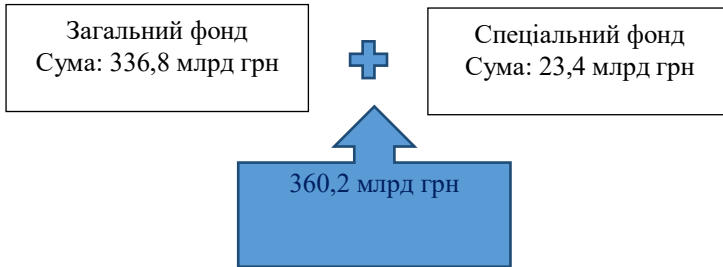
1. Основними прогнозними макропоказниками економічного і соціального розвитку України;
2. Нормами Бюджетного та Податкового кодексів України, результатами органів місцевого самоврядування про затвердження місцевих податків і зборів, враховуючи при цьому актуальні ставки оподаткування, а також нормативи зарахування загальнодержавних податків до відповідних місцевих бюджетів й індексацію окремих ставок оподаткування.

При складанні прогнозу прибуткової частки місцевих бюджетів на 2023 рік Міністерством фінансів було проаналізовано [2]:

- загальні показники, що використовуються при розрахунках прогнозних надходжень внесків та зборів, за 2021-2022 роки, також з макропоказники Мінекономіки на 2022 рік та прогнозовані раніше на 2023 рік;
- фактичний дохід бюджету за результатами 2019 – 2021 років і 6 місяців 2022 року;
- пролонгування на 2023 рік дії тимчасової норми щодо підвищеного нормативу зарахування податку на доходи фізичних осіб до місцевих бюджетів;

- період дії воєнного стану і ліквідації наслідків руйнування збройної агресії росії проти України.

До того ж, прогнозовані показники доходів місцевих бюджетів на 2023 рік (рис. 1) в порівнянні з планом на 2022 рік зменшено на 78,2 млрд грн, або на 16,7%, крім того: за загальним фондом – зменшується на 74,4 млрд грн, або на 18,2%; за спеціальним фондом також зменшується на 2 млрд грн, або на 8,2%.



**Рис. 1. Показник доходів місцевих бюджетів на 2023 рік**

Джерело: складено за даними сайту Міністерства фінансів

В момент створення видаткової частини проекту місцевого бюджету на 2023 рік, в першу чергу, мають бути враховані витрати на заробітну плату для працівників бюджетних установ і на проведення розрахунків за електроенергію, водопостачання, поставки газу та послуги мобільного зв'язку, що витрачають бюджетні установи.

Слід зазначити, що в процесі генерування видаткової частини місцевих бюджетів на 2023 рік необхідно вважати, що видатки субвенції з державного бюджету на користь місцевим бюджетам, які спрямовані на здійснення підтримки певних закладів, враховано у складі програми «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» [1].

Водночас, потрібно враховувати, що 27 серпня 2022 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану»[4]. Прийняте рішення дозволить забезпечити наступне:

- купівлю шкільних автобусів для безпечного підвезення учнів до закладів освіти з нового навчального року;

- надання на професійному рівні високоспеціалізованої медичної допомоги, застосовуючи метод трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів;

- реабілітацію ветеранів війни, осіб, що мають особливі заслуги перед Україною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих ветеранів війни, членів сімей загиблих Захисників і Захисниць України, осіб, які

постраждали внаслідок участі в Революції Гідності, а також здійснювати придбання та виготовлення бланків відповідних посвідчень та нагрудних знаків для таких осіб [4].

При проектуванні місцевих бюджетів на наступний рік, потрібно використовувати Методичні рекомендації стосовно запровадження та застосування гендерно орієнтовного підходу в бюджетному процесі, затвердженого наказом Мініфіна від 02.01.2019 р. [3] і нормативно-правовими актами, що налагоджують питання гендерної рівності та інших документів, що включають зобов'язання України у питаннях даного типу. Мініфін України пропонує головним керівникам враховувати гендерні аспекти в характеристиках бюджетних програм шляхом дефініції завдань бюджетної програми і відповідних показників продукту і якості.

**Висновки.** Отже, в процесі розробки планових показників доходів і видатків місцевих бюджетів, спеціалістам, як і раніше, потрібно користуватись основними макроекономічними показниками щодо прогнозу розвитку вітчизняної економіки та нормами нормативно-правових документів у цій сфері. Проте показники місцевих бюджетів повинні враховувати стан воєнного стану та особливі умови, що склались наразі в Україні. Місцеві органи влади повинні бути постійно готові справитись із викликами, які можуть бути спричинені військовою агресією, тому розробляючи місцеві бюджети потрібно передбачити джерела фінансових ресурсів на відновлення критичної інфраструктури та інші заходи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Особливості складання проєктів місцевих бюджетів на 2023 рік – огляд основних показників та роз'яснення для громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15448>
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: Наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19#Text>
4. Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2022 № 978. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-2022-п#Text>

*Іванюк О. В., к. е. н., доцент,  
Турчина Н. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТАБІЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Без ефективної банківської системи, яка обслуговує і впливає на всі економічні та соціальні процеси, що відбуваються в державі неможливе функціонування економіки країни загалом. Банки, поєднавши функції фінансових посередників та інвестиційних установ стали основною спонукальною силою розвитку економіки та забезпечення реалізації ведення господарської діяльності всіх підприємств. На даний час, банки надають великий спектр послуг та здійснюють різноманітні фінансові операції. Кожен банк самостійно визначає систему організації операційної діяльності, перелік послуг клієнтам роздрібною та корпоративного бізнесу, інформаційного забезпечення, штатний розклад, систему мотивації працівників, моніторинг якості наданих послуг, тощо.

Серед основних проблем розвитку економіки країни одне з основних місць посідає питання дослідження функціонування банківської системи, оскільки стабільна та ефективна банківська система є гарантом результативного регулювання економіки. Зниження темпів розвитку економіки, падіння національної фінансової стабільності та фінансової безпеки є результатом того, що банківська система в Україні не виконує в повному обсязі притаманних їй функцій [1].

Згідно досліджень розвитку банківського сектору 2018–2022 роки стали найскладнішими, з початком загострення політичної ситуації в 2014 році та загострилися у 2022 році у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ, які призвели до зменшення зовнішнього та внутрішнього попиту, процесів девальвації, вилучення коштів населенням та бізнесом з банківської системи [2].

Всі суб'єкти економіки зіштовхнулись з непередбачуваними викликами 24 лютого 2022 року, спричиненими повномасштабним вторгненням російських військ на територію України. Варто зазначити, що завдяки системній роботі регулятора впродовж попередніх років, які теж були не менш складними в економічному плані (карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19) фінансовий сектор, в тому числі і банківська система виявилась підготовленою до цих подій. Заплановані нормативні та регуляторні зміни набули невідкладного характеру завдяки виваженим діям регулятора і банківська система вистояла та продовжує активно розвиватись [3].

На початку війни, а саме в березні 2022 року більшість українських банків вимушені припинити роботу на окупованих територіях та на тих, де велись активні бойові дії. На жаль, така ситуація з відділеннями банків і на даний час. Наслідком таких вимушених дій є зниження ділової активності, зменшення попиту на банківські продукти в деяких регіонах. Адміністраціями банківських установ проводяться оптимізації скорочення витрат. Слід зазначити, що після звільнення територій України банківські установи відразу почали відкривати відділення, що в свою чергу призвело до доступу фінансових послуг фізичним та юридичним особам в Україні. Станом на початок травня 2022 року працювало орієнтовно 80% відділень банківських установ [3].

В той же час, банківські установи вдосконалюють свої механізми, що в свою чергу дає змогу клієнтам мати доступ до операцій з власними рахунками та коштами розміщених на них. Це можливо не тільки на території України, а й за її межами. Під час проведення військових дій банки працюють стабільно, рівень обслуговування та доступності фінансових послуг підвищується. Все це свідчить про те, що банківська система України гідно справляється з тими викликами, що спричинили військові дії на території України.

#### **Список використаної літератури**

1. Тімашов В.О., Севастьяненко О.В. Фінансова система України: правова характеристика та законодавче регулювання. Право і суспільство. 2021. № 2. С. 134–139.
2. Фінансова і валютна системи України: рік 2021-й. Укінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3379681-finansova-i-valutna-sistemi-ukraini-rik-2021j-pandemicnij-krizovij.html>
3. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

*Кухарець В. В., к. е. н, доцент,  
Мітіна А. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ АГРОКОПТЕРАМИ: СУЧАСНА РЕАЛЬНІСТЬ**

Стрімкий розвиток технологій загалом та технічних засобів пов'язаних із використанням у аграрному виробництві зумовлює в Україні розвиток допоміжної діяльності у рослинництві (обприскування сільськогосподарських культур з повітря). За декілька років Україна стала ринком із найвищим рівнем запровадження технологій агродронів. Ринок дронів у аграрному господарстві це не лише ринок літаючих пристроїв, але й пов'язана система робототехніки. Поштовхом до такого швидкого розвитку ринку агродронів та послуг, що пов'язані з ними, стало екосистемність при їх використанні, якість обладнання та орієнтованість на аграрних підприємств. У 2021 році ринок агродронів в Україні виріс на 60 відсотків, агродрони-обприскувачі обробили перший мільйон гектарів полів в Україні [2]. Забезпеченість технічного парку ТОВ «Джіфлайт» безпілотними технологіями (комплект технічних пристроїв) надає можливість підприємству першим зайняти нішу на ринку надання послуг інноваційного обробітку. Метою діяльності ТОВ «Джіфлайт» є отримання прибутку за рахунок допоміжної діяльності у рослинництві (обприскування сільськогосподарських культур, у тому числі з повітря), посередницької, комерційної та іншої діяльності. Предметом діяльності є: надання агротехнічних та інших послуг; надання послуг технічного консультування в сфері інжинірингу, транспортування, тощо.

Основним видом діяльності у 2021 р була допоміжна діяльність у рослинництві та діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Допоміжна діяльність це переважно надання послуг із використання технічних засобів (дронів гексакоптерів) для обробки полів. Послуги надаються суб'єктам підприємницької діяльності аграрної галузі та розташованим у даному регіоні. Це малі та середні аграрні підприємства а також фізичні особи, земельний фонд яких розташований на території Житомирського області та суміжних областей. Підприємство працює як за попередніми договорами так і за договорами на даний момент.

Ринок агродронів та послуг, які пов'язані з ними в Україні лише на початковому етапі, тому суб'єктів підприємництва головним видом діяльності яких є надання послуг дронами у аграрному виробництві ще не досить багато. Серед конкурентів ТОВ «Джіфлайт» слід виділити підприємства із найбільшим капіталом та більшим терміном

функціонування на даному ринку: ТОВ «Агродрон» (м. Чернівці), ТОВ «УкрКвадроТех» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Агродрони» (м. Київ). Такі підприємства мають більшу фінансову можливість для покращення технологічного парку та займають уже певну частку на ринку. Також, слід звернути увагу на підприємства, що зареєстровані у Житомирській області: ТОВ «АС АгроПослуги», ТОВ «Біг Дрон», ТОВ «Дрон Агро Полісся» [3]. Діяльність підприємства пов'язана із використанням повітряних технічних засобів. Товариство почало працювати у III кварталі 2021 року та отримало 31,8 тис. грн прибутку, також прибутковим став IV квартал 2021 року У I кварталі 2022 року підприємство майже не працювало (враховуючи події, що відбулись в Україні), тому зрозумілим є збитковість та нерентабельність функціонування.

Весною 2022 року здійснення послуг агродронами стало не можливим. Для продовження роботи дронами гексакоптерами у військовий період суб'єктам підприємництва, даного напрямку діяльності знадобилось отримання дозволів на польоти та погодження щодо використання повітряного простору для потреб аграрного виробництва. Як наслідок, у 2022 році виконано менший об'єм робіт, що було заплановано, а отже і прослідковується зменшення прибутку та рентабельності підприємств.

Задля покращення функціонування суб'єктів підприємництва та обрання раціональної стратегії розвитку доречно скористатись методом, який дозволяє узагальнити інформацію щодо можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства. SWOT-аналіз дозволяє розглянути «strength», «weaknesses», «opportunities», «threats» у комплексі та прослідкувати можливий взаємний вплив [4]. Матриця SWOT аналізу наочна ідентифікація перспектив та загроз розвитку підприємства .

Отже, здійснивши аналіз можливостей ТОВ «Джіфлайт» та зіставивши їх із сильними сторонами, для підприємства доцільним вбачається запровадження системи попереднього заключення договорів на надання послуг в майбутній період. Наявність такого договору позитивно позначиться на швидкості та відповідно якості послуги для клієнта. Адже, наявність попереднього договору є запорукою першочерговості надання послуги у встановлений термін. Знизити загрози ринкового середовища можна при раціональному використанні сильних сторін ТОВ «Джіфлайт» зокрема застосовування гнучкої цінової політики щодо конкурентів із традиційними способами обробітку посівів. Основною перешкодою щодо реалізації можливостей слід відмітити недолік фінансових ресурсів, які необхідні для купівлі додаткових технічних засобів для пришвидшення надання послуг; відсутність клієнтської бази ТОВ «Джіфлайт». Загроза, що може бути посилена слабкими сторонами підприємства – нестабільність

загруженості технічних засобів, що призводить до недоодержання фінансових ресурсів.

Враховуючи реалії сьогодення для ТОВ «Джіфлайт» доцільним є застосування стратегії диверсифікації. Так як, стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації та підвищення конкурентоспроможності, її використання вважається доречним саме при перших симптомах кризових явищ. Стратегія диверсифікації використовується підприємством, насамперед, для того, щоб покрити витрати від його основної діяльності, збільшити прибуток фірми, який у майбутньому можна використати для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді.

#### **Список використаних джерел**

1. Агродрони: рентабельність обприскування, амортизація. <https://kurkul.com/spetsproekty/1173-matematika-obpriskuvannya-agrodronami--vse-pro-vartist-ta-rentabelnist-vikoristannya>
2. Коптер для ЗЗР: як дрони допомагають обприскувати поля під час війни <https://agravery.com/uk/posts/show/kopter-dla-zzr-ak-droni-dopomogaut-obpriskuvati-pola-pid-cas-vijni>
3. Список юридичних осіб за квед 01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві. <https://vkursi.pro/company/kved/a/01-61/114>
4. SWOT analysis: Do you know your business's strengths and weaknesses? <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/swot-analysis-easy-tool-strategic-planning>



*Литвинчук І. Л., д. е. н., професор,  
Лутай Д. М., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

**Постановка проблеми.** Важливою складовою національної економіки є інвестиційно – інноваційна безпека та її розвиток. Ця сфера дає можливість оптимізації процесів функціонування підприємств у країні, завдяки яким відбувається актуалізація виробництва продукції, що має забезпечувати підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. Надходження інвестицій та збільшення інновацій має позитивний вплив на соціально – економічний розвиток держави, тому що завдяки їм відбувається зростання економіки через трансфер капіталу, надходження інноваційних рішень та технологій.

**Аналіз останніх досліджень.** На сьогоднішній день величезна кількість публікацій науковців присвячені темі розвитку інвестиційно – інноваційної безпеки та основним складникам, які є в її основі. Серед вчених можна виокремити Мороза М. О., Олейнікова О. О., Левковця О., Федоренка А. та Сухорукова А. І. При тому майже всі статті науковців спрямовані на дослідження формулювання особливостей та інноваційних і інвестиційних ознак та складників національної економічної безпеки. Але досі залишається відкритою серед науковців необхідність у вивченні перспектив розвитку інвестицій та інновацій та формування функціоналу цільового рівня економічної безпеки.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження перспектив розвитку інвестиційно – інноваційної безпеки України.

**Виклад основного матеріалу.** На середовище інноваційного потенціалу та інвестиційного клімату вагомий вплив мають такі показники як обсяг приросту інвестицій до ВВП, індекс інвестиційної привабливості бізнес-середовища, чисельність працівників в науково – технічній галузі, частка кредитів, наданих для розвитку підприємств, кількість реалізованої продукції при використанні інновацій. Також сюди можна віднести частку науково – технічних робіт у ВВП [11].

В останні декілька років можна помітити, що прослідковуються тенденції щодо зменшення ступеня захищеності сектору інвестицій та інновацій в Україні. По – перше це зумовлено проблемами, які є наявні в нашій країні, сюди відносять часткове згасання наукового потенціалу, що виявляється у об'єднанні чи частковій або повній ліквідації науково – дослідних установ, які відповідають за розробки інноваційних моделей діяльності підприємств; скорочення попиту на національні дослідження в

галузі інновацій з боку держави через відсутність чи зменшення фінансування; зниження інтересів працівника до проєктів в інноваціях через низький рівень заробітної платні у секторі; недостатньо розвинена економіка та як наслідок неможливість прийняття в повній мірі світового досвіду із запровадженням прогресивних технологій; небажання іноземних та місцевих інвесторів вкладати кошти в об'єкти, які знаходяться в країні, де недостатньо удосконалене законодавство у частині інвестицій, а саме захист прав інвесторів та отримання ними гарантій, зниження інвестиційної привабливості через послаблення економічної стійкості і нестабільність політичної ситуації та відсутність безпеки в країні [2].

Щоб встановити необхідний рівень економічної безпеки в країні необхідно підтримувати відповідний стан усіх її складових частин, до яких також відносять інвестиційно – інноваційну систему. Щоб забезпечити відповідний розвиток інвестиційно – інноваційного розвитку потрібно виконати такі задачі, які є в пріоритеті сьогодення:

- забезпечити можливість та умови для кардинальних змін інвестиційно – інноваційної моделі, яка була встановлена державою;
- сформувані більш ефективну та таку, що відповідає новим ринковим вимогам інституційну структуру, що в свою чергу призведе до зменшення тиску на організаційно – управлінську функцію;
- удосконалити принципи проєктування та затвердити інноваційні проєкти з використанням іноземних інвестиційних коштів;
- модернізувати систему надання державою підтримки, а саме у сфері фінансів, щоб допомогти реалізувати нові проєкти стратегічного значення;
- створити програми, які реалізують державні інтереси у виробництві конкурентоспроможної продукції та імпортозамінних продуктів шляхом забезпечення відповідних органів інвестиційно – інноваційним благополуччям;
- реформувати структуру економіки для збільшення ваги наукової продукції у частині ВВП за рахунок прискореного розвитку;
- стимулювати приватно – державне партнерство задля отримання обопільних вигідних результатів;
- трансформувати нормативно – правову базу, для того щоб регулювати інвестиційно – інноваційну діяльність та отримати реальні гарантії задля захисту вкладів інвесторів;
- оптимізувати систему податків для удосконалення інвестиційного клімату ;
- визначити оптимальний вплив заходів лібералізму та протекціонізму щоб збільшити ефективність інвестиційно – інноваційної політики;
- збільшити інноваційну інфраструктуру через запозичення вдалого досвіду закордоном [3].

**Висновки і пропозиції.** Після вивчення усієї інформації, можна зробити висновок, що інвестиційно – інноваційна безпека має важливе значення для стабільної роботи національної економічної безпеки, але на даний момент знаходиться у нестійкому рівні забезпеченості. Щоб забезпечити сталий розвиток економіки та конкурентоспроможність України на міжнародній арені потрібно стимулювати функціонування раціональної інвестиційно – інноваційної державної стратегії. Тому для збільшення надходження інвестицій та інновацій в країну необхідно, щоб відбулися зміни в Україні на економічному, політичному та законодавчому рівнях.

#### **Список використаних джерел**

1. Doing Business 2019: Training for Reform. – World Bank Group. – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doingbusiness-2019>.
2. Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation. 11th edition – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent. – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>.
3. The Global Competitiveness Report 2018. – Professor Klaus Schwab. – World Economic Forum – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/globalcompetitiveness-report-2018>.
4. The Global Risks Report 2019, 14th Edition – World Economic Forum. Geneva. – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf).
5. Білик В.В. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. Економіка та суспільство. 2017. №10. С.172—176.
6. Дурицька Г. В. Інвестиційно-інноваційна безпека країни в умовах транснаціоналізації / Г. В. Дурицька // Фінансовий простір. – 2015. – № 2. – С. 305-309. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2015\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_2_39).
7. Копилук О. І. Інвестиційно-інноваційна складова в системі економічної безпеки України / О. І. Копилук, О. М. Музичка, З. М. Холод // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 81-87. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_11\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_15).
8. Левковець О. Інноваційна безпека України: проблеми за безпечення в глобалізованому світі. Економічні науки. 2012. № 15. С. 81–87.
9. Мороз М.О. Детермінанти інвестиційної безпеки України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(50). С. 28–35.
10. Новікова К.І. Інноваційно-інвестиційна безпека: сучасні виклики та загрози. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №16(2). С.26–30.
11. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році. Укр ІНТЕІ. 2018. С.38.

12. Сухоруков А. Проблеми інноваційної безпеки України. Економіка і прогнозування. 2011. № 2. С. 63–81

13. Сухоруков А.І., Олейніков О.О. Науково-технологічний потенціал та інноваційна безпека України. URL: <http://inventture.com.ua/main/analytics/security/invsecurity>

14. Федоренко А. Інноваційно-інвестиційна складова економічної безпеки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Чернігів, 2015. 22 с. 6. Національний банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua/>.

*Симоненко Л. І., к. е. н., доцент,  
Самчук Т. Ю., Косміна О. І., Овчарук С. О., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Питання фінансової стійкості та ефективності економічної діяльності в охороні здоров'я залишаються надзвичайно актуальними як на глобальному так і на національному рівнях. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) вивчивши та проаналізувавши глобальний досвід забезпечення стійкості систем медичного обслуговування констатує, що державні фінанси є основою загального охоплення населення медичними послугами. Метою державної політики в системі охорони здоров'я є загальне охоплення населення медичними послугами [1]. Жодна країна не досягла істотного прогресу у доступності медичних систем без опори на фінансові ресурси держави. Але фінансова стійкість медичної галузі полягає в досягненні ефективності витрачання бюджетних ресурсів. В свою чергу, ефективність державних витрат залежить від моделі охоплення населення медичними послугами, яка своєю чергою базується на механізмах закупок послуг. Найвищу ефективність довели гнучкі механізми, здатні до адресного спрямування грошей в межах програмно-цільового підходу. Пандемія також наочно показала і довела важливість здатності системи до оперативного перерозподілу коштів для фінансування медичних потреб.

Аналіз системи фінансування охорони здоров'я в Україні, що базується на даних Національних рахунків охорони здоров'я (НРОЗ) дозволяє узагальнити економічні результати функціонування медичної галузі, дослідити динаміку змін фінансових потоків між джерелами фінансування, постачальниками та видами медичних послуг, а також провести порівняння. Упродовж 2010-2016 рр. основними джерелами фінансування системи охорони здоров'я в Україні були кошти бюджетів всіх рівнів, приватні кошти домогосподарств, роботодавців з добровільного медичного страхування працівників, соціального страхування, НКО, що обслуговують домогосподарства; міжнародних донорських організацій, які спрямовані в медичну систему України (за класифікацією НРОЗ так звані кошти «іншого світу»). При цьому, слід наголосити, що починаючи з 2015 року переважаючим за обсягом джерелом фінансування національної системи охорони здоров'я стали приватні кошти домашніх господарств («з власної кишені» у формальній і неформальній формах), кошти роботодавців, некомерційних організацій, що обслуговують домогосподарства [2, с.320]. Загальні витрати на

охорону здоров'я (ЗВОЗ) як відсоток від ВВП в Україні становили 7,42% (2016), разом з тим частка витрат держави складала 3,4% ВВП, що призвело в кінцевому підсумку до зменшення тривалості життя та погіршення її якості. Окрім того низький рівень державного фінансування не дозволяє забезпечити загальне охоплення населення доступом до медичних послуг.

Реалізація медичної реформи (2017) спрямована на трансформації системи охорони здоров'я включно зі сферою її фінансування. Поступово, починаючи з 2019 року, до програми медичних гарантій (ПМГ) були долучені надавачі медичної допомоги приватної форми власності та додаткові види медичної допомоги. Також з 1 квітня 2020 року розпочалася реформа спеціалізованої медичної допомоги. Видатки на медичну сферу централізовано та об'єднано в ПМГ за які сплачує НСЗУ. У закладах, які автономізувались та уклали договори з НСЗУ, фінансування відбувається за фактично проліковані випадки (тобто результати надання медичних послуг). Таким чином, гроші почали «ходити» не за інфраструктурою закладів охорони здоров'я, а за «пацієнтом».

Однак, обсяг державного фінансування ПМГ не відповідає задекларованим законодавством 5% ВВП і є суттєво нижчим. Як зазначено в програмному документі МОЗ «до ПМГ не були включені загальнонаціональні заклади охорони здоров'я (наприклад заклади НАМН), не були скоординовані потоки фінансування медичної та соціальної сфер, тощо» [3, с.3-5]. Слабкі сторони системи громадського здоров'я та реагування на надзвичайні ситуації виявила пандемія COVID-19. На випадок надзвичайних ситуацій відсутні національні, регіональні та місцеві плани і процедури готовності до них. Початком трансформації системи громадського здоров'я в країні слід вважати створення Центру громадського здоров'я при МОЗ України.

Система охорони здоров'я у 2022 році зазнала значних змін через війну, пошкоджено або зруйновано частину інфраструктури сфери охорони здоров'я, що обмежує або навіть унеможливує доступ населення до медичної допомоги на територіях, які є або були окупованими та територій, які постраждали внаслідок ведення військових дій [3, с.3-5]. Втрати від війни для системи охорони здоров'я зростають щодня, тому важливо забезпечити швидку відповідь на виклики сьогодення та забезпечити реалізацію заходів з відновлення мережі закладів охорони здоров'я після закінчення війни. Війна довела недостатнє фінансове забезпечення державного фінансування медичної сфери, особливо для покриття додаткових потреб; недостатнє резервне забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Наповненість бюджету медичної сфери та розширення його джерел набуває особливої актуальності з огляду на воєнний стан в країні та ведення активних бойових дій на значних

територіях. Наслідки війни потребуватимуть розвитку і включення до ПМГ реабілітаційної допомоги, послуг з підтримки психічного здоров'я, травматологічних, ортопедичних, опікових та інших видів терапії які наближені до людини та громад. Розширення пакетів ПМГ потребує врахування потреб ветеранів війни, людей постраждалих від воєнних дій.

Вирішення вищезазначених проблем потребує консолідації зусиль надавачів медичних послуг, органів державної влади у сфері охорони здоров'я на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також підтримки міжнародної спільноти. В практику загального охоплення населення медичними послугами слід включити потенціал НАМН, інститути якої (36 державних установ) беруть участь в організації спеціалізованої медичної допомоги в країні. Переважна більшість інститутів НАМН мають потужні лікувальні бази, де надається стаціонарна і консультативна висококваліфікована спеціалізована медична допомога. В лікувальних установах НАМН працюють понад 20 тис. медичних працівників, в тому числі біля 3 тис. науковців, докторів і кандидатів медичних наук. Актуальним завданням стає включення в національний медичний простір приватного сектору. Це потребує прийняття нормативних документів та застосування ефективних механізмів. Досвід та ресурси приватного сектору можуть стати додатковим ресурсом для системи охорони здоров'я. Як зазначено в «Плані відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 - 2032» для покриття витрат у сфері охорони здоров'я, які виникають внаслідок непередбачуваних подій (пандемія, війна, стихійні лиха, гуманітарна катастрофа тощо), як механізм, доцільно створити державний резервний фонд [3, с.7].

Таким чином, реформи започаткували систему відносного фінансового захисту населення при отриманні гарантованих державою необхідних якісних та доступних послуг в охороні здоров'я. Необхідність продовження реалізації реформи охорони здоров'я із забезпечення доступу населення до системи охорони здоров'я очевидна. Система охорони здоров'я потребує додаткових управлінських механізмів для забезпечення сталості медичної галузі. Зокрема, необхідно визначити джерела фінансових ресурсів для покриття додаткових потреб сфери охорони здоров'я та впровадити гнучкі методи фінансування у сфері охорони здоров'я.

#### **Список використаних джерел**

1. Тедрос Аданом Гебреісус (ВООЗ). Фінансування майбутніх систем охорони здоров'я. МВФ. Фінанси та розвиток. 2021. Грудень. С. 24-25. <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2021/12/pdf/ghebreyesus.pdf?fbclid=IwAR3QEusxeRYCCzWRT0qYRCA9QygK-hUMQ1TqzNdQhxyt-BObvK0jflZ8TM>

2. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2017 рік / МОЗ України, ДУ «УІСД МОЗ України». Київ : МВЦ «Медінформ», 2018. 458 с.

3. План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 - 2032 роки. МОЗ. К. 2022. [https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/21-07-2022-Draft-Ukraine%20HC%20System%20Recovery%20Plan-2022-2032\\_UKR.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/21-07-2022-Draft-Ukraine%20HC%20System%20Recovery%20Plan-2022-2032_UKR.pdf)



*Ткачук В. І., д. е. н., професор,  
Довгаленко В. С., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** На сучасному етапі розвитку національної економіки важливою задачею кожного підприємця є опанування ефективними методами управління прибутком підприємства. Зокрема, зростання прибутковості сільськогосподарських підприємств базується на сукупності споживчих і економічних характеристик продукції, які забезпечують в умовах ринкового середовища повноцінне задоволення потреб покупців.

Вагомий науковий внесок у вирішення проблем зростання прибутковості підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища зробили зарубіжні вчені: Дж.Ст. Мілль, Д. Рікардо, Ж.Б. Сей, А. Самуельсон, Дж. Бейтс. Кларк та українські економісти: В.Г. Андрійчук, О.Д. Василик, З.С. Варналій, С.Ф. Покропивний, Н.М. Ушакова та інші. Проте, за сучасних умов

отримання прибутку в обсягах, які дозволяють вести розширене відтворення виробництва у ТОВ «Агрофірма Брусилів» спонукає до пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема, галузі молочного скотарства. Наявність значної диференціації показників економічної ефективності та конкурентоспроможності виробництва продукції скотарства і збитковості галузі у ТОВ «Агрофірма Брусилів» обумовлює необхідність застосування нових підходів до оцінки резервів її підвищення, а також прогнозування перспектив розвитку в умовах нестабільного економічного стану, урахування кон'юнктури та інших факторів внутрішнього і зовнішнього ринкового середовища.

**Основний матеріал.** Зростання прибутковості молочного скотарства має велике практичне значення для розвитку та ефективного функціонування ТОВ «Агрофірма Брусилів», оскільки дана галузь за останні роки знижує ефективність виробництва. Така вимога потребує застосування перспективних інноваційних підходів для поглиблення процесів відродження великотварного виробництва, збільшення чисельності поголів'я молочних і м'ясних порід великої рогатої худоби, суттєвого підвищення продуктивності тварин та зменшення витрат ресурсів на одиницю продукції (рис. 1).

За період існування ринкових відносин, практика ведення господарської діяльності виробила чимало спеціальних механізмів, які забезпечуватимуть певний захист суб'єктам господарювання від небажаної

для них кон'юнктури ринку. У рамках стратегії зростання прибутковості ТОВ «Агрофірма Брусилів» має прагнути до збільшення продуктивності шляхом поліпшення планування, більш ефективної організації та автоматизації виробничих процесів. Головне при цьому – відновлення технологій та широке використання наукових розробок. Активізація інноваційної діяльності на підприємстві відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому та світовому ринках та зростанні прибутків.



**Рис. 1. Механізм зростання прибутковості галузі молочного скотарства**

Джерело: власні дослідження.

Проведена рейтингова оцінка конкурентоспроможності виробництва молока за якісними показниками в підприємствах Брусилівського району, дала наступні результати: перше місце за якісними показниками виробництва молока займає ТОВ «Долинівське» та СВК «Зоря». ТОВ «Агрофірма Брусилів» значно відстає від лідера. Основним чинником, що негативно впливає на якісні показники виробництва молока у досліджуваному господарстві є як невиконання вимог що стосуються охолодження молока (термостійкість та кількість спор мезофільних анаеробних бактерій, що зброджують лактати для сирів із різною температурою нагрівання, зброджуваності та сичужно-бродильною пробою хоча і не регламентуються державними стандартами проте використовуються для визначення його

якості і відповідно – вартості), так і відсутність ефективної системи управління якістю. Молоко різних сортів має різні властивості, вимоги до якості, різну ціну в залежності від сорту, проаналізуємо динаміку виробництво молока у ТОВ «Агрофірма Брусилів» та підприємствах Брусилівського району по сортах (табл. 1). Зауважимо, що вибір підприємств для проведення порівняльного аналізу не є випадковим, адже саме ці підприємства є передовими на даному ринку молока, та мають схожі умови для виробництва даного виду продукції.

Як свідчать дані таблиці 1, ТОВ «Агрофірма Брусилів» 81% молока реалізує першим сортом, в той час коли близько 70% молока СВК «Зоря» та ТОВ «Долинівське» реалізує вищим сортом. Тож у перспективі досліджуваному господарстві слід більше приділити уваги системі управління якістю молока, а також провести модернізацію холодильного устаткування, а саме заміну застарілого устаткування типу ОПР – 3М на Kguos R (Німеччина). Вартість даного устаткування становить 630,0 тис. грн. Наведені заходи вже в наступний рік дозволять ТОВ «Агрофірма Брусилів» реалізовувати термостійке молоко вищого гатунку.

Таблиця 1

**Динаміка обсягів реалізації молока по сортах у досліджуваних підприємствах Брусилівського району, 2021 р.**

Показники	ТОВ «Агрофірма Брусилів»		ТОВ «Долинівське»		СВК «Зоря»	
	Обсяг, ц	Питома вага, %	Обсяг, ц	Питома вага, %	Обсяг, ц	Питома вага, %
Вищого гатунку	-	-	4943,0	62,8	9487,0	70,0
I гатунку	7333,0	81,0	2753,8	35,0	3252,8	24,0
II гатунку	1720,0	19,0	172,0	2,2	813,2	6,0
Не гатункового	-	-	-	-	-	-
Разом	9053,0	100,0	7868,8	100,0	13553	100,0

Джерело: власні дослідження.

**Висновки та пропозиції.** Передовий досвід показує, що найбільш поширеними системами управління якістю у сфері виробництва молока є GDFFP (належна практика фермерського господарства) система менеджменту якості відповідно до ISO 9001. Жодне із вітчизняних сільськогосподарських підприємств не має сертифікованої системи управління якістю продукції, тому надзвичайно важливо на сучасному етапі розвитку розробляти та запроваджувати їх у практику господарювання аграрної галузі.

У систему стратегічного маркетингового управління конкурентними перевагами входять підсистема стратегічного маркетингового управління конкурентними компетенціями підприємств, що охоплює стратегічне маркетингове управління інноваціями. Адже як відомо, саме інноваційні

нововведення завжди не тільки позитивно впливають на ефективність виробничого процесу а й значно підвищують його конкурентоспроможність в досить короткий період.

**Список використаних джерел**

1. Супрун О. М. Економічне регулювання аграрного виробництва. Монографія. – К. : ННЦ ІАЕ, 2014. – 350 с.
2. Тарасова В. В. Ресурсоємність та землеємність в аграрному секторі України: глобальні регіональні і локальні аспекти. Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 298 с.
3. Хеннінг К. Нова економіка, форми вияву, причини і наслідки. К.: Таксон, 2006. – 306 с.
4. Хорунжий М. Й. Аграрна політика. К. : КНЕУ, 2010. – 321 с.

*Якобчук В. П., к. е. н., професор,  
Шроль О. В., Гуменюк М. М., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У ПОДОЛАННІ НАСЛІДКІВ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ**

Основними функціями системи цивільної безпеки в умовах завершення адміністративних реформ є посилення можливостей держаних органів влади створити систему заходів цивільного захисту територіальних громад, яка буде захищати від усіх видів небезпек, що можуть негативно вплинути на життєдіяльність громадян. В Україні, в умовах повномасштабної війни, під час якої російська сторона застосовує високоточну зброю, спрямовану на знищення об'єктів надважливої інфраструктури України, життя мирних громадян, знищення економічних об'єктів, житлового фонду територіальних громад необхідно сформувати систему управління відновленням життєдіяльності територій, людей, управління допомогою постраждалому населенню. Конституційні норми всім громадянам України гарантують рівні права на захист життя та здоров'я від воєнної агресії, усіх видів катастроф, стихійних лих, застосування озброєння. Державна влада як гарант прав громадян має забезпечити розвиток публічної системи цивільної безпеки територіальних громад.

Основними завданнями цивільної безпеки територіальних громад є створити сприятливі, нормальні умови для людей та природного середовища, посилити інструменти впливу на небезпеки в напрямку їх зниження. Законом України "Про основи національної безпеки України" розкрито безпекові пріоритети України, серед яких цивільна безпека визначена головною часткою національної безпеки країни, так у відповідності до статті 7 Кодексу цивільного захисту [6] функції системи цивільного захисту включають принципи:

- 1) забезпеченості та гарантування конституційних норм безпеки населення;
- 2) комплексності у відповіді на питання цивільного захисту;
- 3) першочерговості задач, що спрямовано на порятунок життя громадян;
- 4) економічності політичних дій з цивільної безпеки;
- 5) централізму в управлінні, підпорядкованості, дисциплінованості цивільного захисту;
- 6) гласності, прозорості, доступності до джерел інформації;
- 7) добровільності у взаємодії з громадянським суспільством;
- 8) відповідальності органів державної влади за дотримання законодавства;

9) виправданості ризику небезпек. Координація дій публічних органів влади в питаннях цивільної безпеки здійснює Рада національної безпеки і оборони України та Кабінет Міністрів України [4]. Територіальні підрозділи системи цивільної безпеки чинні на теренах усієї України і включають: оперативно-рятувальний підрозділ; територіальні органи цивільної безпеки; територіальні спеціалізовані служби цивільного захисту. Основними завданнями територіальних систем цивільної безпеки є: 1) гарантії цивільного захисту населення в територіальних громадах; 2) запобігання надзвичайним ситуаціям; 3) навчальні дії; 4) реалізація безпекових програм по запобіганню цивільних небезпек, пов'язаних з безперервним функціонуванням об'єктів цивільної інфраструктури; 5) інформаційне забезпечення населення територіальних громад про наявні і потенційні загрози і небезпеки; 6) прогнозування та оцінка соціальних та економічних наслідків небезпек; 7) ресурсне забезпечення функціонування систем цивільного захисту населення територіальних громад; 8) проведення провентивних заходів; 9) функції безпосереднього захисту населення від загроз; 10) заходи відновлення життєдіяльності територій і громадян; 11) пом'якшуючі заходи; 12) соціальний захист постраждалих громадян [5].

Війна з РФ, кількість людських і фінансових ресурсів, спрямованих на заходи зі зменшення ризику лиха, мають бути суттєво більшими від рівня, встановленого законодавством, враховувати розбіжності в ступені руйнувань та цивільних небезпек на окремих територіях, особливо в районах воєнних дій. Така децентралізація управлінського впливу на воєнну та цивільну катастрофу раціоналізує та диверсифікує функції воєнних адміністрацій та систем цивільної безпеки, зменшить ризики тощо. Потрібно враховувати, що в цих складних умовах у органів публічного управління всіх рівнів бракує інформації про потенційні вразливі місця. Часто відсутні карти або моделі поведінки, недоступні загальнодоступні графіки кількості населених пунктів і установок, які постраждали, які супутні небезпеки виникли, як зруйнована критична та транспортна інфраструктура, скільки пожеж, як підключились стихійні лиха тощо.

В умовах розвитку військових подій європейська ініціатива «Навколишнє середовище та безпека» (GMES) серйозно скомпрометована, тому в територіальних громадах мають бути системи моніторингу, які мають систематично оновлюватись, модернізовані системи раннього попередження, нові інструменти поширення інформації про ризики серед усіх секторів, рівнів, ключових інституцій та інших зацікавлених сторін. Потрібна багатогалузева співпраця та координація, яка зменшення ризику лиха, взаємодія між національними науковими органами та організаціями цивільного захисту, потрібні дослідницькі програми та проекти, що можуть отримати достатнє державне фінансування та вплинути на стан цивільної безпеки територіальних громад [2].

Актуальною є потреба в повному залученні зацікавлених сторін у всьому регіоні до діалогу, щоб допомогти досягти національного консенсусу щодо необхідності зменшення воєнних і цивільних ризиків, готовність і реагування громадянського суспільства, органів влади, приватного сектору на інтеграцію у вирішенні питань зменшення ризиків воєнного лиха, наявність механізмів діючих на всіх адміністративних рівнях, раціонального використання фінансових та людських ресурсів, виділених на реагування на надзвичайну ситуацію, та відновлення країни.

Основними завданнями органів публічної влади є розробка і впровадження програм та процедур, систематичне встановлення для аналіз після подій, щоб можна було уникнути минулих помилок, виявити основні причини ризику. Враховуючи складну фінансову ситуацію в територіальних громадах України, служби цивільного захисту мають зміцнюватися та розвиватись за рахунок пріоритету розвитку людських ресурсів поряд з технологічними інноваціями. Потрібна посилена розбудова потенціалу технічних і наукових органів і покращений зв'язок між науковими інститутами та секторами цивільного захисту, які спільно можуть забезпечити ґрунтовну модернізацію систем цивільного захисту, забезпечити послідовність і ясність результатів подолання наслідків воєнної агресії.

#### **Список використаних джерел**

1. Дзюндзюк В. Б. Предметна сфера науки державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2011 URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy.2011> (дата звернення: 15.01.2023).
2. Досвід побудови та діяльності систем ЦЗ країн-членів ЄС Північної Європи та Норвегії. Державне будівництво, 2009. № 2.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (дата звернення: 12.01.2023).
4. Закон України "Про добровільне об'єднання громад " від 5.02.2015 № 2411.
5. Закон України "Про місцеві державні адміністрації " від 9.04.1999 № 157.
6. "Про національну безпеку України", Закон України від 21.06.2018 № 2469.

*Ходаківський Є. І., д. е. н., професор,  
Коломієць Т. В., к.психол. н., доцент,  
Перчик Г. Б., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІНЦЯ**

Система кваліфікованого публічного управління в Україні перебуває на етапі свого становлення. І науковці, і практики зосередили свої зусилля довкола пошуків шляхів підвищення ефективності діяльності осіб, які перебувають на державній службі. Серед чинників підвищення ефективності називають професіоналізацію (К.О.Кікіньова), впровадження системи електронного урядування (І.П.Лопушинський), інтегрування стилів управління (Д.М.Летучий) тощо. Масштабність різноаспектності даного питання складно вмістити в межі однієї моделі чи підходу. Але, зважаючи, що в будь-якому випадку діяльність у сфері публічного управління реалізується людиною, то саме її особистісний потенціал можна вважати центральною умовою успішної діяльності. Наразі уже впроваджено цілу низку законодавчих заходів, які спрямовані на забезпечення дотримання формальних вимог до професійної кваліфікації управліня ще до його призначення на посаду (на етапі конкурсного відбору) та зниження впливу суб'єктивного фактору на реалізацію діяльності (наприклад, система електронного урядування). Зрештою межі компетенцій та сфера діяльності визначаються посадовою інструкцією. Але є й інші особистісні чинники, які неможливо вкласти в площину формальних вимог. Серед них особливе місце займає лідерський потенціал управліня.

Теорії лідерства в державному секторі ментально адаптовані до аксіологічної суспільної рамки та до існуючих суспільних відмінностей. Водночас, вони не враховують різноманіття ситуативних факторів, які державним управліням доводиться врегульовувати щодня. Деякі ситуації потребують ефективної діяльності цілої команди, і в цьому випадку розв'язання ситуації багато в чому буде залежати від того, чи є дане лідерство формальним.

Разом з тим все ж ключовою у даній ситуації є лідерський потенціал самого керівника. У цьому контексті виходимо із позиції Дж. Мерфі, за



яким лідер на державній службі має не просто прийняти виклик ситуації але й стати інструментом розв'язання проблеми.

Розвиток лідерського потенціалу керівних кадрів державної служби може відбуватися ще на етапі процесі здобуття відповідної освіти або у ході підвищення їх кваліфікації. У будь якому випадку доречно було б враховувати у їх програмах фактори, які виділені в межах особистісно-ситуативної теорії С. Мілза і Г. Герта, зокрема: особистісні риси і систему внутрішніх мотивів лідера; групу мотивів, які існують у свідомості його послідовників і спонукають їх слідувати за ним; формальну характеристику ролі лідера та інституційно- правові умови, які визначають межі його діяльності [1]

Серед особистісних рис, які є показниками лідерського потенціалу за Азідесом [ 2] є:

- ентузіазм. Невичерпна енергія та прагнення рухатися вперед, яке виступає своєрідним мотиваційним чинником для усіх членів команди лідера, джерелом та взірцем їх натхнення та професійної ефективності;

- надійність. Впевненість у тому, що даній людині можна довіритися, що вона не підведе та завжди справедливо і по-совісті розв'яже будь-яку ситуацію сприяє зміцненню командного духу, довірливої атмосфери та сприятливого мікроклімату в середовищі колег та підлеглих, що, в свою чергу, забезпечує підвищення мотивації професійної діяльності та виконання професійних завдань з орієнтацією на результат;

- дисциплінованість. Відповідальне та сумлінне виконання професійної діяльності, вимогливість до себе та самоконтроль якості реалізованих завдань, замість привілейованого становища, яке так часто спокушаються посісти посадовці різного рівня, викликає повагу усіх працівників. Через особистий приклад лідер викликає повагу до себе, а разом і прагнення рівнятися на кращих;

- впевненість. Орієнтованість на позитивний результат, відсутність сумнівів у його досягненні з одного боку сприяє підвищенню мотивованості співробітників, а з іншого – усвідомленню, що ефективність їх діяльності є вихідною умовою цієї впевненості керівника, що може вважатися додатковою формою поцінування, а отже, стимулювання;

- почуття гумору. Сміх є продуктивною формою емоційної розрядки. У ході виконання професійної діяльності часто виникають стресові, емоційно-напружені ситуації, які можуть виступати конфліктогенним чинником і спричиняти додаткові труднощі у міжособистісній взаємодії, що у випадку виконання посадових обов'язків призводить до суттєвого зниження продуктивності праці. Уміння помічати комедійні ситуації, там,

де їх ніхто не бачить, дозволяти виходу емоцій у вигляді сміху є ознакою ефективного керівництва. З іншого боку, як показують дослідження, керівник, якому властиве тонке почуття гумору більшою мірою викликає прихильне ставлення колег, аніж той, для кого гумор не є властивим;

- вірність, тобто постійність, стійкість і відданість справі. Це викликає у колег відчуття стабільності і впевненості у завтрашньому дні. Відтак створюється платформа для прогнозованості, що дозволяє розробляти довготривалі проекти, окреслювати більш віддалені перспективи;

- доступність кожному працівнику. Класичний управлінець тоталітарного періоду – той, хто знаходиться за кількома дверима і потрапити до якого можна виключно за попереднім записом у визначені години. Це вже на психологічному рівні окреслює ту прірву між поважним посадовцем і рядовим працівником, що в результаті призводить до нерозуміння керівником реальних проблем та унеможливає прийняття ним специфічних рішень, які здатні підвищити ефективність діяльності працівників чи певним чином оптимізувати її. Успішний та ефективний керівник завжди комунікує з працівниками, що дозволяє йому оперативно реагувати на різні ситуації та, як мінімум, не втрачати власну компетентність;

- глибоко залучений у процес управління персоналом. Часто, у керівників виникає спокуса делегувати повноваження з управління персоналом на інших осіб. Цей крок може бути виправданим у випадку, якщо звзити повноваження управлінця до прагматично-функціональних. Але ж якщо виходити з позиції, що центральним елементом, який обумовлює ефективність реалізації будь-якої діяльності є людина, то робота з кадровим потенціалом довіреної структури набуває виняткової значущості. Збереження людського ресурсу, розвиток кожного працівника, виважені кадрові перестановки та рішення дозволить щонайменше уникнути цілої низки труднощів, джерелом яких є саме людський фактор.

Відтак, лідерський потенціал особистості доречно розвивати ще до того моменту, як вона зайняла певну посаду, але вже тоді, коли вона орієнтується в особливостях професії. Очевидно, що це може відбуватися у ході професійної підготовки, перепідготовки та шляхом спеціально розроблених програм, спрямованих на підготовку керівних кадрів.

Викладені теоретичні розвідки не вичерпують проблеми і потребують більш поглибленого аналізу особистісних передумов формування ефективного лідера.

### **Список використаної літератури**

1. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.
2. Іцхак Кальдерон Адізес. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат. 2018. 304с

Швець Т. В., к. е. н., доцент,  
Слободян О. М., Коцюба В. В., магістри,  
Поліський національний університет, Україна

## СТРАТЕГІЧНІ ЗОНИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Автомобільний транспорт – це одна з найважливіших галузей економіки будь-якої держави. З розбудовою та соціально-економічним розвитком держави створюються свої національні правові норми, закони та положення які закріплюються законодавчо. Автомобільний транспорт відіграє провідну роль, оскільки відрізняється високою маневреністю і достатньою швидкістю доставки вантажів. В свою чергу він поступається лише залізничному транспорту [6]. Важливою характеристикою автомобільної галузі є обсяги перевезень кожного з видів вантажів (табл. 1) за даними Державної служби статистики України (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції).

Проблема удосконалення державного регулювання у сфері між державних автомобільних перевезень та забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в організаційно-правовому аспекті з позиції об'єктивного аналізу є дуже актуальною. Водночас вирішення цієї проблеми важливе для формування державної політики й з погляду потреб теорії та практики державного регулювання, які необхідно збагатити системою наукових принципів, методів і форм розв'язання ключових завдань розвитку й удосконалення системи та узагальнення наявного досвіду. Всі держави світу зацікавлені в ефективному регулюванні не тільки внутрішніх автомобільних перевезень, а й міжнародних. Характерною рисою правового регулювання у сфері міжнародних перевезень є те, що основні питання перевезень вирішуються міжнародними угодами, в яких визначаються умови міжнародних перевезень пасажирів і вантажів. Україна прагне підвищити темпи свого економічного розвитку і є учасником багатьох транспортних конвенцій [2–3].

Таблиця 1

### Перевезення вантажів різними видами транспорту України, млн. т

Вид транспорту	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Залізничний	457,5	441,8	387,0	350,0	344,1
Автомобільний	179,0	183,5	178,4	147,3	166,9
Водний	7,8	6,3	6,0	6,4	6,7
Трубопровідний	128,4	125,9	99,7	97,2	106,7
Авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,07

Джерело: за даними Державного комітету статистики України.

Основними причинами, що стримують розвиток міжнародних автомобільних перевезень у сфері зовнішньоекономічної діяльності України, є: непорядкованість системи державного регулювання, особливо правового, щодо контролю на кордоні та справляння зборів; висока вартість послуг, що надаються митними брокерами, контрольними службами й транспортними терміналами; численні бюрократичні перепони при оформленні міжнародних перевезень; низька швидкість доставки пасажирів і вантажів; несприятлива криміногенна обстановка; брак комплексного, зокрема інформаційного обслуговування на шляху здійснення міжнародних перевезень; недостатність, а на окремих напрямках і відсутність комплексу нормативно-правових актів, що регулюють міжнародні перевезення та їх обслуговування.

Також існує гостра необхідність у розробленні нормативних документів, що дозволили би спростити процедури планування та організації автомобільних перевезень на території України. Здійснення поетапної інтеграції до загальноєвропейської, світової транспортної системи шляхом розвитку міжнародних транспортних коридорів, дозволить стимулювати надходження іноземного капіталу, як наслідок, відбудеться вдосконалення транспортних технологій та загальне поліпшення національної транспортної інфраструктури [14]. Проблеми розвитку транспортного комплексу, зокрема автомобільного, пов'язані з реформуванням інших галузей, оскільки обсяги продукції, промисловості, сільського господарства, будівництва та торгівлі переважно і визначають завантаженість транспортної системи. Сьогодні, на території України, сформувався цілий комплекс тіньових послуг, які надаються при нелегальних перевезеннях звичайних товарів, а також заборонених речовин та продукції. З приводу даної проблеми в Україні досить неефективно діє законодавство. Для підвищення рівня реалізації транспортного потенціалу України необхідні: участь України в розробці загальної стратегії розвитку мережі міжнародних транспортних коридорів, що проходять за європейськими й азійськими напрямками, в рамках формування нових транзитних магістралей континентального значення; державна підтримка транзитних проектів Україна на міжнародній арені, формування вигідних для України міжнародних альянсів; сприяння реалізації інвестиційних проектів, у тому числі міжнародних, спрямованих на розвиток транзитних перевезень; подальший розвиток логістичних технологій, інформаційних систем, всієї інфраструктури транзитних перевезень з метою прискорення доставки транзитних вантажів, забезпечення гарантій їх збереження, загального підвищення якості сервісу; технічна модернізація і вдосконалення економічних режимів у повітряних транзитних коридорах, що проходять через повітряний простір України; стимулювання створення українських мультимодальних

транзитних операторів; розробка економічних механізмів залучення суб'єктів України і приватних інвесторів до реалізації проектів, спрямованих на використання транзитного потенціалу; розробка за участю суб'єктів України проектів створення і розвитку транзитних коридорів, які доповнюють базові міжнародні транспортні коридори. В цілому формування і розвиток досконалої системи автомобільних перевезень в Україні потребує ефективного державного регулювання діяльності транспортних підприємств. Вирішення цих проблем дозволить звести до мінімуму затримку транспортних потоків, скоротять торговельні збитки; узгодять систему міжнародних перевезень та обслуговування.

Отже, державне регулювання міжнародних автомобільних перевезень в умовах ринкової економіки визначається необхідністю рішення соціально- економічних проблем на користь всього суспільства. В умовах ринкової економіки дія методів державного впливу істотно скорочується, нажаль, змінюються їх зміст, задачі та цілі, які вони вирішують. У зв'язку з тим необхідно розробити принципово інший план використання методів державного впливу. Критерієм їх застосовності в ринковій економіці нашої держави є не масштаби та інтенсивність застосування, а відсутність механізмів, які блокують ринкові регулятори. До головних проблем міжнародних автомобільних перевезень можна віднести: 1) забрудненість навколишнього середовища; 2) аварійність; 3) високі витрати; 4) незадовільний стан дорожнього комплексу; 5) технічний стан автомобілів; 6) низька кваліфікація водіїв [7]. Окремо слід виділити вплив на перевезення вантажів автотранспортом значне подорожчання паливно-мастильних матеріалів, підвищення рівня мінімальної заробітної плати та значне зростання вартості інших матеріальних ресурсів, які впливають на формування собівартості перевезень.

Проблеми міжнародного транспорту вирішуються в різних міжнародних транспортних організаціях. Найбільше значення для розвитку міжнародних автоперевезень має робота Комітету з внутрішнього транспорту Європейської економічної комісії Організації Об'єднаних Націй, Європейської Конференції міністрів транспорту, Міжнародного Союзу автомобільного транспорту, Міжнародної Федерації експедиторських асоціацій, Координаційної транспортної Народи Міністрів транспорту. Шляхами вирішення проблем та покращення системи міжнародних автомобільних перевезень є: 1) вдосконалення системи управління та контролю міжнародними перевезеннями; 2) застосування жорсткої системи ліцензування; 3) забезпечення якісних умов виходу на ринок; 4) створення єдиної комплексної системи управління дорожньо-транспортною безпекою; 5) державне фінансування; 6) залучення коштів страхових організацій; 7) наявність кваліфікованих кадрів; 8) застосування раціональних методів перевезення [34].

Різні міжурядові організації, а також окремі держави спільно повинні уніфікувати норми, що регулюють відносини в сфері міжнародних перевезень автомобільним транспортом. І тому для більш глибокої концентрації міжнародних норм, що регулюють відносини в сфері міжнародних перевезень автомобільним транспортом, необхідно прискорювати процес створення універсальних міжнародних норм. Україна, плануючи увійти в загальноєвропейську транспортну мережу, повинна прийняти принципи Європейської загальної транспортної політики, адаптувавши їх до українських умов. Головна мета цієї політики – утворення єдиного ринку транспортних послуг, підвищення ефективності функціонування транспортних підприємств і об'єктів транспортної інфраструктури, збільшення безпеки перевезень, надійності і комфортності подорожей пасажирів і перевезень вантажів.

Комплексне дослідження сучасного стану міжнародних перевезень дозволило визначити ряд чинників, що істотно впливають на ефективність надання транспортних послуг у міжнародному сполученні, а також сформулювати шляхи вирішення існуючих проблем у даній сфері. Досліджені проблеми автомобільного транспорту, що виникають в умовах загострення економічної ситуації в країні, потрібно враховувати при реформуванні транспортного сектору економіки. Збільшення інвестицій в галузь, вдосконалення тарифної політики, розвиток міжнародних перевезень, реалізація проектів будівництва доріг на умовах концесії, будівництво та ремонт доріг, проведення ринкових реформ – все це сприятиме ефективному розвитку автомобільної транспортної галузі. Особливо в процесі розвитку транспортного потенціалу необхідно враховувати нові умови конкурентного господарського середовища [43]. Основними напрямками удосконалення системи управління міжнародними транспортними операціями на підприємстві ФОП «Бортник» є зниження собівартості послуг підприємства за рахунок впровадження інноваційних технологій. Для початку пропонуємо побудувати карту стратегічних груп конкурентів. Карта стратегічних груп конкурентів будується з метою виявлення організацій (підприємств), які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює і конкретизує відомості про галузеву конкуренцію. Для побудови карти стратегічних груп спочатку визначимо діапазон основних характеристик, що відрізняють компанії одну від одної – на наш погляд це ціна послуг та асортимент послуг. Проаналізуємо діапазон цін на послуги з автоперевезень ФОП «Бортник» та його основних конкурентів.

За асортиментом послуг з автоперевезення лідером є ФОП «Бортник», на другому місці ARITransExpedition, асортимент DP Trans, Ltd та Eximp Ltd знаходиться майже на однаковому рівні. Отже, визначивши коло

основних гравців на ринку міжнародних транспортних перевезень в Україні, порівнявши їх ціни на послуги автоперевезень та проаналізувавши асортимент послуг даних підприємств, представимо їх на карті стратегічних груп. Згідно карти стратегічних груп, найбільшими конкурентами ФОП «Бортник» є такі транспортні компанії як ARITransExpedition та DP Trans, Ltd.

Отже, ситуація на ринку міжнародних транспортних перевезень є дуже сприйнятливою для ФОП «Бортник». Великий потенціал щодо збільшення реалізації послуг, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на міжнародному ринку транспортних перевезень. З урахуванням активного зростання цін, для багатьох власників бізнесу зменшення витрат палива стає все більш актуальним питанням, тому пропонується для зменшення витрат та собівартості послуг з міжнародних транспортних перевезень, а також для підвищення їх рівня конкурентоспроможності, здійснити впровадження на ФОП «БОРТНИК» високотехнологічних рішень, спрямованих на зменшення фінансових витрат підприємства. Система контролю витрат палива – один з найпростіших способів почати контролювати фактичне використання палива. Залежно від потужності двигуна, типу паливної системи (ТНВД, Common Rail), і схеми установки контролю палива (пряма або диференційна) обираються необхідні витратоміри. Можливі варіанти здійснення контролю витрат палива: 1) Встановлення датчика витрат палива в паливну систему. 2) Встановлення системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами. 3) Встановлення системи GPS моніторингу з використанням датчика рівня палива. 4) Встановлення системи GPS моніторингу з використанням датчика рівня палива і датчика витрат палива одночасно. 5) Встановлення системи GPS контролю з підключенням CAN шини.

### **Список використаної літератури**

1. Козюра І.В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. І.В. Козюра, Держава та регіони: наук.–практ. журнал. Запоріжжя, 2016. No 3 (55). С. 161–167 (Серія "Державне управління")
2. Логунова М.М. Концепції і теорії лідерства, М.М. Логунова. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук. ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011.–Т.1.–С.309.
3. Максвелл Дж. Воспитај в себе лидера / Дж. Максвелл. – Минск: ООО "Попурри", 2004. – 116 с.
4. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. No 2. С. 82–87. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2021/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf).



*Якобчук В. П., к. е. н., професор,  
Рябічев В. Б., Солодун М. В., Солодун Д. В., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ВІЙСЬКОВИХ СИСТЕМ ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ ДЛЯ ЗАХИСТУ СУВЕРЕНІТЕТУ ДЕРЖАВИ**

Використання електронних сервісів та систем сьогодні надзвичайно важливе, особливо коли питання про захист територіальної цілісності держави та викорінення корупції, що робить життя громадян зручним та безпечним. Створення цифрових сервісів, таких як “Дія”, “Трембіта” або “Кропива” було більше необхідністю, ніж простою забаганкою.

Станом на 2016 рік, електронний сервіс “Prozorro” був лише в розробці, а схеми закупівель не були прозорими, уся з цим сфера діяльності була корумпованою. Інформація про тендери друкувалася виданням “Зовнішторгвидав” в газеті “Вісник державних закупівель”. Таким чином, використання примітивних аналогових засобів розповсюдження такої інформації приводило до того, що увесь тираж газети могли викупити зацікавлені особи, а торговельні пропозиції подавались лише в паперовому вигляді. Це приводило до величезних корумпованих витрат державних коштів, що ставило під загрозу економіку країни. Завдяки групі волонтерів було активізовано реформу на державному рівні, завдяки якій і була створена система “Prozorro”, яка робить систему державних закупівель повністю прозорими [1].

Іншою проблемою в країні стала корупційна практика в 2010 роках отримання водійських посвідчень різних категорій. Без актуальних інтернет баз неможливо було вчасно перевірити актуальність отриманих новими водіями посвідчень, чим і користувались злочинці в Україні, та навіть поза нею. Багато зареєстрованих випадків, коли мешканці сусідньої країни, Польщі, користуючись цим становищем, купували собі водійські посвідчення. Питання мало велике значення, і тому завдяки такому сервісу, як “Дія” проблема була вирішена. Дана цифрова система не працює сама по собі, а підтримується децентралізованою системою зберігання даних, яку неможливо підробити, через те, що різні її частини зберігаються на різних комп’ютерах, але актуальність різних баз оновлюються автоматично та дані яких надсилаються між комп’ютерами. Одним із важливих факторів стала доступність цифрової версії водійського посвідчення, що полегшує життя простих громадян, для яких зникла потреба носити з собою картку з свідоцтвом транспортного засобу, без страху їх загубити або пошкодити [2].

Серцем, завдяки якому електронні сервіси можуть працювати в

Україні є система “Трембіта”. Вітчизняний варіант естонської системи X-Road. Будучи ключовим елементом державної інфраструктури, надаючи громадянам послуг до сервісів та електронних послуг, вона також забезпечує державних управлінців зручним доступом до реєстрів з державними базами даних. До учасників та користувачів можна віднести органи місцевого самоврядування, органи державної влади, та суб’єкти господарювання. “Трембіта” особливо ставиться до захисту інформації. Це стосується сертифікатів відповідності та суворих правил у користуванні. Необхідність створення комплексної системи захисту у власному інформаційному просторі є обов’язковою, а перевірка атестатів відповідності перевіряються точно в термін. Переваги “Трембіти” полягають у повністю відмовостійкому середовищі. Використання вищезгаданої децентралізації та відсутністю власника цього сприяє. Державні реєстри легко отримують доступ до необхідних даних відповідно до власних уповноважень, що сприяє якості наданих електронних послуг громадянам та бізнесу [3].

Територіальна цілісність держави — важливе питання. І сьогодні воно актуальне, як ніколи. Для Зброя та, зокрема, артилерія, самі по собі мало ефективні, для їх ефективного управління повинні використовуватись ефективні точні комп’ютерні системи. Створення таких систем для успішної оборони вітчизни було лише питанням часу. Система була створена для успішного планування та розробки інтелектуальних карт в поєднанні з розрахунками. Інтеграція системи взяла свій початок ще у 2014 році під час збройної агресії Росії. Це був проєкт групи патріотів волонтерської організації Армія SOS, котра постачала планшети військовим ЗСУ. Ціль системи у поєднанні екосистеми координації підрозділів в тилу та на полі бою, що скорочує час розгортання засобів артилерійської батареї та робить успішним застосування бойових засобів. Система поєднує у собі недороге обладнання та зручність з простотою у користуванні. НАТО класифікувало “Кропиву” як систему типу C2.

21 сторіччя — час технологій та цифровізації. Україна пройшла великий шлях, досягаючи розвитку у цих напрямках, вкладаючи в них свої ресурси. Така стратегія — це шлях до успішної та незалежної держави, якою Україна хоче стати в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Про нас | ProZorro [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://prozorro.gov.ua/about>.
2. Хто фінансує проєкт? | Дія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://diia.gov.ua/faq/5>.
3. Про систему "Трембіта" | Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trembita.gov.ua/ua/projects/trembita-vzayemodiya-reyestriv>.

## СТОРІНКА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО

*Базилевський М. О., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ**

**Постановка проблеми.** На сьогодні перед Україною поставили виклики, що прискорюють актуальність стратегічного завдання інтеграції нашої країни в світовий економічний простір, ЄС та НАТО. Україна буде змушена провести ряд реформ в різних сферах діяльності, а перед підприємствами постає задача активізації інвестиційної діяльності, зокрема через вихід на ринок цінних паперів. Після завершення війни підприємствам доведеться застосовувати можливості урізноманітнення форм інвестицій, що сприятиме динаміці залучення коштів і страхуванню ризиків зниження реальної вартості інвестицій. Відповідно, зростає актуальність пошуку заходів з удосконалення інвестиційної безпеки задля сприяння покращенню інвестиційної привабливості українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблемам економічної безпеки підприємств в частині операцій з інвестиціями присвячено дослідження українських вчених: В.І. Кириленко, Г.І. Данилюк, М.В. Сімонова, О.Ю. Чигрин, В.М. Шелудько, О.В. Ярмак та ін.

**Метою дослідження** є вивчення змісту інвестиційної безпеки підприємства як запоруки подолання наслідків кризових явищ в економіці України.

**Основний матеріал.** Наказом Міністерства економіки “Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України” № 60 від 02.03.2007 [1] передбачено, що інвестиційна безпека – це рівень інвестування економіки, який забезпечував би її розширене відтворення, реструктуризацію та технологічне переозброєння.

У дослідженні В. Кириленка інвестиційна безпека визначається як можливість з підтримки певного рівня виробничих потужностей і вкладення капіталу, що забезпечує необхідні темпи розширеного відтворення, реструктуризацію та технологічне переозброєння економіки [2, с. 56]. За підходом Г.І. Данилюка, інвестиційна складова економічної безпеки передбачає сукупність нормативно-правових, соціальних і екологічних умов, що впливають на тип та динаміку відтворювального процесу, забезпечують надійність відшкодування та ефективність використання інвестицій [3]. Отже, інвестиційна безпека за своїм змістом є передумовою ефективної організації інвестиційних процесів з метою оптимального задоволення поточних потреб економіки в інвестиціях.

Наразі інвестиційна привабливість вітчизняного бізнесу вкрай низька через воєнний стан, нестабільність економіки, наявність репутаційних та кримінальних ризиків, які тягне за собою корупція. Після перемоги України у війні з РФ ключовими факторами формування сприятливого середовища для інвестицій та ведення бізнесу в Україні стануть: створення механізму безпеки, захисту та гарантії прав інвесторів за рахунок системи стабільного законодавства, прозорості правил ведення бізнесу, скорочення корупції та прозорого управління інвестиціями. Слушною є думка М.В. Сімонової щодо того, що в середовищі, де не допускається експропріація активів інвесторів, зростають вкладення в акціонерний капітал і знижується рівень концентрації власності, інвестори набувають можливості диверсифікації портфелю, а підприємці отримують доступ до додаткових коштів [4].

На вибір об'єкта інвестування інвестором передусім впливає надання йому вичерпної аналітичної інформації, чим гарантується інвестиційна безпека. З іншої сторони, управлінський персонал підприємства має чітко розуміти критерії прийняття управлінських рішень щодо залучення інвестицій за рахунок комплексної та адекватної реаліям оцінки інвестиційної привабливості.

Механізм оцінки ефективності інвестицій та інвестиційної привабливості повинен передбачати прості та зрозумілі для використання аналітиками методики оцінки. Як показали результати проведеного дослідження методів аналізу інвестиційної привабливості в праці О.Ю. Чигрин [5], більшість науковців пропонують оцінювати інвестиційну привабливість на основі оцінки фінансового стану, адже вона дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан за даними звітності підприємства та не потребує збору додаткової інформації. Однак така оцінка підприємства може бути недостатньою, оскільки гарний і незадовільний фінансовий стан підприємства не завжди може характеризувати перспективи розвитку та резерви покращення результатів діяльності. Інвестори можуть приймати рішення на основі прогнозування результатів, яких вони очікують від підприємства в майбутньому, а не за його досягнення в минулому.

Тому вченими пропонуються комплексні методики з оцінки інвестиційної привабливості, що передбачають вивчення різнопланових факторів, які не завжди мають числове значення. Наприклад, виробнича база підприємства може надзвичайно цікавити потенційного інвестора, а її стан, наявність устаткування і сучасних технологій є ключовими для інвестиційної привабливості підприємства. У праці В.М. Шелудько [6] доведено, що використання різноманітних методів для оцінки капіталовкладень може призводити до протилежних результатів. Тому інвестиційний проект, що прийнятний за одним критерієм, може бути непробуктовим або збитковим за іншим критерієм. Поширеною є

практика, що інвестор вкладає капітал у збиткове підприємство із застарілими основними засобами, зважаючи на перспективність ринку, соціальну та суспільну значущість підприємства, його імідж та ін.

На ТОВ «Сейф Гласс Факторі» (Житомирська обл., підприємство з виробництва автоскла різної номенклатури) при плануванні та оцінці майбутніх інвестицій менеджери застосовують якісні неформалізовані критерії, а висновки, за результатами їх використання, підкріплюють кількісним аналізом. Широкомасштабна війна в 2022 році, за попередніми даними бухгалтера, призвела до суттєвого зниження ефективності діяльності підприємства (в 2022 році порівняно з 2021 роком зниження чистого прибутку очікується на 1654 тис. грн. або на 84%). При цьому зберігаються соціальна та суспільна значущість і експортний потенціал ТОВ «Сейф Гласс Факторі», що дозволяє говорити про потенційну безпеку інвестиційних вкладень в майбутньому в умовах стабілізації ділової активності. Важливим чинником інвестиційної привабливості підприємства слід визнати його позитивний вплив на економічну безпеку держави в цілому та потенційні перспективи реалізації національних економічних інтересів в умовах євроінтеграції (гудвіл). Підприємство має змогу нарощувати свій потенціал, поставляючи продукцію до замовників з різних областей України, а також за кордон у Францію, Румунію, Молдову, Чехію, Італію, Словаччину, Іспанію.

Вдале впровадження інновацій на підприємстві ТОВ «Сейф Гласс Факторі» в майбутньому викличе ланцюгову реакцію у споріднених галузях та підвищить їх інноваційну активність. Ефективна інвестиційна та інноваційна діяльність на підприємстві збільшить доходи держави, що свідчить про перспективність розвитку даного підприємства з точки зору підвищення ефективності інтеграції держави в глобальну економіку. У зв'язку з цим, виникає питання щодо балансу інтересів власників підприємства, зовнішніх інвесторів, а також держави як суб'єктів інвестиційного процесу. Кожен з цих суб'єктів шукає різну вигоду від інвестиційної діяльності підприємства, тому важливо досягнути компромісу в питаннях реалізації інвестиційно-інноваційних проектів задля отримання більших вигод учасниками інвестиційного процесу. В основу погодження інтересів учасників в процесі підготовки та реалізації інноваційних проектів має бути покладене раціональне співвідношення показників ефективності інвестування та макроекономічного ефекту.

**Висновки.** З метою досягнення балансу інтересів власників підприємства, зовнішніх інвесторів та держави як суб'єктів інвестиційного процесу управлінському персоналу ТОВ «Сейф Гласс Факторі» слід зосередитися на розробці стратегії економічної безпеки підприємства для контролю інвестиційних проектів, що є перспективою подальших досліджень. Від розробки рівнів планування стратегії економічної безпеки

залежатиме довіра до інвестиційних проектів у потенційних інвесторів. Особливу увагу керівництву підприємства слід приділити розробці організаційних і методичних підходів до контролю стану економічної безпеки, зокрема в частині вивчення своєчасності, правомірності, повноти та якості виконання документів, за змістом яких може виникати загроза безпеці господарювання підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 № 60. URL: <http://zakon.nau.ua>.
2. Кириленко В. І. Інвестиційна складова економічної безпеки : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 232 с.
3. Данилюк Г. І. Інвестиційна складова економічної безпеки. URL: [http://www.rusnauka.com/18\\_DSN\\_2011/Economics/4\\_88313.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DSN_2011/Economics/4_88313.doc.htm).
4. Сімонова М. В. Вдосконалення механізму функціонування інституціонального середовища залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. Вип. 2 (23). С. 326-336.
5. Чигрин О. Ю. Проблеми оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиційно-інноваційна стратегія розвитку підприємства : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю). Житомир : ЖДТУ, 2012. С. 55-56.
6. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент. Методи оцінки інвестиційних проектів. URL: [http://pidruchniki.com.ua/imag/finans/shel\\_fm](http://pidruchniki.com.ua/imag/finans/shel_fm).
7. Ярмак О. В. Економічна безпека підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 92 с.

*Бедрачук І., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”**

**Постановка проблеми.** Нинішні турбулентні умови функціонування торговельних компаній передбачають їхню подальшу діяльність на засадах впровадження інноваційних технологій, електронної комерції та задоволення потреб споживачів. Незважаючи на глобальні виклики: пандемія коронавірусу, російсько-українська війна, енергетична криза, спричинена обстрілами енергетичної інфраструктури, відтік населення та ін. вітчизняні компанії-рітейлери намагаються адаптуватися до нових умов господарювання та поступово відновлюють свою діяльність. Ефективним інструментом вирішення нагальних проблем вбачається використання інструментів стратегічного управління. В контексті даного дослідження стратегічне управління покликане об'єднати в єдине ціле не лише всі спеціалізовані підсистеми управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інтелектуальний капітал тощо), а й визначити концепцію бізнес-діяльності, поточні ключові конкурентні переваги, напрями розвитку та майбутній стан.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі у сучасному стратегічному менеджменті існує різноманітність точок зору та авторських концепцій, які збагатили вітчизняну науку в галузі дослідження та застосування стратегій вітчизняними компаніями. Серед них відомі імена класиків теорії стратегічного управління, зокрема, Вуд Мариен Берк, Ф. Котлер, А. Томпсон та вітчизняні дослідники: С. Гаркавенко, П. Гордієнко, Боярська М, Шершньова та інші.

**Основний матеріал.** Дієвість стратегічного управління компанією “Ашан Україна Гіпермаркет” корелюється з її місією яка полягає у “покращенні купівельної спроможності та якості життя зростаючої чисельності споживачів в комплементарному поєднанні із відповідальними, професійними, захопленими своєю справою та гідними поваги співробітниками” [1]. Відповідно до місії в компанії сформовано та неухильно дотримуються система цінностей, яка включає наступні складові: довіра – полягає в пропозиції клієнтам ретельно відібраних, ексклюзивних, якісних та створені для їхнього добробуту товарів; відкритість – використання інновацій та цифрових технологій для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління; досконалість – прагнення бути на вершині рітейлу в кожній країні, дбаючи про постійне підвищення ефективності та відповідальності [1]. З огляду на вище зазначене пропонується перспективний процес формування загальної стратегії розвитку компанії

“Ашан Україна Гіпермаркет”, в основі якої лежить аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, реінжиніринг бізнес-процесів і її відповідність загальній лінії розвитку товариства як єдине ціле, що значно підвищить його стійкість

Генеральна стратегія компанії досягається за допомогою сукупності функціональних стратегій та з акцентом на формування, розвиток та використання сучасних інструментів реінжинірингу бізнес-процесів, що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширювати свої конкурентні переваги. Оскільки в процесі імплементації стратегії розвитку одними з ключових аспектів є об’єктивні та релевантні стратегічні цілі та завдання доцільно розглянути “дерево цілей” ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл.).

Таблиця

**Стратегічні цілі та завдання ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Сфера стратегічного планування	Стратегічні цілі	Завдання
Ринкові відносини зі споживачами (реалізація товарів)	Вихід в трійку лідерів рітейлу в м. Житомирі	1. Оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів
		2. Використання гнучкої цінової політики зокрема, стимулювання методів продажу
		3. Запровадження нових видів реклами
Маркетинг	Вихід за межі ніші	1. Витіснити основних конкурентів (протягом 3-х років)
		2. Фокусуватися на пріоритетному ринковому сегменті
		3. Утримувати позиції на вибраному ринковому сегменті
Фінанси	Забезпечення стабільного стану фінансової діяльності	1. Створення фінансового резервного фонду (у розмірі 1,5 % від прибутку щомісяця)
		2. Вести чіткий контроль за фінансовими та економічними показниками діяльності компанії
		3. Щорічно проводити аудиторські перевірки рахунку резервного фонду
Персонал	Мотивувати колектив до підвищення результативності праці	1. Досягнення оптимального рівня структури та чисельності персоналу у 2023 р.
		2. Удосконалення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу
		3. Зменшення плинності кадрів до 5% за рахунок підвищення заробітної плати та покращення умов праці
Інновації	Реалізувати нововведення та передбачати ринкові потреби	1. Подальша діджиталізація процесу продажів товарів
		2. Запровадження технологій Beacon та SAP Hybris B2C Commerce (до 2023 р.)

Джерело: власні дослідження.



Отже, стратегічними цілями торгівельної компанії “Ашан” з огляду на імplementацію функціональних стратегій розвитку вбачаються наступні: вихід в трійку лідерів ритейлу Житомирського регіону, вихід за межі ніші, забезпечення стабільного стану фінансової діяльності, мотивація колективу до підвищення результативності праці та дієво реалізувати нововведення та передбачати ринкові потреби. Стратегічні завдання передбачають наступні дії:

➤ в сфері ринкових відносин зі споживачами: оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів; використання гнучкої цінової політики зокрема, стимулювання методів продажу; запровадження нових видів реклами;

➤ у сфері маркетингового планування: витіснити основних конкурентів (протягом 3-х років); фокусуватися на пріоритетному ринковому сегменті та утримувати позиції на вибраному ринковому сегменті;

➤ фінансова стратегія: створення фінансового резервного фонду (у розмірі 1,5 % від прибутку щомісяця); вести чіткий контроль за фінансовими та економічними показниками діяльності компанії; щорічно проводити аудиторські перевірки рахунку резервного фонду;

➤ кадрова стратегія: досягнення оптимального рівня структури та чисельності персоналу у 2023 р.; удосконалення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу; зменшення плинності кадрів до 5% за рахунок підвищення заробітної плати та покращення умов праці

➤ інноваційна стратегія: подальша діджиталізація процесу продажів товарів; запровадження технології Weason та SAP Hybris B2C Commerce (до 2023 р.).

Практика реалізації стратегії розвитку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” показала, що своїми діями керівництво підприємства перейшло від пасивного спостереження до конкурентного управління за рахунок стратегічного підходу до розвитку підприємства – реалізації комплексу заходів щодо ефективного управління ним. Ефективність діяльності торговельного підприємства на основі реалізації стратегії розвитку за рахунок заходів, що увійшли до стратегії, отримана ним за рахунок додаткового прибутку. До цих заходів належать:

➤ оптимізація асортиментної політики за рахунок введення нових товарів до асортиментного переліку;

➤ використання гнучкішої цінової політики (наприклад, стимулювання методів продажу);

➤ розвиток рекламної діяльності торговельної компанії;

➤ підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, перспективну корпоративну стратегію ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” буде реалізовано за допомогою сукупності функціональних стратегій та з акцентом на формування, розвиток та використання

сучасних інструментів реінжинірингу бізнес-процесів, що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширювати свої конкурентні переваги.

**Список використаних джерел:**

1. Ашан – мережа гіпермаркетів по всій Україні. *URL*: [https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our\\_commitment/auchan-ukraine](https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our_commitment/auchan-ukraine)
2. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності Ashan Retail Україна: *URL*: [https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2018\\_report.pdf](https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2018_report.pdf)

*Борицівський В. М., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі розвитку системи охорони здоров'я якість медичної допомоги вважається основною цільовою функцією і водночас критерієм діяльності системи охорони здоров'я від нижньої її ланки – лікувально-профілактичного закладу, до верхньої – Міністерства охорони здоров'я України. Забезпечення якості при наданні медичної допомоги у більшості країн розглядається як основа національної політики в сфері охорони здоров'я. В багатьох країнах прийняті і діють програми забезпечення якості медичної допомоги. Водночас численні матеріали свідчать, що значна кількість медичних втручань, в тому числі в різних країнах Європейського союзу, здійснюється на рівні нижчому за передбачуваний. Виявлено, що значна частка клінічних процедур недоцільна та нерентабельна. Маємо переконливі дані, що 20–30% медичних втручань є неефективними (або непотрібними або шкідливими). Реєструються надзвичайно великі розбіжності в результатах медичної допомоги не лише між країнами або регіонами однієї країни, а й між окремими закладами охорони здоров'я та лікарями.

Поліпшення якості медичної допомоги в Україні – одна з актуальних проблем сьогодення. В Національному плані дій щодо впровадження Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», затвердженому Указом Президента України № 504, а також у постанові Кабінету Міністрів України № 389 «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» визначено основні напрямки реформи медичного обслуговування, що включають підвищення доступності медичних послуг, підвищення якості медичних послуг, підвищення ефективності державного фінансування. Таким чином, проблеми управління і оцінки якості та безпеки медичної допомоги населенню є одними з найважливіших для будь-якої системи охорони здоров'я. Актуальність питань забезпечення якості особливо зростає в період реформування галузі охорони здоров'я.

Нагальним завданням нинішнього часу в Україні є реформування, фактично – створення нової системи охорони здоров'я з якісною медичною допомогою. Це потребує суттєвих змін на законодавчому рівні. Якісне медичне обслуговування – це обслуговування, заради якого ресурси організуються таким чином, щоб максимально ефективно і безпечно задовольняти потреби тих, хто потребує допомоги, проводити профілактику і лікування без зайвих витрат, відповідно до вимог та можливостей сучасного рівня розвитку науки. За даними ВООЗ, однією з трьох фундаментальних

цілей системи охорони здоров'я в світі визначено поліпшення стану здоров'я населення, при цьому підкреслюється, що система охорони здоров'я має значний потенціал впливу на здоров'я населення.

У Програмі економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» визначено, що головною метою реформи медичного обслуговування є поліпшення здоров'я населення, забезпечення рівного й справедливого доступу усіх громадян до медичних послуг належної якості. Програма, інші стратегічні документи визначають шляхи та механізми реформ, а саме: структурну реорганізацію галузі, розмежування медичної допомоги між рівнями (первинним, вторинним та третинним); оптимізацію ліжкового фонду. Основою політики у наступні роки має стати державницький акцент на охороні здоров'я у плані зміцнення фінансової та матеріально-технічної бази, а саме: забезпечення фінансування охорони здоров'я на рівні 7 % від ВВП та поетапне його збільшення до 10 % від ВВП (відповідно до Програми Президента «Україна для людей»). Незважаючи на проголошені Конституцією України принципи, система охорони здоров'я не забезпечує рівного безоплатного доступу населення до якісних та безпечних медичних послуг. Це виявляється в наступному:

- низька якість медичних послуг. Очікувана тривалість життя населення України становить 69,3 року, що в середньому на 10 років нижче, ніж у країнах ЄС. Коефіцієнт дитячої смертності в 2,5 разу вищий, ніж у «старих» країнах ЄС. Рівень передчасної смертності втричі перевищує показник ЄС, рівень смертності від туберкульозу – в 20 разів вищий;

- нерівний доступ до послуг охорони здоров'я. Бідні верстви населення страждають через відсутність можливості одержати необхідну медичну допомогу. Наявність відомчої медицини з обмеженим доступом ускладнює досягнення мети рівного доступу. Існують диспропорції у доступі до медичних послуг міських і сільських жителів. Високим є тягар особистих витрат населення на послуги охорони здоров'я. Згідно з офіційною статистикою, витрати населення сягають майже половини загального обсягу фінансування галузі (за даними національних рахунків в охороні здоров'я, – 42,5 %) і здійснюються безпосередньо під час одержання медичних послуг.

Крім того, система охорони здоров'я характеризується наступними основними проблемами: відсутність чіткого розмежування рівнів надання медичної допомоги; деформованість структури медичних послуг; надмірна спеціалізація закладів охорони здоров'я; існування паралельних (відомчих) систем забезпечення населення медичною допомогою; невідповідність державних гарантій на безоплатну медичну допомогу обсягам її фінансового забезпечення; надмірна децентралізація фінансових потоків; відсутність економічної мотивації для поліпшення діяльності працівників

системи охорони здоров'я; зношеність основних фондів системи охорони здоров'я; наявність великої кількості (понад 3 тис.) медико-технологічних документів з надання медичної допомоги, що в переважній більшості не відповідають сучасним науковим принципам їх розробки, а саме: мультидисциплінарному підходу та засадам доказової медицини і в той же час відсутність якісних, створених на доказових засадах, медико-технологічних документів (клінічних протоколів) для лікарів практичної ланки охорони здоров'я, відсутність медичних стандартів (та їх моніторингу) із захворювань, що мають найбільш значимі негативні медико-соціально наслідки для населення та суспільства. Основні причини виникнення зазначених проблем:

- відсутність зв'язку між якістю медичних послуг й видатками на їх фінансування, відсутність мотивації медичних кадрів до якісної праці;
- низький рівень профілактики й частки первинної медико-санітарної допомоги у структурі медичних послуг;
- неефективне використання бюджетних коштів на охорону здоров'я. На 100 тис. населення в Україні припадає 5,6 лікарні і 1,5 закладу охорони здоров'я для надання первинної медичної допомоги, тоді як у країнах ЄС ці показники складають 3,0 і 4,9 відповідно; кількість ліжок-місць в Україні – 910 на 100 тис. населення, а в ЄС – 565; кількість лікарів на 100 тис. населення в Україні – 308, у ЄС – 321. Має місце дублювання медичних послуг на різних рівнях надання медичної допомоги, відсутні механізми управління потоками пацієнтів по рівнях надання медичних послуг; 86 % бюджетних коштів, що виділяється на охорону здоров'я, йде на утримання закладів охорони здоров'я та оплату праці лікарів;
- низька самостійність закладів охорони здоров'я при використанні фінансових ресурсів;
- уповільнений перехід до розробки медико-технологічних документів надання медичної допомоги (адаптації клінічних настанов, створення медичних стандартів, уніфікованих клінічних протоколів медичної допомоги та локальних клінічних протоколів медичної допомоги) на засадах доказової медицини відповідно до затвердженої МОЗ України уніфікованої методики;
- дублювання медичних послуг на різних рівнях надання медичної допомоги, відсутність механізму управління потоками пацієнтів по рівнях надання медичних послуг.

Традиційно при формуванні політики в сфері охорони здоров'я для покращання громадського здоров'я головна увага приділялася фінансуванню медичного обслуговування, однак в останні роки зростає кількість даних, які свідчать про відсутність прямої залежності між обсягами фінансування охорони здоров'я і результатами її діяльності, вираженими в показниках здоров'я населення. Забезпечення якості при

наданні медичної допомоги у більшості країн розглядається як основа національної політики в сфері охорони здоров'я. В багатьох країнах прийняті і діють програми забезпечення якості медичної допомоги.

Таким чином, ефективність і чіткість функціонування всіх ланок поліпшення якості медичної допомоги можливі лише за умови узгодженої їх взаємодії. Тому керівні органи охорони здоров'я державного і територіального рівнів, лікарські асоціації, учбові заклади, що здійснюють підготовку і післядипломне навчання медичних кадрів, медичні заклади повинні керуватися єдиною стратегією та концептуальними підходами до поліпшення якості медичної допомоги.

#### Список використаних джерел

1. Григорович В. Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93>.

2. Дячук Д. Д. Наукові основи та концептуальні підходи до удосконалення системи управління закладом охорони здоров'я. *Головний лікар*. 2021. №4. С. 13–21.

3. Антонов С.В. Договір про надання платних медичних послуг: від укладення до виконання. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2017. № 3. С. 18–23.

4. Бедрик І.О., Буравльов Л.О. Державне регулювання приватної медичної діяльності: організаційно-правові засади. *Економіка та держава*. 2018. №6. С. 94–96.

5. Бедрик І. О. Договір про надання платних медичних послуг та інформована згода пацієнта на медичне втручання: реалії у приватній стоматологічній практиці (за матеріалами українських дослідників). *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 92–94.

6. Буравльов Л.О. Правове регулювання державного управління у сфері приватної медичної діяльності (теоретико-методологічні засади). *Україна. Здоров'я нації*. 2018. № 1 (5). С. 62–64.

7. Майданик Р. Договір про надання медичних послуг. *Медичне право*. - 2020. № 5. С.52–66.

7. Удовиченко Н.М., Карамішев Д.В. Ефективність як складова об'єктивізації державного регулювання розвитку системи охорони здоров'я. *Теорія та практика державного управління*. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2018. Вип. 1 (20). С. 236–245.

8. Урсол Г.М., Скрипник О.А., Бугро В.І. Стратегія реформ. Регулювання фінансових ресурсів галузі охорони здоров'я: від державного до приватного сектору. Кіровоград: ТОВ Імекс\_ЛТД”, 2019. 404 с.

*Бузган Ю., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ**

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії розвитку ринкової системи господарювання визначають нові підходи до управління підприємством, які мають ґрунтуватися на новій концепції управління, що орієнтована на провідну роль людини в функціонуванні організації. Дієва, інноваційна та творча система управління персоналом визначає ефективність функціонування підприємства, а саме, стабільне зростання показників продуктивності праці, фінансових показників та забезпечення конкурентних переваг. Отже, стратегія формування та реалізація кадрового потенціалу становить основу управління організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У результаті розвитку вітчизняного бізнесу з'явилась необхідність розглядати розвиток кадрового потенціалу через призму стратегічного управління. Найповніше ці проблеми розглядаються у роботах таких провідних науковців таких як: І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон, О. Віханський, М. Круглов, А. Градов, Р. Фатхутдінов, М. Володькіна, В. Герасимчук, З. Шершньова та інші. Нинішні тенденції розвитку вітчизняної економіки зумовили об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень

**Основний матеріал.** Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це особливий набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [1, с. 400]. Варто зазначити, що дієва кадрова стратегія має бути спрямована на досягнення загальної або бізнес-стратегії. Дослідження засвідчили, що не існує єдиної точки зору щодо сутності стратегії управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу.

Теорія та практика управління розрізняють наступні типи кадрових стратегій, а саме, стратегія організації та стратегія кадрового потенціалу. Стратегія організації є генеральною і притаманною організаціям продуктом діяльності яких є самі кадри. До таких компаній належать, насамперед, навчальні заклади, консалтингові фірми тощо. У організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності, кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто, така стратегія є підпорядкованою загальній стратегії. В динамічних умовах зовнішнього середовища стратегія кадрового потенціалу стає найважливішою передумовою формування

успішного менеджменту, а також, відображає довгострокові інтереси підприємств.

Таблиця 1

**Місце і роль кадрових стратегій підприємства в системі загальної стратегії підприємства**

Генеральні стратегії	Маркетингові стратегії	Характеристика маркетингових стратегій	Кадрові стратегії	Вимоги до менеджерів
Функціонування	Стратегія мінімізації витрат	Конкурентні переваги за рахунок економії на витратах	Залучення і закріплення працівників масових професій	Потреба в адміністративному менеджменті
	Стратегія диференціації	Зосередження підприємством діяльності на пріоритетних напрямках	Орієнтація на високо кваліфікований персонал з вузько-профільною спеціалізацією	Наявність підприємницьких здібностей, неабияких лідерських якостей
	Стратегія фокусування	Зосередження на певному сегменті ринку використання стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Розвитку	Стратегія росту	Формування конкурентних переваг завдяки виходу на нові ринки, диверсифікації діяльності	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації	Творчі, креативні і підприємницькі здібності
	Стратегія помірною росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди коли потрібно здійснити фінансову санацію	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні	Підприємницькі та адміністративні здібності
	Комбінована стратегія	Включає елементи стратегій росту, помірною росту і скорочення	Залучення висококваліфікованих фахівців, стабілізація персоналу, вибіркоче звільнення	Залежать від поєднання стратегій

Джерело: [2, с. 156]



Залежно від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може бути реалізована в двох формах – концентрованої і диверсифікованої. Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрями діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природно-кліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями тощо. У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію. Вибір стратегії є відбором тих варіантів із запропонованих в табл., які відповідають критеріям і яким збирається слідувати керівництво. Такий вибір може ґрунтуватися на імплементації однією стратегією або ж цілого набору стратегічних альтернатив.

Рішення про вибір стратегії залежатиме від оцінок і очікувань топ-менеджерів та інших груп системи управління. Крім того, на вибір стратегії може вплинути необхідність ухвалення оперативних рішень, наприклад, скільки виробничих майданчиків використовуватиме організація, який вид технології необхідно застосувати, яка чисельність робочої сили, необхідної при здійсненні нової стратегії тощо.

Обґрунтування та імплементація загальної (корпоративної) стратегії передбачає в межах кадрової стратегії підбір і залучення менеджерів, які володіють відповідними професійними якостями. Такий підхід сприятиме як виконанню корпоративної стратегії так і дієвості управління персоналом підприємства в цілому. Так, зокрема, імплементація стратегії зростання потребує менеджерів підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи. Стратегія згортання (оборонна стратегія) передбачає залучення менеджерів-адміністраторів високого рівня соціальної та психологічної компетентності, зусилля яких спрямовані на проведенні антикризових заходів з метою збереження актуальності підприємства на ринку.

Стратегічний підхід до управління кадрами передбачає, насамперед, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нової якості і становлять єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3, с. 424]. Основні елементи стратегічного управління кадрами в порівнянні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Основні елементи кадрової стратегії IT-компаній**

Елементи системи управління персоналом	Ключові характеристики при класичному підході	Ключові характеристики при стратегічному підході
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається відповідно до ситуації
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, колективна
Регламентация виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивация праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: розроблено на основі [4, с. 280].

Отже, ефективне функціонування підприємства можливе на засадах імплементації стратегії розвитку. З-поміж різних типів стратегічних орієнтацій чільне місце належить стратегії управління кадровим потенціалом. Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до споживчого попиту, здійснює гнучке регулювання та зміни в організації, які відповідають змінам у зовнішньому оточенні і дають змогу досягти певних конкурентних переваг.

**Список використаних джерел**

1. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібн. Х. : ІНЖЕК, 2017. 288 с.
2. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2002. 280 с.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посіб. К.: УВПК "ЕксОб", 2014. 560 с.
4. Українське IT: не прогавити майбутнього URL: [http://tyzhden.ua/ Soci e ty/130753](http://tyzhden.ua/Soci e ty/130753)

*Вербич О. В., Потеряйко І. В., Рогальська Н. М., магістрантанти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Керуючись переконанням, що оцінка важливих організаційних змін має вирішальне значення, дослідниками показано, як це можливо за наявності квазіексперименту та відповідних адміністративних даних. Дослідження було зосереджено на наданні медичних послуг у регіоні Ломбардія, найбагатшому та одному з найбільших регіонів Італії. Наприкінці 2010 р. три важливі лікарні перейшли на модель госпіталю РС, тоді як решта лікарень Ломбардії залишилися з традиційною функціональною організаційною структурою. Ученими запропоновано емпіричну стратегію для абсолютної оцінки загального впливу моделі РС на існуючу, дотримуючись традиційних оціночних досліджень, у яких ефекти політичного втручання вимірюються за допомогою відповідних економетричних методів на наборі вибраних показників результату [1].

Актуальність цього дослідження пов'язана не лише з оцінкою впливу моделі лікарні РС, яка пропонується як основний фокус аналізу. Здійснене дослідження свідчить про те, що фактична оцінка організаційних змін за допомогою статистичних даних є актуальною для інформування про наслідки політики та служить рушієм для майбутніх інновацій.

**Модель лікарні, орієнтованої на пацієнта.** Лікарні часто розглядалися як функціональні організаційні структури, в яких пацієнтів, які потребують подібної сфери знань, об'єднують у незалежно контрольовані відділення. Хоча в деяких країнах така організація протягом тривалого часу здавалася найбільш прийнятною для підтримки та сприяння розвитку знань, необхідних медичній науці, функціональна структура показала серйозні недоліки, що складаються головним чином з економічної та організаційної неефективності.

Насправді, функціональна організація часто не має можливості контролювати робочий потік у відділах і, таким чином, координацію діяльності з догляду в межах траєкторії догляду за пацієнтом. Крім того, у функціональній організації ресурси, як правило, дублюються, спричиняючи марнотратство, а автономія у використанні ресурсів спеціальності часто переважає над підзвітністю, що в деяких випадках знижує ефективність лікування. Неефективність і складність, виявлені у функціональній організації лікарень, призвели до багатьох форм

організаційних інновацій. Приклади можна знайти в процесно-орієнтованому дизайні, у філософії бережливого виробництва або в експерименті з новими лікарняними умовами. Ще один запланований процес змін – це той, який визначається як модель лікарні, орієнтованої на пацієнта (РС), до якої об'єднуються лікарні по всьому світу, наприклад, в Англії, Нідерландах, Іспанії, Швеції та Італії [2].

Модель РС являє собою спробу переробити процес надання медичної допомоги шляхом формування структур і процесів, залучених до надання медичної допомоги відповідно до потреб пацієнтів. У традиційних моделях лікарень пацієнти приймаються під керівництвом окремих клініцистів-спеціалістів, які залишаються за ними або передаються під опіку іншого клініциста. Щоб інновувати модель РС, лікарні проходять процес редизайну, який охоплює кілька дій реструктуризації [2].

По-друге, це трансформація концепції організаційного підрозділу, необхідного для задоволення потреб пацієнтів у догляді та для управління зв'язками між спеціальностями. Критерії віднесення пацієнтів до лікарняних відділень змінюються від вузькоспеціалізованих відділень до багатопрофільних відділень, які диференціюються за рівнем потреб пацієнтів у клінічній та допоміжній допомозі, а не за їхніми специфічними патологіями. Насправді основний принцип моделі РС полягає в наданні необхідного лікування та догляду пацієнтам у найбільш прийнятних умовах відповідно до стану їх здоров'я. По-третє, оскільки модель РС потребує інтегрованого догляду, багатопрофесійні та багатопрофільні команди зміцнюються та готові співпрацювати. Це узгоджується з іншим аналізом орієнтованості на пацієнта [3].

Зрозуміло, що організаційна модель РС характеризується місцевими варіаціями залежно від стратегічного вибору рад, розмірів лікарень, складу робочої сили, середніх характеристик пацієнтів тощо. Хоча цей тип різноманітності важко передбачити, і його краще розглядати шляхом аналізу конкретних випадків. Не дивно, що на даний момент існує дуже мало досліджень, які надають фактичний аналіз впровадження моделі РС. Очікується, що застосування принципів РС покращить якість, підвищить задоволеність пацієнтів, посилить задоволеність персоналу роботою та піднесе ефективність. Звіти про нові РС-лікарні висвітлюють позитивні аспекти зручного для пацієнтів і персоналу дизайну [3].

Емпірична модель. Ключовим компонентом оцінки наслідків переходу до РС від функціональної моделі є спостереження в групі порівнюваних лікарень за змінами в групі лікарень (підрозділів, які надають лікування), на відміну від інших (підрозділів контролю) з часом. Рішення про перехід

від функціонально організованої моделі лікарні до РС зазвичай приймається на рівні лікарні; однак його впровадження може значно відрізнятись залежно від кожної основної діагностичної категорії, оскільки на деякі (major diagnostic categories – MDCs) більше впливає організація, тоді як інші дотримуються дуже суворих протоколів незалежно від прийнятої організаційної моделі. У нашій моделі ми визначаємо ефект переходу від функціональної до РС моделі організації лікарень, використовуючи мінливість результатів здоров'я в різних медичних центрах. Для таких організаційних змін немає потреби у високочастотних даних (наприклад, щоденних), оскільки вони, ймовірно, вплинуть на роботу лікарні протягом місяців або років, або в індивідуальних даних, оскільки основна увага приділяється середній ефективності та ефективності MDC у лікувальних лікарняних відділеннях порівняно з нелікувальними. Однак таке емпіричне налаштування вимагає наявності великих наборів даних щодо характеристик усіх MDC у кількох лікарнях протягом певного часу. Зростаюча доступність адміністративних даних про карти виписок із лікарень (далі HDC) дозволяє нам подолати цю важливу вимогу до даних [4].

Включаючи всі можливі попарні взаємодії, ми визначаємо коефіцієнт інтересу шляхом оцінки емпіричних моделей, наведених вище, методом звичайних найменших квадратів, припускаючи, що варіація, що залишилася, пояснюється фіктивною змінною, яка визначає прийняття моделі РС. З методологічної точки зору, надмірний контроль у моделі лінійної регресії подібний до статистичного зіставлення (наприклад, оцінка схильності), і моделі дають дуже схожі результати [5].

Таким чином, використовуючи переваги квазіекспериментального налаштування та детального адміністративного набору даних, ученими виконано фактичну оцінку інноваційної організації лікарні шляхом переходу від традиційної функціональної моделі до організаційної моделі РС. Ми надаємо надійні докази, для середнього MDC, статистично значущого та позитивного ефекту впровадження моделі ПК як на ефективність, так і на ефективність. Зокрема, підвищення ефективності відбувається за рахунок скорочення середньої тривалості перебування, тоді як щодо ефективності наші результати показують зниження частоти повторних госпіталізацій лікарень, які перейшли на організацію РС.

#### **Список використаних джерел**

1. Hernandez SE, Conrad DA, Marcus-Smith MS, Reed P, Watts C. Patient-centered innovation in health care organizations: A conceptual framework and case study application. *Health Care Manage Rev.* 2013;38(2):166–75.

doi: 10.1097/ HMR.0b013e31825e718a. [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar] (дата звернення: 14.12.2022).

2. Rathert C, Wyrwich MD, Boren SA. Patient centered care and outcomes: A systematic review of the literature. *Med Care Res Rev.* 2013;70(4):351–79. doi: 10.1177/1077558712465774. [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar] (дата звернення: 16.12.2022).

3. Berwick DM. What patient-centered should mean: Confessions of an extremist. *Health Aff (Millwood)* 2009;28(4):555–65. doi: 10.1377/hlthaff.28.4.w555. [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar] (дата звернення: 14.12.2022).

4. Gorli M, Galuppo L, Liberati E, Scaratti G. The patient centered organizational model in italian hospitals: Practical challenges for patient engagement. *Healthc Ethics Train Concepts Methodologies Tools Appl.* 2017;1:290–308. doi: 10.4018/978-1-5225-2237-9.ch012. [CrossRef] [Google Scholar] (дата звернення: 30.12.2022).

5. Gerteis M, Edgman-Levitan S, Daley J, Delbanco T. *Through the Patient's Eyes: Understanding and Promoting Patient-centered Care.* San Francisco, California: Jossey-Bass; 1993. [Google Scholar] (дата звернення: 30.12.2022).

*Вергун Ю. Ю., Гапонюк І. О., Присяжнюк М. А., магістрантанти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ**

**Актуальність теми.** Система планування розвитку сільської громади має бути спрямована на пом'якшення негативних побічних ефектів скорочення чисельності населення, одночасно адаптуючи інфраструктуру та надання послуг до старіння населення. І навпаки, кілька міських агломерацій, населення яких зростає – Київ та деякі міста в Центральній і Західній Україні – мають планувати розширення комунальних послуг та інфраструктури для розміщення новоприбулих.

**Основний матеріал.** У світлі цих змін надзвичайно важливо підвищити точність статистики населення, включно з міжмуніципальними даними про поїздки на роботу. Тому вкрай важливо якнайшвидше провести наступний перепис населення. Викривлення в статистиці населення призводять до неправильного розподілу державних коштів до місцевих бюджетів, оскільки субсидії, трансферти та механізми фіскального вирівнювання прив'язані до офіційної кількості населення [1–5]. Також необхідна поступова реформа системи реєстрації місця проживання, оскільки це призводить до розриву між офіційною статистикою та фактичною чисельністю населення в багатьох регіонах.

У 2015 році індекс географічної концентрації населення в Україні становив 19% у порівнянні з медіаною у 37%. Є можливість для подальшої концентрації населення в Києві та найбільш динамічних міських агломераціях. Якщо це добре керувати, це може підвищити продуктивність і зростання. З огляду на те, що найбільші міські агломерації простягаються за межі адміністративних кордонів, українські політики мають це враховувати. Визначення територій як функціональних економічних одиниць може допомогти покращити широкий спектр державної політики в агломераціях, включаючи транспорт, інфраструктуру, житло та школи, а також простір для культури та відпочинку. Це також може сприяти дуже необхідному горизонтальному співробітництву між великими громадами та прилеглими селищами.

Україна успадкувала значні регіональні дисбаланси радянської епохи, які посилювалися під час рецесії перехідного періоду в 1990-х роках. Міжрегіональні диспропорції продовжували зростати з початку століття, помітно збільшившись після початку конфлікту на Донбасі в 2014 році. Швидкий економічний розвиток Київської агломерації є головним фактором зростання територіальних диспропорцій: місто Київ та прилегла область (регіон ) становив майже 60% зростання національного ВВП у 2004-20 роках.

Близько 30% населення України проживає в сільській місцевості. До початку нинішньої реформи децентралізації у 2014 році якість муніципальних послуг, що надавалися в сільській місцевості, була дуже низькою, з високим рівнем безробіття та бідності та слабкою залученістю молоді, людей, зайнятих у сільськогосподарському секторі чи самозайнятих осіб. Це вплинуло на соціальне самопочуття та призвело до падіння тривалості життя сільського населення України. Відповідно виникає необхідність системного планування розвитку сільської громади.

Новий адміністративно-територіальний устрій Житомирської області для прикладу представлено на рисунку 1.

### Адміністративно-територіальний устрій



Житомирська область



Рис. 1. Адміністративно-територіальний устрій Житомирської області

Після початку процесів об'єднання у 2015 році, коли було утворено перші 159 ОТГ, DESPRO ініціював підтримку стратегічного розвитку обраних 5 ОТГ. Ця підтримка була надана спільно з асоціаціями місцевого самоврядування для забезпечення мультиплікаційного ефекту.

**Висновки.** Як один із шляхів зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування DESPRO розробив та апробував методичний підхід до стратегічного планування громад у ряді територіальних громад, що об'єдналися. Методика включає 6 комплексів очних тренінгів, що супроводжуються додатковим супроводом експертів, консультаціями та коучингом. Кожен тренінг окреслює ключові кроки стратегічного планування, які представники громад проводили самостійно. Розроблена



DESPRO методологія планування місцевого розвитку була ще раз перевірена на практиці та довела свою ефективність.

### **Список використаних джерел**

1. Пальчук В. Підсумки перших місцевих виборів в об'єднаних територіальних громадах 11 і 18 грудня 2016 року. Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 2. С. 30–45. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine>

2. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) : проект Закону від 13.12.2019 реєстр. № 2598. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/>

3. Про засади адміністративно-територіального устрою України : проект Закону від 24.01.2020 реєстр. № 2804. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua>

4. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>

5. Про проблеми об'єднання територіальних громад – на засіданні правління Київського РВ АМУ. URL: <http://auc.org.ua/novyna/pro-problemy-obyednannyaterytorialnyh-gromad-na-zasidanni-pravlinnya-kyuyivskogo-rv-amu>

6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р.

7. Про Рекомендації парламентських слухань «Децентралізація влади в Україні. Розширення прав місцевого самоврядування» : Постанова Верховної Ради України від 15.12.2005 № 3227-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

8. Реформа місцевого самоврядування на Півдні України: проблеми і перспективи. URL: <https://issuu.com>

*Германович І. П., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ**

**Актуальність теми.** Реформа децентралізації залишається одним із пріоритетів українського уряду. Водночас низка потенційних викликів і ризиків у сфері соціальної та культурної політики, ефективного врядування та розвитку ефективного політичного плюралізму у громадах, ймовірно, вплине на впровадження реформи децентралізації [1-5].

**Основний матеріал.** У процесі дослідження виокремлено певні проблеми здійснення адміністративно-територіальної реформи:

- Посилення соціально-економічного дисбалансу.
- Обмежений контроль та нагляд за виборами.
- Невиконання існуючих зобов'язань.
- Правові питання.
- Управління та компетенція.
- Нечіткий розподіл повноважень.

Громадам необхідно надати повноваження вирішувати більшість питань соціального розвитку та проживання громадян не лише в межах населених пунктів, а й за їх межами. На районному та обласному рівнях мають діяти обласні ради, які, на відміну від нинішніх районних та обласних рад, створюватимуть виконавчі комітети для вирішення спільних питань територіальних громад району та області. Реформа ліквідує районні та обласні адміністрації – органи виконавчої влади, які здійснюють владу від імені держави. Їх повноваження розподілять між районною та обласною радами, а також між радами спроможних територіальних громад.

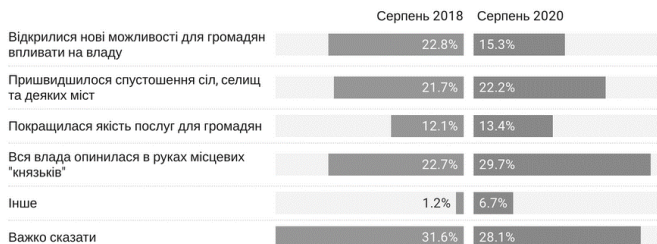
Зазначені вище ризики в процесі децентралізації можна було б зменшити шляхом збільшення підтримки об'єднаних громад. Це має передбачати розвиток законодавства про самоврядування, належну реалізацію правоохоронної, освітньої, медичної та земельної реформ (з урахуванням специфіки регіональної реформи, самоврядування та територіальної організації влади), а також підтримку громадськості, організації проєктів, спрямованих на моніторинг влади, розвиток соціально-культурних ініціатив.

Ряд соціологічних досліджень показують ефективність реформи децентралізації та зміни, які відбулися у результаті даної реформи (рис. 1).



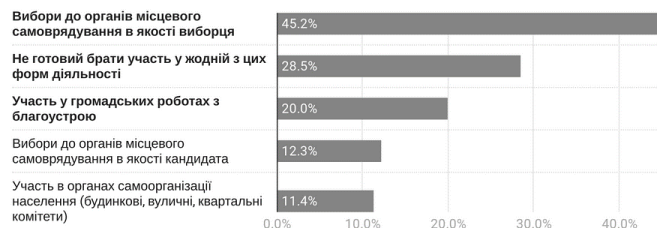
Дослідження проведено соціологічною службою Центру Разумкова спільно з Фондом «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» з 14 по 19 серпня 2020 року в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей. Опитано 2022 респондентів віком від 18 років методом інтерв'ю «обличчям до обличчя» за місцем проживання респондентів за вибіркою, що репрезентує доросле населення. Теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3%. Фінансування дослідження здійснене в рамках проекту МАТРА Посольства Королівства Нідерландів. Для порівняння наведено результати опитування, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» та Київським міжнародним інститутом соціології у серпні 2016 р., червні 2017 р. та серпні 2018 р.

Chart: Mykyta Simonov • Source: DIF • Created with Datawrapper



Дослідження проведено Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова з 14 по 19 серпня 2020 року в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей. Опитано 2022 респондентів. Теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3%.

Chart: Mykyta Simonov • Source: DIF • Created with Datawrapper



Дослідження проведено Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова з 14 по 19 серпня 2020 року в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей. Опитано 2022 респондентів. Теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3%.

Chart: Mykyta Simonov • Source: DIF • Created with Datawrapper

**Рис. 1. Соціологічне дослідження ефективності адміністративно-територіальної реформи**

**Висновки.** Ситуація, коли ради не мають власної виконавчої влади і використовують її лише в рамках територіального державного управління, підпорядкованого Президенту держави, призводить, наприклад, до проблем в енергетиці. Економісти підрахували, що якби

енергоспоживання на одиницю ВВП в Україні дорівнювало такому в Європейському Союзі або навіть перевищувало його на 50%, то Україна могла б обійтися без імпорту з Росії, оскільки власне виробництво могло б задовольнити потреби країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>.

2. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

3. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/1>

4. Прушківський В. Г., Колесников В. І. Теоретичні підходи до визначення сільських територій Проблеми економіки. 2014. 4. URL:[https://www.problecon.com/pdf/2014/4\\_0/127\\_132.pdf](https://www.problecon.com/pdf/2014/4_0/127_132.pdf)

5. Публічне адміністрування в Україні: навч. посібник / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька та ін. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. –305 с.

6. Пухтинський М. О., Боярський В. О. Конституційно-правові аспекти трансформації публічної влади та територіального самоврядування в Україні. Соціальний Калейдоскоп, 2020. №1(1). URL: <https://doi.org/10.47567/bomivit.1->

7. Орлатий М. К., Величко А. Є. Підходи до формування ресурсного потенціалу сільських територій Дніпропетровської області 2013. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik%20/2013-01\(9\)/13omktdo.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik%20/2013-01(9)/13omktdo.pdf)

8. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ, 2018. 216 с. 4. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

9. Сільське господарство України – 2019: статистичний збірник / за ред. О.М. Прокопенко. Київ, 2018. 245 с. URL:[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/09/zb\\_sg\\_Ukr\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2019.pdf)

*Глуцук А. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

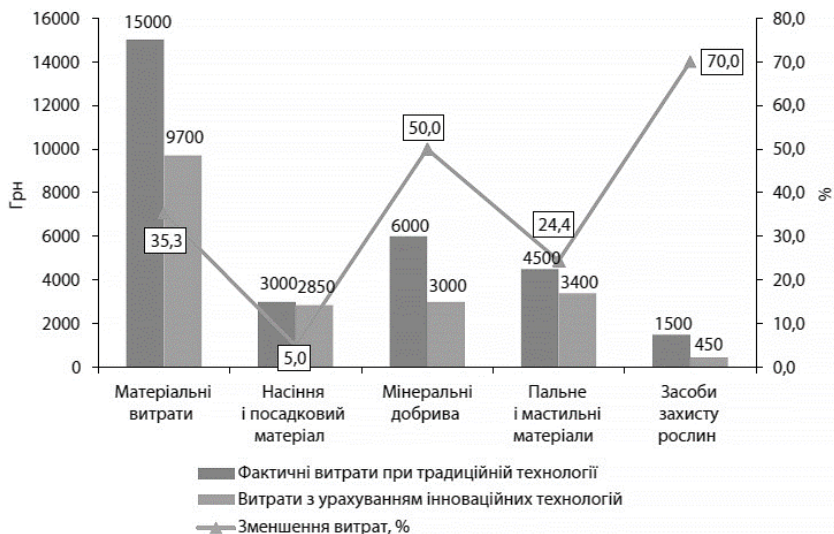
## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ В АГРОБІЗНЕСІ**

**Актуальність теми.** В ринкових умовах інноваційний потенціал лежить в основі економічного зростання та інклюзивного галузевого розвитку, а його ефективна реалізація визначає рівень конкурентоспроможності не лише продукції, а й усієї національної економіки на світовій арені.

Нині економіка України стоїть перед цивілізаційним вибором: або йти шляхом неоіндустріалізації та продовольчої незалежності, або стати ресурсомістким сировинним придатком більш розвинених країн. В аграрному секторі економіки за роки незалежності України відбувся не лише трансформаційний рух до ринку, коли змінилися форми і методи господарювання, але відбулася деіндустріалізація, особливо на малих і середніх сільськогосподарських підприємствах [2-7].

**Основний матеріал.** Лібералізація та низькі темпи економічного розвитку заклали міцну основу для деградації інноваційних процесів, а глобалізація сприяє витісненню національної наукоємної інноваційної продукції іноземною, що призводить до подальшого руйнування вітчизняної науки і техніки, відсутності валової доданої вартості та відтоку кадрів за кордон. Нині майже повністю втрачено науково-дослідний потенціал тваринництва, птахівництва, механізації сільського господарства, меліорації та значною мірою потенціал техніко-технологічного забезпечення переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Водночас на ринку є попит переважно на сорти та гібриди вітчизняної селекції зернових, зернобобових, круп'яних, овочевих, плодово-ягідних культур. В умовах сучасних глобальних викликів є потреба розвивати селекцію біоенергетичних культур, цукрових буряків, технічних культур, винограду тощо.

Необхідним є реформування державної аграрно-економічної політики, переорієнтувавши її на неоіндустріальну парадигму інноваційного розвитку інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки, трансформувати інституційне середовище для підтримки інноваційного підприємництва та інноваційної діяльності, трансферту. Ефективність запровадження інноваційних технологій для вирощування озимої пшениці на прикладі господарств представлена на рис. 1



**Рис.1. Ефективність запровадження інноваційних технологій для вирощування озимої пшениці на прикладі господарств**

Перспективним для України є європейський досвід залучення інновацій у аграрне виробництво. Приблизно 70% території ЄС використовується в сільському господарстві або покрито лісами. Життєво важлива роль розвитку сільського господарства та сільських територій глибоко впливає на економічні, соціальні та екологічні аспекти кожної країни-члена ЄС, а також інших країн, що не входять до ЄС. Необхідність забезпечення стабільності продуктивності викликає більше занепокоєння, ніж будь-коли [1].

**Висновки.** Запровадження та впровадження досліджень та інновацій у сільському секторі, зрештою, є кроком, який допоможе побудувати нову біоекономіку. Це циркулярна економіка, яка поєднує кожен етап виробництва та процесу нашого суспільства з метою побудови більш ефективної економіки з низьким рівнем викидів. Щоб досягти цього, ЄС розробив стратегію біоекономіки та план дій для забезпечення узгодженого підходу, який зближує інновації, партнерство та співпрацю між різними учасниками галузі.

Підприємства корпоративного типу активно залучають інноваційні продукти, запускають спільні проекти з вітчизняними і зарубіжними стартапами та впроваджують сучасні технології у виробничий процес. Вітчизняні аграрні холдинги підтримують різні стартапи, що

спеціалізуються галузі рослинництва. Інвестиції компаній вимірюються у сотнях мільйонів доларів.

#### **Список використаних джерел**

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. I перероблене. / В. Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.

2. Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация // Инновации. 1998. №2. 3 С. 4.

3. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Активізація інноваційного розвитку агробізнесу. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку агробізнесу : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 29-30 берез. 2017 р.). Київ : КНЕУ, 2017. С. 120-123.

4. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 69–72.

5. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6 (18). С. 70–74.

6. Гончаров В. Н, Теоретические основы формирования и развития инновационно-инвестиционной деятельности предприятий АПК Наук. вісн. Луганського нац. аграр. ун-ту. Серія: економічні науки, 2009. – № 2.

7. Давиденко Н.М. Активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України Агроінком. 2007. № 9-10. С. 73-76.

8. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]: від 4 липня 2002 року № 40-IV: за станом на 4 грудня 2012 р. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

9. Захарченко В.І., Балахонова О.В. Обґрунтування побудови механізму управління інноваційним розвитком регіону. Інноваційна економіка. 2016. № 7-8. С. 86-90

10. Зоргач А.М. Формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. № 8. С. 65-72.

*Дем'ячук І., аспірант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНИХ КОНЦЕПЦІЙ У ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Вступ.** Становлення та розвиток ресурсної концепції управління підприємством відбувається за рахунок важливості використання знань та інформації як важливих ресурсів у веденні бізнесу. На сучасному етапі розвитку постіндустріального суспільства формування стійких конкурентних переваг вимагає створення унікальних нових комбінацій ресурсів та їх модернізованих похідних (навичок, організаційних здібностей, рутини). Концепція управління ресурсами доводить джерела формування довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Під впливом ринкової трансформації відбувається еволюція поняття «ресурсу» та сучасних тенденцій, що обґрунтовують нові джерела стійких конкурентних переваг.

Ресурсні концепції суттєво вплинули на розвиток теорії стратегічного управління протягом останніх десятиліть і багато в чому визначили прикладні проблеми функціонування реальних підприємств. Популярність детермінацій ресурсної теорії підприємства пояснюється тим, що вона встановлює зв'язки та визначає домінуючі чинники у формуванні стійких конкурентних переваг суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання.

**Мета** дослідження – розглянути сучасні орієнтири розвитку ресурсної концепції управління бізнесом у теорії стратегічного управління та визначити їх переваги та недоліки, особливості застосування для формування довгострокових конкурентних переваг компанії.

**Матеріали та методи.** Інтелектуальні корені ресурсної концепції управління підприємством сягають класичних робіт з економічної теорії прибутку та конкуренції (Д. Рікардо, Й. Шумпетера), управління організаціями (Ф. Селзник) і стратегії фірм (А. Чандлера, К. Ендрюса). Вагоме значення для самоідентифікації ресурсної концепції як реальної альтернативи школі позиціонування М. Портера становив розвиток неортодоксальних економічних теорій фірми (теорії прав власності, теорії агентських відносин, теорії трансакційних витрат та еволюційної теорії економічних змін).

**Результати та обговорення.** Наявність великої кількості наукових думок і концепцій у сфері управління ресурсами вимагає їх упорядкування для визначення спільних і відмінних позицій та оцінки їх практичної цінності для сучасного бізнесу. Подальший розвиток сучасної теорії стратегічного управління та обґрунтованість ефективних практичних рекомендацій для підприємств на її основі неможливі без детального вивчення сучасних ресурсних концепцій. Тому основним завданням є



дослідження процесу створення теоретичної основи наукових досліджень у цій галузі.

Ресурсний підхід базується на твердженні про те, що ринкова позиція компанії і, отже, її конкурентоспроможність базуються на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів та управління ними. Джерелом конкурентної переваги є, таким чином, особливий набір специфічних і важко відтворюваних видів ресурсів. Ці погляди найбільше узгоджуються зі зростаючою тенденцією віддавати пріоритет фірмі, а не галузі, як основному суб'єкту стратегічного та конкурентного аналізу, і тому стали домінуючою парадигмою в сучасній теорії стратегічного управління. Дослідивши зміст та особливості основних ресурсних концепцій можна дійти до висновку про доцільність виокремлення таких основних напрямів: класична ресурсна концепція; концепція ключових компетенцій; концепція динамічних здатностей; комбінаційні концепції ресурсної теорії (наприклад, сучасна теорія ресурсних переваг).

Відмінність між ними полягає у визначенні альтернативних механізмів створення економічних рент. Класична ресурсна концепція спирається на твердження про перевагу компаній у формуванні портфеля ресурсів та отриманні таким чином підприємствами рікардіанської ренти.

Рікардіанська рента — додаткова фінансова перевага, яку отримує власник ресурсу, використовуючи ресурс ефективніше (краще), ніж його конкуренти. У результаті, з точки зору ресурсів, змінився погляд на природу стратегії забезпечення конкурентоспроможності — інституційний розвиток змінився з адаптивного на перспективний.

Концепція ключових можливостей і концепція динамічних можливостей передбачає, що компанії отримують шумпетеріанську ренту за рахунок кращого використання ресурсів у бізнес-процесах і створення нових комбінацій організаційних можливостей і компетенцій. Шумпетерівська рента — додаткова економічна вигода (премія інноватора) за створення нових комбінацій ресурсів у непередбачуваному динамічному середовищі.

Важливою характеристикою ресурсних концепцій є те, як вони обґрунтовують взаємозв'язок «виробник—споживач», що є визначальним для забезпечення формування конкурентних переваг підприємства. Ключовою стратегічною проблемою класичних ресурсних теорій є накопичення організаційних знань для розвитку стратегічних ресурсів та компетенцій підприємства

Важливим фактором для прибутковості компаній, що розглядається з класичної концепції сорсингу, є забезпечення вищої споживчої цінності для споживачів. Натомість теорія ресурсних переваг визначає потребу в інноваціях споживчої цінності, які дозволяють одночасно використовувати дві конкурентні переваги: диференціацію та низьку вартість. При цьому очікуваним результатом діяльності за класичними ресурсними

концепціями є збільшення вартості бізнесу, а за теорією ресурсних переваг зростання споживчої цінності продукції та послуг є основою економічної ефективності та конкурентоспроможності вашої компанії.

**Висновки.** Отже, сучасні концепції ресурсної теорії (концепція ключових компетенцій і динамічних здатностей) істотно розширили трактування ресурсів як економічної категорії. Тобто це не лише фактори виробництва, залучені підприємством у зовнішньому середовищі (матеріальні, фінансові, технологічні ресурси, персонал), а й такі елементи внутрішнього походження, які значно розширюють зміст цього поняття — організаційні здатності, компетенції, рутини. Останні дослідження та розробки обґрунтовують та нерозривно пов'язують можливість формування стійких конкурентних переваг із ресурсними джерелами. Саме тому перспективним убачається подальший розвиток наукової платформи ресурсної теорії у глобальному вимірі.

#### **Список використаної літератури**

1. Winter S.G. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management*. 2003. С. 991–995.
2. Винник А.Е. Концепция стержневых компетенций как основа конкурентоспособности региональной экономики. *Научные ведомости. Серия История. Политология. Экономика. Информатика*. 2014.
3. Polleg'yanka, M. A. Theoretical essence of the economic category "efficiency". *Agrosvit*. 2016. С. 69–74.
4. Калюжна Н. Г. Ресурсна концепція трактування потенціалу в економіці: сутність та обмеження у застосуванні. *Проблеми економіки*. 2014. С. 108–114.

*Іщук Т. О., Добровольський В. В., Мельник І. В., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **РОЗВИТОК МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ІНТЕРЕСАХ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПОЛУЧЧЯ**

Здоров'я – це політичний вибір. Міжсекторальне стратегічне управління має найважливіше значення для розробки і реалізації ефективних стратегій, заснованих на принципах політики Здоров'я – 2030, а також для формування у інших секторів відповідальності за поліпшення показників здоров'я населення або для підвищення такої відповідальності. Держави-члени розробили широкий спектр різних підходів, адаптованих до особливостей їх політичних та адміністративних систем та процесів. Національні стратегії охорони здоров'я можуть служити засобом вираження на найвищому політичному рівні чіткої прихильності справі охорони здоров'я як загальнодержавного пріоритету і забезпечити нормативно-правові підстави для більш масштабної міжсекторальної взаємодії в інтересах здоров'я. Національні цілі та цільові орієнтири все частіше формулюються в рамках міжсекторальних процесів і все більше передбачають взаємодію з іншими зацікавленими сторонами. У деяких країнах роль таких процесів виконують конференції з питань охорони здоров'я, які організують центральні або регіональні органи влади.

Важливою стратегією зміцнення міжсекторального стратегічного управління є створення надійних і наділених офіційним статусом механізмів. Багато країн створили численні паралельні міжсекторальні комітети на різних рівнях (політичному та/або технічному), в роботі яких беруть участь різні сектори та зацікавлені сторони. Політика Здоров'я-2030 забезпечує законні підстави і механізм для створення на найвищому (міністерському) рівні міжсекторальних комітетів з питань здоров'я під головуванням прем'єр-міністра або його заступника; ці комітети повинні виконувати функцію комплексних стратегічних платформ для роботи в інтересах здоров'я, соціальної справедливості, добробуту та сталого розвитку. У рідкісних випадках в якості інструменту, що сприяє міжсекторальній взаємодії, використовуються спільні бюджети.

Найчастіше використовуваними механізмами міжсекторального стратегічного управління є міжсекторальні цільові комітети. Інші тематичні міжсекторальні механізми, такі як комітети, комісії та цільові робочі групи, які є відгалуженнями міжміністерських комітетів високого рівня [1–3]. Такі інтегровані підходи до міжсекторальної роботи забезпечують основу для поліпшення узгодженості та координації. Міжміністерські комітети повинні працювати за підтримки секретаріату, який служив би опорою для зазначених комітетів і координував би взаємодію з тематичними комітетами з інших питань. Досвід показує, що

для того, щоб політична прихильність на високому рівні втілювалася у практику, необхідна наявність функціонуючих механізмів забезпечення стабільної міжсекторальної взаємодії [2].

Встановлення контактів з іншими секторами передбачає розуміння їхніх цілей та питань, які стоять на порядку денному, пошук спільної мови, а також визначення та взаємне представлення очікуваних результатів та додаткових переваг співпраці (принцип «що ви можете зробити для охорони здоров'я, і що охорона здоров'я може зробити для вас»); обмін наявними фактичними даними, а також право ініціювати міжсекторальні заходи та керувати їх реалізацією. Узгодженість політики, досягнення ефекту синергії і координація дій з різними секторами в інтересах здоров'я і благополуччя є найважливішими елементами міжсекторальної взаємодії; міжміністерські і міжсекторальні механізми сприяють інтеграції на всіх рівнях державного управління і між секторами. Встановлення цільових орієнтирів, забезпечення прозорості процесів, а також застосування прагматичних і покровових підходів, спрямованих на використання ефективних рішень і визначають найбільш вигідні заходи з точки зору всіх залучених у взаємодію сторін, сприяють виконанню завдань, що стоять на загальному порядку денному [1].

Налагодження роботи механізмів міжсекторального співробітництва потребує часу, а також чіткого розподілу обов'язків, узгодження порядку денного та належної адміністративної підтримки. Існує багато підходів і механізмів забезпечення узгодженості політики на рівні Кабінету міністрів і всієї системи державного управління. Особливо корисно мати в своєму розпорядженні додаткові процеси, в межах яких політичні та технічні механізми взаємно посилюють один одного: зв'язки між міністерствами сприяють об'єднанню відповідальних посадових осіб на найвищому рівні прийняття стратегічних рішень з метою забезпечення політичної підтримки; керівники найвищого рангу можуть встановлювати цільові орієнтири і контролювати реалізацію спільних міжвідомчих планів і стратегій; структури і механізми міжвідомчого співробітництва можуть забезпечувати і просувати вперед процес реалізації політики; механізми моніторингу та звітності можуть забезпечувати підзвітність учасників даного процесу.

Існуючі міжвідомчі структури і механізми можуть розробляти плани і стратегії, які хоч і не відразу отримують політичну підтримку як заходи політики, але все ж будуть виключно важливі з точки зору майбутніх можливостей. Однак, слід усвідомлювати, що певні питання охорони здоров'я продовжуватимуть викликати розбіжності, оскільки деякі з них випередили свій час, інші зачіпають чийсь політичні та комерційні інтереси, а частина з них потребує значних культурних зрушень. У деяких випадках самі етичні принципи охорони здоров'я, вірність дотриманню

прав людини та принципу соціальної справедливості можуть призвести до суперечностей. Політика Здоров'я – 2030 сприяє країнам у реалізації таких стратегій, у забезпеченні відповідальності осіб, які формують політику на місцевому, національному та європейському рівнях, за сприяння справі охорони здоров'я [2]. Забезпечення підтримки та захисту права на здоров'я шляхом зміцнення політичної та правової систем, а також систем охорони здоров'я та соціального забезпечення, так само як і задоволення потреб і виконання вимог груп населення, які відчувають бідність і соціальне відчуження, є політичним і соціальним імперативом.

Насправді, працюючи стратегічні завдання та пріоритетні напрямки діяльності політики Здоров'я – 2030, проілюстрували, що жодну сучасну проблему громадської охорони здоров'я неможливо вирішити ефективно без прийняття міжсекторальних заходів. В межах подальшої стратегії щодо зміцнення взаємозв'язків між охороною здоров'я та іншими секторами на рівні держави, наднаціонального утворення, наприклад ЄС, готуються тематичні та секторальні аналітичні довідки, в яких розглядаються наявні можливості для спільної роботи з іншими секторами та можливі результати такої роботи.

Водночас, багато соціальних детермінантів здоров'я діють на місцевому рівні та у найближчому соціальному оточенні людини, і, відповідно, місцеві органи влади мають всі можливості для здійснення впливу на ці детермінанти здоров'я та нерівності. Місцеві органи влади мають можливість розробляти та впроваджувати інтегровані стратегії зміцнення здоров'я громадян, а їх демократичний мандат надає їм необхідні повноваження для формування партнерських відносин та активного залучення різних секторів до цієї роботи. Місцеві органи влади мають унікальні можливості для партнерської співпраці з приватним та некомерційним секторами, громадянським суспільством та громадськими організаціями. Вони також мають здатність мобілізувати місцеві ресурси і використовувати їх для створення більшого числа можливостей для незаможних і вразливих категорій населення. Місцеве лідерство в інтересах здоров'я та добробуту передбачає бачення та розуміння важливості здоров'я в контексті соціального та економічного розвитку. За аналогією з глобальним і національним рівнями, для лідерства в питаннях здоров'я і благополуччя на місцевому рівні необхідні політична прихильність, концептуальне бачення і стратегічний підхід, наявність підтримують інституційних механізмів, а також робочих контактів і зв'язків з іншими суб'єктами, що домагаються аналогічних цілей.

Мета політики Здоров'я – 2030 полягає в тому, щоб суттєво поліпшити здоров'я і підвищити рівень благополуччя населення, скоротити нерівності у відношенні здоров'я, зміцнити охорону громадського здоров'я і

забезпечити наявність універсальних, соціально справедливих, стійких і високоякісних систем охорони здоров'я, орієнтованих на людину.

Фактори, які роблять суспільство багатим і процвітаючим, також можуть зробити людей здоровими: стратегії, які враховують цю залежність, є більш ефективними. Важливу роль відіграють заходи щодо підвищення обізнаності та нарощування потенціалу, спрямовані на включення цілей в області здоров'я загальний курс соціально-економічного та людського розвитку суспільства. Всі сфери розробки політики, включаючи охорону здоров'я, повинні реформувати свої методи роботи та використовувати нові форми та підходи до політики на глобальному, національному та місцевому рівнях. Зокрема до 2030 року серед населення Європейського регіону планується скоротити передчасну смертність; підвищити показники середньої очікуваної тривалості життя; скоротити масштаби нерівностей щодо здоров'я; підвищити рівень добробуту; забезпечити загальне охоплення послугами і право на найвищий досяжний рівень здоров'я; встановити національні цілі і орієнтири щодо здоров'я у державах-членах. Політика Здоров'я-2020: рамкова основа. Всі держави-члени Європейського регіону ВООЗ погодилися відстежувати прогрес в досягненні шести загальних цілей, які полягають в наступному: Таким чином можна зробити наступні висновки.

1. Інформаційні системи охорони здоров'я вважається детермінантами здоров'я. Майже 90% детермінант здоров'я не мають відношення до медицини на клінічній практиці. Згідно з останніми оцінками, відносна вага п'яти категорій детермінант здоров'я та їх важливість залежать від хвороб та смертності. До цих категорій належать такі: індивідуальна поведінка та звички, соціальні обставини, геноміка та біологія, охорона здоров'я та навколишнє середовище. Інформаційна система охорони здоров'я та цифрове охорона здоров'я можуть надати позитивний вплив на кожну з цих категорій. Інформаційні система мають найважливіше значення для поліпшення здоров'я населення. Вимірювання результатів щодо здоров'я і здійснення цифрових втручань можуть підвищити ефективність послуг охорони здоров'я.

2. Збір інформації серед клінічних систем є недостатнім для створення всеосяжної інформаційної системи охорони здоров'я. Інформацію, яка повинна бути врахована в секторі охорони здоров'я, формують також інші сектори: Так, інформація про народження і смерті надходить з органів РАГС; збір соціально-економічної інформації, включаючи соціальні детермінанти здоров'я, проводиться в ході переписів населення; крім того, персональну інформацію охорони здоров'я можна отримати за допомогою електронних пристроїв і платформ соціальних мереж. Ці та багато інших компонентів мають значення під час зіставлення інформації охорони здоров'я, необхідної для інформаційних систем.

3. Основні проблеми, пов'язані з впровадженням інформаційних систем охорони здоров'я, відносяться до семи категорій: фінансові, технічні, психологічні, соціальні, правові, організаційні і пов'язані з процесами змін. Фінансова категорія включає проблеми грошового характеру, пов'язані з впровадженням інформаційна система охорони здоров'я. Прикладом фінансових проблем, з якими стикаються країни, можна віднести високі витрати, нестачу ресурсів і невизначеність щодо віддачі від інвестицій в організації охорони здоров'я. Існують також проблеми, пов'язані з технічними аспектами інформаційних систем охорони здоров'я та технічними можливостями користувачів і постачальників. Для вирішення цієї проблеми найважливіше значення матиме робота з університетами у сфері навчання та професійної підготовки кадрів. Сумнів користувачів щодо використання систем засновані на їх особистому досвіді та когнітивних факторах. Навчання також може сприяти вирішенню цієї проблеми, але при цьому слід планувати його поєднання з ініціативами з управління змінами.

#### **Список використаних джерел**

1. McDaid D, Sassi F, Merkur S, (ed.) Promoting health, preventing disease: the economic case. Maidenhead: Open University Press; 2015, P. 100–102.
2. Martin G, Grant A, D'Agostino M. Global health funding and economic development. *Global Health*. 2012. P. 129–134.
3. Maeckelberghe E, McKee M. Changing your health behaviour: regulate or not? *Eurohealth*. 2015. Vol. 21(1). P. 21–23.

*Кардаш Т. М., Соменко М. Ю., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТРАХУВАННЯ ТА ЯКОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ**

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Держава виділяє інвестиції в модернізацію системи надання стоматологічних послуг, необхідні для розвитку ресурсної бази, надання ефективної та доступної медичної допомоги, підвищення якості та тривалості життя. Однак нині не вирішеними залишаються багато питань на макро-, мезо- та мікрорівнях, потребують модернізації та реформування механізмів, методів та інструментів реалізації високотехнологічної медичної допомоги. У зв'язку з цим особливий інтерес становить вироблення теоретичних та методичних підходів до формування публічного управління системою страхування та якості стоматологічних послуг.

Проблеми та шляхи їх вирішення в галузі надання стоматологічних послуг викладені в роботах Л.Е. Мінделі, М.Портера, Б. Твісса, А.А. Трифілової, Л.В. Шульгіна, Й.А. Шумпетера та інших вчених. Попри значну кількість наукових розвідок залишаються наразі найменш вивченими та потребують подальшого опрацювання та дослідження сучасні аспекти страхування та якості стоматологічних послуг.

**Основний матеріал.** Поліпшення якості медичних послуг – це одне з найважливіших завдань сучасної охорони здоров'я. У стоматології, де велика частка платних послуг, проблема якості медичної допомоги пов'язана зі зростанням їх вартості. Стоматологічні послуги відносяться до найбільш масових медичних послуг, що робить їх залежними від платоспроможного попиту, який у українського населення поки невеликий через об'єктивні причини. Тому співвідношення якості та ціни стає дуже значущим при реалізації споживчого вибору [1–2].

Споживча оцінка якості стоматологічних послуг можлива лише після закінчення сервісного, тобто. лікувально-діагностичного процесу, що зумовлює певний ризик. Прагнення зменшити споживчий ризик під час виборів пацієнтом лікувального закладу спонукає до пошуку шляхів ефективного управління якістю послуг. Досвід застосування маркетингових стратегій в управлінні якістю стоматологічних послуг призвів до вироблення трьох напрямків: диференціювання пропозиції послуг, покращення якості процесу обслуговування та підвищення продуктивності роботи клініки. Розуміння обмеженості можливостей цінової конкуренції для зміцнення ринкового становища зумовило прагнення стоматологічних клінік пропонувати окремі або пакетні послуги, комфортність яких у поєднанні з додатковою санітарно-



гігієнічною атрибутикою (зубні пасти, гелі, ополіскувачі, щітки). надавало їх іміджу оригінальність та привабливість.

Особлива увага приділяється якості наданих стоматологічних послуг, яка повинна відповідати можливим очікуванням пацієнтів. Вирішення цього завдання здійснюється виявленням та попередженням можливої невідповідності якості обслуговування та запитів пацієнтів за кількома критеріями: доступності та престижності клініки, надійності, безпеки, безболісності лікувальних послуг, уважності до пацієнта та його індивідуальних особливостей, оперативності, ввічливості, компетентності персоналу, точності ясності інформації про послуги, їх вартість, оплату, гарантії, а також інтер'єру приміщень клініки, зовнішнього вигляду персоналу тощо.

До непередбачених ускладнень відносяться медичні обставини у вигляді раптового прояву таких медичних симптомів, які не могли бути заздалегідь передбачені і які вимагають лікарського втручання. Ще одним найважливішим елементом державної стоматологічної страхової програми є досудове врегулювання претензій пацієнтів. До пацієнта доводиться інформація, відповідно до страхової програми страхова компанія несе відповідальність за претензіями, пред'явленими застрахованому медичному закладу за період безперервної дії останніх договорів страхування, що дорівнює 5 рокам. Розглядається проблема гарантій у стоматології, яка на сьогодні є однією з невідкладних, а розробка та прийняття відповідних розпорядчих актів у цьому питанні — вкрай важливою і необхідною справою, безпосередньо пов'язаною зі страхуванням професійної відповідальності. Принциповим становищем державної стоматологічної страхової програми є те, що всі витрати, пов'язані з досудовим і судовим розглядом претензії пацієнта, послуги адвокатських контор, експертів, оплачуються страховою компанією в межах ліміту фінансової відповідальності, встановленої для страхового випадку.

Державна стоматологічна страхова компанія передбачає адресний характер страхування. Це дає можливість при страхуванні оцінити ступінь підготовленості кожного фахівця, рівень його ризиків, відповідальності та відповідно визначити страхову суму, здатну покрити можливу шкоду. Формування системи державного страхування професійної відповідальності базується на укладенні договору страхування, в якому закріплені обов'язки сторін. При виникненні страхового випадку вся лікувально-діагностична діяльність лікаря та участь самого пацієнта (виконання ним призначень та рекомендацій лікаря) можуть бути проаналізовані членами експертної комісії, правоохоронними органами та фахівцями.

**Висновки та пропозиції.** Впровадження нововведень щодо якості стоматологічних послуг створює конкурентні переваги, які можуть бути посилені за допомогою персоналу, що працює в зручному для пацієнтів режимі, що виявляє високу компетентність та професіоналізм.

Найважливішим елементом державної стоматологічної страхової програми є діяльність експертних рад зі страхування професійних ризиків. На експертні ради покладається завдання розгляду та вирішення спорів між застрахованими за державною стоматологічною страховою програмою медичними установами (застрахованими особами) та пацієнтами до здійснення ними свого права оскарження дій відповідача в судовому порядку, а також проведення експертизи з вирішення судових органів.

**Список використаних джерел:**

1. Мазур І.П. Всесвітня федерація стоматологів у формуванні стратегії розвитку стоматології. *Сучасна стоматологія*. 2017. № 3. С. 100-102.
2. Мельниченко О.О., Ємченко В.І. Пріоритет публічного управління розвитком ринку стоматологічних послуг. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук*. 2018. № 2. С. 129-134.

*Козак Н. М., викладач фінансово-економічних дисциплін ВСІП  
Житомирський технологічний фаховий коледж КНУБА,*

*Козак М. О., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Забезпечити суттєве підвищення якості життя громадян України, покращення соціально-економічного та культурного розвитку територіальних громад та регіонів дає можливість саме реформування місцевого самоврядування та здійснення процесів децентралізації, деконцентрації. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади повинно здійснюватися на основі Конституції та законів України, положень Європейської хартії місцевого самоврядування з дотриманням всіх принципів.

Отже, на основі чинної Конституції України здійснюється реформування місцевого самоврядування на рівні територіальних громад, надалі вже реформа здійснюється на рівні районів та областей з перерозподілом завдань між місцевими державними адміністраціями та радами на користь останніх. Що стосується практики місцевого самоврядування в Україні, дотримання принципу субсидіарності могло б бути досягнуто, якби українські міста були розділені на три групи

- міста з населенням понад 500 тисяч, які мають потенціал та достатні ресурси для повного задоволення потреб населення в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, соціальна безпека тощо;

- міста регіонального значення, в тому числі більшість обласних центрів. Це типові муніципалітети, які застосовуються лише на регіональному рівні для надання дуже складних та специфічних послуг;

- міста і населені пункти, в яких нестача фінансових і людських ресурсів унеможливує надання багатьох якісних послуг. Ці міста повинні делегувати значну частину своїх повноважень районному рівню [25].

В Україні є проблема, що більшість землі не має господаря, але нею можуть розпоряджа районні адміністрації. Тому основою територіальної реформи є те, що вся земля має бути віддана у юрисдикцію територіальної громади. Коли отримують землю, громади зможуть ефективно користуватися нею та втілювати матеріальну основу своєї діяльності відповідно принципу субсидіарності. Це дасть змогу підвищити доходи місцевого самоврядування від використання земель.

Щоб підвищити рентабельність розвитку місцевого самоврядування та реформи адміністративно-територіального устрою, необхідно використовувати процес розмежування державних і муніципальних земель. Одним з напрямків є передача всієї землі населених пунктів в муніципальну власність, що одночасно зобов'язує муніципальні ради за запитом

державних установ і підприємств надавати їм у власність і переважно здавати в оренду необхідні земельні ділянки.

Субсидіарність і демократична централізація є першим принципом повсюдності. Його сутність полягає в тому, що всі політичні завдання регіонального значення виконуються органами самоврядування.

Фінансова автономія – це другий принцип повсюдності. Держава має забезпечити крайси достатніми фінансовими засобами, щоб вони мали змогу виконати поставлені перед ними задачі.

І останній третій принцип повсюдності – це децентралізація центрального управління. Адміністраціями крайсу має забезпечуватися виконання земельних та федеральних законів, саме вони є адміністративно-територіальними одиницями найнижчого рівня, забезпечуючи на найнижчому рівні виконання і управління державними справами.

Важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною наближення влади до її джерела – народу виступає місцеве самоврядування. В Україні засновано засади місцевого самоврядування відповідно Конституції, затверджено Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято базові нормативно-правові акти, які врегульовують діяльність органів місцевого самоврядування.

В умовах економічних, політичних та суспільних криз більшість органів місцевого самоврядування виявилися нездатними здійснювати власні та делеговані повноваження на належному рівні, тому потреба в реформуванні стала вкрай важливою.

В Україні відчувається мала підготовка професійних кадрів для публічного сектору на місцях, що призводить до затримки формування та реалізації державної політики.

Кризові явища в економіці, політиці та суспільних відносинах, слабка проінформованість місцевого населення про заходи держави щодо реформи місцевого самоврядування, низький рівень політичної культури громадян та їх страх перед змінами, а також прагнення частини чиновників та політичних акторів недопустити змін, активізували занчення реформи місцевого самоврядування, без якого неможливе подолання кризових явищ у соціально-економічному і політичному житті України.

Місцеве самоврядування є однією з трьох сфер управління разом з провінційною і національною сферами. Місцеве самоврядування складається з муніципалітетів, які надають багато послуг, якими люди користуються у своєму повсякденному житті.

У Конституції України має бути реалізована децентралізована модель влади, яка передбачатиме формування повноцінної системи місцевого самоврядування на всіх рівнях територіального устрою країни, широке закріплення повноважень, ресурсів та відповідальності за органами місцевого самоврядування. Це дасть можливість досягти більшої самостійності для прийняття важливих управлінських рішень щодо сталого збалансованого розвитку регіонів та вирішення інших питань місцевого значення.

Здійснення реформи місцевого самоврядування неможливе без оновлення нормативно-правової бази. Сучасна система законодавства про місцеве самоврядування потребує вдосконалення на засадах зміцнення організаційної, правової, фінансової, матеріальної, адміністративної самостійності місцевого самоврядування, розбудови європейської моделі адміністративно-територіального устрою та принципів децентралізації, деконцентрації, повсюдності, субсидіарності, єдності системи публічної адміністрації тощо.

Проведення реформ місцевого самоврядування потребуватиме належного кадрового забезпечення. Потрібно вирішення нової проблеми ефективності кадрової політики на місцях, підвищення кваліфікації посадових осіб, депутатів місцевих рад, службовців органів місцевого самоврядування тощо.

Процес реформування владного механізму в Україні, побудова механізмів реалізації законодавчої та виконавчої влади та визначення шляхів їх взаємодії тривалий час був насичений суперечностями, відступами від доктрини поділу державної влади. До важливих напрямів трансформації системи органів влади слід віднести зміну інституціонального механізму влади через зміни співвідношення держави та інших складових політичної системи, разом зі змінами механізмів представництва соціальних інтересів на шляху демократизації влади. Утім у процесі аналізу державного управління як системи діяльності В. Д. Бакуменко визначає три основні напрями державного управління: державне будівництво, формування державної політики, реалізацію державної політики, що впроваджуються шляхом управлінських впливів, з попередньою розробкою державно-управлінських рішень [2]. У цьому контексті актуальною є проблема кадрового забезпечення органів влади. Адже як би правильно і доцільно не були побудовані органи влади і як би раціонально не були розподілені обов'язки і права за посадами, діяльність цих органів завжди буде залежати насамперед від особистих якостей управлінців.

Політичний характер посади не повинен зводитися до факту обов'язкової належності особи, що обіймає певну посаду, до певної політичної партії.

Упровадження політичних посад має спиратися на ряд принципів: пріоритету компетентності перед партійністю, інтересів держави перед інтересами партійної дисципліни, законодавчого визначення інституту політичних посад. Терміном «політичний діяч» має чітко визначатися правовий статус окремих державних посад [5, с. 13]. Інституалізація політичних посад актуалізувала питання правового визначення понять «політична посада» та «політичний діяч» – як особи, легітимно обраної чи призначеної на свою посаду, яка прагне реалізувати власну політичну програму. Тому доцільно розглянути п'ятирівневу класифікацію посад в органах влади: політико-державний; координаційно-забезпечуючий; адміністративно- державний; адміністративно-територіальний; адміністра-

тивно-представницький рівні. Мінімізувати загрозу посиленого політичного впливу на державну службу мають: чітке законодавче визначення повноважень та підпорядкування всіх посад у державному управлінні, виважена та відкрита державна кадрова політика. Дуже важливо використати кадрові можливості близьких за стратегічними цілями політичних партій, громадських рухів для формування професійного складу державних службовців та політиків.

Процес реформування місцевого самоврядування доцільно проводити, на нашу думку на основі таких принципів:

1. Принцип поєднання місцевих і державних інтересів. В Україні єдиним джерелом влади є український народ, який завжди прагне зміцнити свою державу та рівень життя її громадян.
2. Принцип організаційної та матеріально-фінансової самостійності.
3. Принцип виборності. В Україні органи місцевого самоврядування формуються шляхом виборів.
4. Принцип підзвітності та відповідальності органів та посадових осіб перед територіальними громадами.
5. Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування
6. Принцип судового захисту прав місцевого самоврядування

Таким чином, спираючись на положення Конституції і законів України, можна зробити висновок, що співіснування в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці територіальних громад, інших суб'єктів місцевого самоврядування та колективне природне право на здійснення місцевого самоврядування; по-друге, тим, що місцеві державні адміністрації створюються на рівні району і області, тоді як сукупність жителів певних адміністративно-територіальних одиниць не є територіальною громадою, такі спільноти існують лише на рівні села, селища і міста, тобто вони функціонують на різних рівнях адміністративно-територіального устрою держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України ред. від 01.01.2020
2. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року ред. від 16.11.2009, підстава – 994\_946
3. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України ред. від 19.11.2022, підстава – 2010-IX, 269-IX
4. Солодкий С., Левонюк Т., Баласанян В та ін. Взаємозв'язок між децентралізацією та європейською інтеграцією. [Б.м.], 2020, 30 с.
5. Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп./за наук. ред. д-ра екон. Наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.

*Коновалюк В. С., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Актуальність теми.** Протягом періоду незалежності було багато спроб змінити інституційну культуру державної служби. У рамках цих зусиль в Україні було запроваджено нове положення про роботу державної служби. Перша широкомасштабна реформа відбулася в 1993 році, коли державна служба побачила багато структурних змін. Проведені регуляторні реформи поступово сприяли формуванню нової якості державної служби в Україні.

Незважаючи на важливі, регуляторні зміни не могли забезпечити глибокі зміни, які дозволили б державним службовцям надавати незалежні консультації міністрам. Вони також мали обмежений вплив на практику прийняття рішень. Вироблення політики було значною мірою поза сферою діяльності державних службовців у міністерствах [5–6]. Хоча їхня роль була інструментальною для розробки та запровадження політики, вибір політики здійснювався політичними призначеннями.

**Основний матеріал.** Докази свідчать про те, що більшість державних службовців, які працюють в українських міністерствах, відчували незручність підвищувати посади, які не погоджувалися з їхніми керівниками. Крім того, процедурно державні службовці не мали можливості виробити та представити позицію щодо формування політики. Як наслідок, формування політики було здебільшого відповідальністю Прем'єр-міністра та міністрів. По суті, це означало, що консультації з питань політики та поглиблена оцінка варіантів політики часто були відсутні. Як показує дослідження, це не означає, що державні службовці в міністерствах не намагалися вплинути на результати політики.

Менеджери з персоналу займаються управлінням людьми в організації для досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Усі інші ресурси, такі як гроші, матеріали, технології та методи, однаково важливі, але важливість людських ресурсів є першорядною через те, що це той фактор, який дає життя та динамізм іншим факторам виробництва. Наразі існують суттєві докази того, що успішнішими є ті організації, у яких люди чи людські ресурси складають центральну увагу управління. У літературі та на практиці широко визнається, що людські ресурси є найважливішим активом кожної організації. Ефективне управління цими динамічними людьми сприяє успіху організації.

Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях спрямована на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях передбачає формування

ефективної системи державного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану державну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів [2-8]. Завдання служби управління персоналом у публічних установах та організаціях представлено у таблиці 1

Таблиця 1

**Завдання служби управління персоналом у публічних установах та організаціях**

Служба управління персоналом у публічних установах та організаціях – структурний підрозділ у складі апарату державного органу	Завдання
	розробка HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;
	підвищення мотивації і прихильності персоналу;
	підвищення професійної компетентності державних службовців;
	впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
	розробка системи заохочення.

Джерело: побудовано за даними [1-2].

Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях покликана змінити підхід до трьох ключових елементів виконавчої влади – структур, процесів і людей. На практиці це означає:

- розбудова сильних і підзвітних державних інституцій стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях;
- підготовка якісних виконавчих рішень;
- формування професійної державної служби;
- запуск електронного урядування;
- надання зручних послуг населенню.

**Висновки.** В Україні за час реформування державної служби уже вдалося досягнути певних результатів. Пілотний проект реорганізації міністерств, реалізований у період з 2017 по 2019 роки, дозволив Уряду затвердити єдині критерії структури міністерства з чітким розподілом внутрішніх функцій та запровадити директорати з формування політики та стратегічного планування в усіх міністерствах, що дозволили реформувати систему управління персоналом в організаціях.

**Список використаних джерел**

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.



2. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
3. Білінська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2017. № 11 (79). С. 69-73.
4. Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник. Київ : СПД Москаленко О.М., 2019. 432 с.
5. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2019. 500 с.
6. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018>
7. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Кращі практики управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf>
8. Глух Т.В. Зарубіжний досвід мотивації діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Випуск 286, Том 298. С. 30–33.
9. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.
10. Гурне Б. Державне управління. К. : Основи, 2016. 165 с.

*Кравченко О. С., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Постановка проблеми.** Забезпечення вітчизняними підприємствами актуальності на ринку, отримання неабияких конкурентних переваг обумовлює важливість дієвого управління економічними системами та реалізацію процесного підходу до управління компанією. Саме за такого підходу з'являється можливість застосування такої форми управління бізнес-компанією за якої остання розглядається як єдина система, в якій всі структурні підрозділи і виконавці націлені на виконання стратегічних цілей і завдань, імплементацію тактичних та оперативних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна теорія і практики напрацювала значну кількість досліджень щодо системного та процесного підходів в бізнес-компаніях. Відомі світові науковці М. Мескон, Альберт М., Хедоурі Ф., М. Хаммер, Ф Тейлор, А. Файоль, в своїх працях розглядали фундаментальні теоретико-методологічні аспекти системи управління процесним підходом. Сучасні вітчизняні дослідники у своїх дослідженнях чільне місце відвели економіко-організаційним складовим процесно-орієнтованого підходу. Це такі науковці, як: Бортнік А., Гріфін Р., Іващенко А., Карпенко Є., Кірдіна О. та ін.

**Основний матеріал.** Сучасний стан управління економічними системами і процесами у вітчизняних бізнес-компаніях було досліджено прикладі торгівельної компанії – ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Оцінку управління економічними системами і процесами ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” буде проведено на основі теоретичних узагальнень відповідно до яких процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією включає наступні рівні: стратегічний, функціональний та операційний (бізнес-процеси). З огляду на вище зазначене доцільно проаналізувати ефективність імплементації наявної стратегії компанії та оцінити збалансованість господарського портфеля.

Аналіз доцільно розпочати з комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” (табл. 1), що дозволить визначити проблемні аспекти у функціонуванні компанії та визначити пріоритетні цілі функціонування товариства. Крім того на їх основі можна також сформувати портфельний набір стратегій підприємства.

Таблиця 1

**Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Зовнішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективна цінова політика;</li> <li>• висококваліфікований персонал;</li> <li>• імідж надійного партнера;</li> <li>• широкий асортимент продукції;</li> <li>• високий рівень сервісу;</li> <li>• наявність стратегії</li> </ul>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неповне використання наявної площі;</li> <li>• недостатня ділова активність;</li> <li>• постійна плінність кадрів у торгових точках;</li> <li>• проблеми з пошуком нових постачальників</li> </ul>
	<p>Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові вітчизняні ринки;</li> <li>• збільшення попиту на продукцію;</li> <li>• розширення дистриб'юторської мережі;</li> <li>• використання сучасних інноваційних технологій;</li> <li>• розширення асортименту товарів</li> </ul>	<p>SO-стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розширити позиції на внутрішньому ринку;</li> <li>• нарощувати обсяги реалізації;</li> <li>• здійснювати подальшу диверсифікацію продукції з орієнтацією на зростання реалізації органічної продукції</li> </ul>
<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• затягування війни росії проти України;</li> <li>• політична та еколо-гічна нестабільність;</li> <li>• зростання цін на енергоресурси;</li> <li>• порушення логістичних ланцюгів;</li> <li>• поява нових конкурентів;</li> <li>• зниження доходів населення</li> </ul>	<p>ST-стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сформувати постійний портфель замовлень;</li> <li>• підтримка іміджу виробника якісної й недорогої продукції власного виробництва;</li> <li>• підвищити рівень конкурентоспроможності компанії</li> </ul>	<p>WT-стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• максимально завантажити наявні торговельні потужності;</li> <li>• співпрацювати з надійними постачальниками;</li> <li>• створити резерви для страхування від ризику;</li> <li>• зменшити адмін. та фінансові витрати</li> </ul>

*Джерело:* власні дослідження.

За результатами SWOT-аналізу можна зазначити:

1. ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, використовуючи сильні ринкові

позиції, ринкову ситуацію, конкурентні переваги, може вийти на нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; маючи значні торговельні потужності товариство може розширити свою діяльність та вийти на нові ринки з новою та існуючою продукцією.

2. ТОВ “Ашан”, маючи висококваліфікований персонал, постійний зв’язок з клієнтською базою, сучасне бачення співробітників розвитку мережі, здійснюючи підтримку та розвиток іміджу, завдяки сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.

3. На основі проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, масштабування діяльності, товариство може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації та розробити ресурсозберігаючу стратегію.

4. Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію ризиків, протистоянню атакам із боку ключових конкурентів та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також гіпермаркет має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, уповільнення темпів зростання ринку.

Процесно-орієнтований підхід в системі управління компанією на основі використання методики SWOT-аналізу засвідчив, що ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” займає конкурентну ринкову позицію, має висококваліфікований персонал, постійний зв’язок з клієнтською базою, сучасне бачення співробітників розвитку мережі, значні торговельні потужності. Водночас його успішне функціонування стримується рядом слабких сторін, зокрема, неповне використання наявної площі; недостатня ділова активність та рекламна діяльність; постійна плінність кадрів та проблеми з пошуком нових постачальників. Операційний процес системи управління ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” включає наступні бізнес-процеси: формування ціни, якість та післяпродажне обслуговування, широта асортименту та імідж компанії (табл. 2).

Таблиця 2

**Оцінка бізнес-процесів ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”  
та основних конкурентів (балів)**

Торговельна компанія	Ціна	Якість обслуговування	Широта асортименту	Імідж компанії
ТОВ “АТБ-маркет”	5	4	3	5
Fozzy Group (Сільпо)	5	4	5	5
Metro Cash&Carry Україна	5	4	5	5
<b>ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”</b>	4	5	5	4
Еко-маркет	4	4	4	4

Джерело: власні дослідження.

Дані свідчать, що гіпермаркет “Ашан” користується попитом у покупців з середніми фінансовими можливостями. Ключовими привабливими позиціями є: висока якість товарів в мережі компанії, широкий товарний асортимент, висока культура обслуговування. Функціонує програма лояльності в основі якої забезпечення індивідуальних потреб споживачів. Водночас імідж компанії дещо знизився, що пов’язано з продовження ведення бізнесу на території росії.

**Список використаних джерел:**

1. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження // *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3 (62). С. 30–36.
2. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf).
3. Іващенко А. Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства // *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 390–395.

*Кузьменко Д. М., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Швидке поширення інформаційних та комунікаційних технологій у розвинених промислових країнах створило нові можливості та небезпеки як для урядів, так і для інститутів громадянського суспільства. Громадянське суспільство в даному контексті може бути визначене як «простір для добровільного об'єднання, а також набір зв'язків, сформованих заради сім'ї, віри, інтересів та ідеології, які наповнюють цей простір» [1]. Інтернет може надати певний ступінь організаційного зв'язку тим групам, які не належать до політичного істеблішменту [2]. Ці групи часто позбавлені можливості керувати кампанією політичного протесту та використовувати засоби традиційних ЗМІ, які зазвичай відображають інтереси більших секторів громадянського суспільства. Але ці ж технології дають нові інструменти контролю авторитарним урядам і традиційним елітам [3]. Тема ступеня і характеру впливу нових технологій на різні сегменти інститутів громадянського суспільства набуває все більшої актуальності та практичної значущості і стає предметом все більш пильної уваги вчених-політологів.

Існує два основні полярні уявлення про відносини між інститутами громадянського суспільства та інформаційно-комунікаційними технологіями. Так звана «кібероптимістична» модель стверджує, що комунікація за допомогою комп'ютера спростить ті форми спілкування, взаємодії та організації, які не враховують нерівний статус або відносини з владою [4]. На думку прихильників цієї моделі, в Інтернеті соціальний контекст буде зведений приблизно до обсягу повідомлення, відправленого від одного користувача іншому [4]. Ті, кому вигідний такий формат – тобто скорочення соціального контексту в комунікаційній взаємодії, – це національні держави у світі, що розвиваються. Інтернет повинен дати певний ступінь «організаційного зв'язку» тим політичним силам, які зазвичай не мають можливості «взятися за те, що їм не до зубів» у міжнародному співтоваристві. Інформаційно-комунікаційні технології також зможуть спростити витончені демократичні процедури всередині розвинених промислових держав.

Кібероптимістична модель говорить про те, що нові технологічні інновації могли б сприяти тому, що думка цих угруповань була б почута. Це також могло б потенційно зменшити кількість співчужливих і майбутніх членів терористичних організацій. Проте існуючі проблеми нерівного доступу до інформаційних та комунікаційних технологій

найчастіше свідчать проти кібероптимістичної позиції на користь кіберпесимізму.

Кіберпесимісти стверджують, що Інтернет лише збільшить прірву між багатими та бідними, так само як і між активістами та тими, хто не бере участі в політичному житті [5].

Наступним важливим питанням нашого дослідження є способи застосування інститутами громадянського суспільства інформаційно-комунікаційних технологій. Інститути громадянського суспільства до сьогодні використовували інформаційні та комунікаційні технології досить консервативно. Неурядові організації, пов'язані із захистом навколишнього середовища, просто переносили діючі методи до онлайн-сфери, сприймаючи Інтернет лише як ще одне ЗМІ. Наприклад, вони віддали перевагу не використанню техніки «електронної громадянської непокори», що застосовується невеликими екстремістськими угрупованнями, такими як ЕлектроХіпі [6]. Веб-сайти використовуються для того, щоб рекрутувати нових членів, збирати фінанси та публікувати пресрелізи, а також поширювати інформацію про базові цінності неурядових організацій, пов'язаних з охороною навколишнього середовища

Досвід груп громадянського суспільства та політичних партій наштовхує на думку про те, що Інтернет може і не відповідати величезним сподіванням та очікуванням, покладеним на нього кібероптимістами. Лише невеликі субурядові сили на периферії політичного істеблішменту застосовували Інтернет, щоб сприяти політичним дебатам. Проте Інтернет може мати вирішальне значення для організацій громадянського суспільства за допомогою організаційного будівництва, підвищення ефективності бюрократичної системи організації, а також ефективності пропаганди базових цінностей, адресованої потенційній аудиторії по всьому світу. Однак Інтернет не пропонує цим організаціям так званого ефекту «критичної маси». Люди використовують Інтернет як приватний інструмент отримання інформації, тому їх неможливо змусити відвідати ні сайти транснаціональних мереж підтримки, ні сайти терористичних організацій.

Через те, що нові групи громадянського суспільства існують за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, їх характеристики відрізняються від характеристик груп, які існують у режимі офлайн. Крім надзвичайного розмаїття електронних спільнот, вони ще й відрізняються розмірами, темою і так далі, і їхня діяльність на базі цифрових технологій також змінює спосіб будівлі та застосування цих правил. Не означає, що технологію слід враховувати як автономну форму регулювання; технологія сама по собі нерозривно пов'язана з іншими модальностями, такими як правові та суспільні норми. Нові інформаційно-комунікаційні технології найчастіше можуть дати авторитарним державам нові механізми контролю над інститутами громадянського суспільства, водночас даючи

опозиційним групам нові інструменти протесту. Саме в авторитарних державах Інтернет викликав найбільш очевидні зміни у політичній сфері. Інтернет може привертати увагу міжнародного співтовариства до нелегкої долі ущемлених політичних сил, які знаходяться рангом нижче за державні в авторитарних режимах.

**Список використаних джерел:**

1. Walzer M. Towards a global civil society // International political currents. V. 1. Oxford: Berghahn books, 1995.
2. Абдуллаєв Р.А., Рихтік М.І. Феномен «мереж підтримки» та вплив на нього розвитку інтернеттехнологій. *Влада*. 2014. № 6. С. 15-21.
3. Балусєв Д.Г., Камінченко Д.І. Взаємодія суб'єкта мережевої суспільно-політичної активності та офіційної російської влади. *Вісник Нижєгородського університету ім. Н.І. Лобачєвського*. 2013. №5 (1). С. 311-314.
4. Spears R. and Lea M. Panacea or Panopticon: The hidden power in computer mediated communications // *Communication Research*. V. 21 (4). 1994.
5. Barber B. Strong democracy: participatory politics for a new age. London: University of California Press, 1984.
6. Giddens A. The new contexts of politics: new thinking for new times// *Democratic dialogue Online*, <http://Democraticdialogueonline.com>, 2003.



*Левківський С. П., Левківська Н. В., Яремчук О. В., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗАКОНОДАВЧОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Студіювання наукових джерел зарубіжного досвіду кадрового забезпечення публічної служби стане у нагоді для встановлення шляхів осучаснення української державної служби та допоможе створити дієву систему кадрового забезпечення та усуне вже існуючі в Україні негативні сталі фактори. Але в процесі поступової реалізації раціональних аспектів світового досвіду потрібно не забувати про особливості та відмінності нашого суспільства. Світові країни-лідери не мають одного шаблону визначення відношення працівника до державних працівників. Це є ускладнюючим елементом процесу аналізу якісного та кількісного складу кадрової політики. Сполучені Штати Америки має більше трьох мільйонів осіб у складі федеральних службовців. Це шістнадцять відсотків зайнятого населення, якщо рахувати разом зі службовцями, більше дев'яности відсотків працює у виконавчих органах влади. Натомість у нашій дружній Великій Британії урядові службовці складають приблизно шість відсотків усіх зайнятих, а у Франції – п'ятнадцять відсотків [5]. Але в США, без працівників публічної влади та управління, є ще співробітники сфери комунального сервісу та пошти, вони є в кожній країні, але куди вони відносяться залежить на пряму від концепції державної служби, що існує в кожній державі.

Синонімічним рядом є поняттям «публічна служба» та «цивільна служба» в деяких країнах світу. Але Сполучені Штати Америки мають відмінності в цих поняттях, «цивільна служба» входить в поняття «державна служба» є одним з її елементів. Воно включає в себе тільки службовців державних установ. До нього не відносяться виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією. Не входять до нього ні армія, ні флот, ні поліція, тощо. Управлінський персонал державної служби скорочуються за рахунок переведення окремих категорій службовців з державного до приватного сектору. А от для Франції особливою ознакою є самоуправління тому в діяльності органів державного управління активну участь беруть профспілки. Самоуправління адмініструється напівдержавними, напівгромадськими організаціями, такими як, Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет. Ці інституції розробляють альтернативні акти щодо державної служби в інтересах державних службовців [6, с. 72].

У Німеччині на роботу у федеральні державні установи службовців обирає уповноважена інстанція. Претендент «вважається призначеним на

посаду після вручення йому грамоти про призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин – «довічно», «на іспитовий термін», «у якості почесного службовця» або «на час» із указівкою терміну призначення; у випадку зміни характеру службових відносин – визначення нового статусу; при наданні посади – її назва» [1, с. 116]. Призначення вважається не дійсним, якщо така грамота не має встановлених законодавством реквізитів у встановленій формі.

Тому реформування нашої системи держслужби важливе у багатьох відношеннях. Направлені на досягнення тієї ж мети, що і модернізація нації закордонна служба на підвищення ефективності та раціональності діяльності, побудова системи управління, простота управління, демократизація. Добивайтеся високих кінцевих результатів з іноземні запозиченість елементами впровадженими у вітчизняних умовах. При організації кадрового забезпечення необхідно враховувати багато положень. По-перше, розробка програми впровадження має бути виконана першочергово, але варто враховувати побутові обставини. По-друге, ми не повинні уникати від правової, фінансової та організаційна підтримка інновацій, а реалізовувати її у всіх цих напрямках, що впроваджуються. По-третє, рекомендується апробувати різні моделі організації якісної кадрової служби, аби зрозуміти яка є найефективнішою моделлю для нашої країни.

При запозиченні елементів іноземної організації для кадрового забезпечення необхідно враховувати низку положень. Насамперед, розробка програм впровадження має здійснюватися з урахуванням національних особливостей. По-друге, має бути реалізована правова, фінансова та інституційна підтримка інновацій, що впроваджуються. По-третє, як експеримент доцільно поступово апробувати різні моделі організації HR-служби. З рештою, варто розробити механізм моніторингу ходу впровадження та його результатів та розробити напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби.

Досвід державної служби Польщі, Словаччини, Угорщини, Чеської республіки впроваджується в практики нашої країни. Наприклад, ще Указом Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20.02.2006 р. зазначено, що в Україні «... створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері» [4].

Але при адаптації обґрунтованих положень закордонного досвіду потрібно враховувати досвід та особливості вітчизняного суспільства, її літературу та наукові напрацювання [2, с. 58]. Ряд методичних положень необхідно враховувати під час запозичення елементів, форм та методів та інших дидактичних інструментів організації кадрового забезпечення публічної служби з інших країн. У контексті розгляду порядку

впровадження тих чи інших нововведень у сфері державного кадрового забезпечення є сенс звернутися до досягнень сучасного менеджменту. На наш погляд, щодо основних методів і форм адаптації закордонного досвіду при кадровому забезпеченні виконавчої влади нашої держави доцільно звертатися до особливостей та характерних ознак самої державної служби.

Ми можемо припустити, що його головні характеристики тією чи іншою мірою сформованого явища будуть визначальними для формування пропозицій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів державної служби країни. Такий підхід можна пояснити тим, що відповідний кадровий корпус державних службовців стає умовою існування певних моделей та типів державних службовців, які сформувалися в нашій країні та продовжують удосконалюватись. У свою чергу, реквізити органу державної служби так чи інакше впливають на змістовні характеристики його складових, у тому числі державних службовців (людських ресурсів).

#### **Список використаних джерел**

1. Гребоножко С.П. Досвід східного та західного інститутів державного управління у врегулюванні взірцевого примірника державної служби України (в зразку Німеччини та Польщі). Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 18. С. 113-116

2. Онишук С.В. Практичний аспект застосування ЗУ «Про державну службу» : практичний посібник. Івано-Франківськ ; Дрогобич : Коло, 2017. 184 с.

3. Кузьменко О. В. Адміністративне право зарубіжних країн : курс лекцій. Київ: Юрінком Інтер, 2014. 528 с.

4. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 26.11.2019 № 211-19. <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

5. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02. 2012 р. № 45/2012. <http://www.zakon.rada.gov.ua>

6. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С.86-90.

*Марченко О. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.**

Взаємодія владних і підприємницьких структур спостерігається у всіх сферах економічного життя будь-якої держави, наприклад, збір податковими органами і сплата бізнесом податків та зборів до бюджетів різних рівнів зачіпає всі галузі і організаційно-правові форми суб'єктів господарювання. Також підприємства не можуть існувати без залучення трудового населення, а державні центри / фонди працевлаштування / зайнятості прагнуть знизити рівень безробіття в державі. Крім того, існують такі ситуації, коли бізнес-ідеї в силу фінансової або просторової обмеженості в можливостях вимагають підтримки, і навпаки, держава может задіяти підприємницькі структури для вирішення соціально-значущих або масштабних проєктів, для залучення професіоналів, нових технологій і техніки, яку було б недоцільно купити за бюджетні кошти. Великі проєкти державно-приватного партнерства можуть стати «центрами зростання» регіонального розвитку, і принципову важливість тут набуває система відбору проєктів на основі оцінки абсолютної і порівняльної ефективності.

Теоретична ефективність партнерства досить докладно обґрунтована, перш за все методичного підходу до її оцінки досі не вироблено [1]. Питанням розробки методичних підходів до оцінки доцільності та аналізу ефективності взаємодії владних і підприємницьких структур присвячені роботи Аржаніка С. [4], Полянської Н. [6], Найданової Е. [6], Савченко Я. [1], Ткаченка І. [12] та інших дослідників. На підставі вивчення наукової та прикладної літератури проведено структурування життєвого циклу взаємодії влади та бізнесу для встановлення черговості проведення аналітичних процедур щодо визначення ефективності такого співробітництва; здійснити систематизацію грошових потоків для владних та підприємницьких структур за обумовленої взаємодії; на підставі цього розробити показники для визначення бюджетної, комерційної та соціальної ефективності, а також загального ефекту співпраці.

Показники являють собою особливо проблемний сектор проєкту. Часто показники визначаються без кількості, якості, часу, місця та цільової групи, іноді – «не прив'язані» до мети, яку вони збираються вимірювати» [1]. Наразі всі державні програми повинні бути розроблені відповідно до порядку розробки, реалізації та оцінки ефективності державних програм. Зокрема, в даному документі передбачається, що програми повинні містити: перелік цільових індикаторів та показників Державної програми з

розшифровкою планових значень за роками її реалізації; відомості про взаємозв'язок заходів та результатів їх виконання загальними цільовими індикаторами Державної програми; обґрунтування складу та значень відповідних цільових індикаторів та показників Державної програми за етапами її реалізації та оцінка впливу зовнішніх факторів та умов на їх досягнення; опис заходів державного регулювання та управління ризиками з метою мінімізації Державної програми; методика оцінки ефективності державної програми. Аналіз зазначеного Порядку свідчить, що самої методики оцінки ефективності програм в документі не міститься, дається лише вимога до її розробки. Наразі такі методики розробляють галузеві Міністерства, але і регіональні органи влади також вносять свої корективи у виборі показників ефективності [3].

Аналіз і оцінка ефективності взаємодії влади та бізнесу на різних етапах відрізняється цілепокладанням і методикою. Тому слід визначитися з життєвим циклом сумісних проєктів, а потім вже вибудовувати послідовність аналітичних процедур. Дослідження проілюструвало, що взаємодія владних і підприємницьких структур має три стадії життєвого циклу: 1) підготовча стадія включає кілька напрямків. Спочатку необхідно затвердження: а) цілей і пріоритетних напрямів взаємодії, конкретних завдань; б) відповідних нормативно-правових актів (законів, стратегій, концепцій, програм), які регулюють правові відносини держави і бізнесу щодо взаємодії в межах певного об'єкта (галузь, об'єкт будівництва, регіон); в) періоду – короткостроковий, довгостроковий, на постійній основі, до виконання намічених результатів; г) оцінка доцільності залучення приватного бізнесу до виконання завдань. Далі слідує визначення учасників взаємовідносин представників влади (відповідальних виконавців, розпорядників коштів, контролерів, оцінювачів-експертів ефективності) та бізнесу на конкурсній основі (конкретні виконавці або об'єкт державної дії). Залежно від напрямків взаємодії має місце оцінка джерел та обсягів фінансування, складання кошторису попрограмним заходам, з деталізацією за періодами освоєння коштів, закріпленням відповідальних виконавців та конкретизацією результативних показників ефективності кожного заходу для своєчасного контролю та усунення негативних факторів / наслідків, з наступним закріплення сум за бюджетного планування (Державний, регіональний або місцевий бюджет). 2. Стадія реалізації спільних заходів – проведення конкретних видів робіт, послуг; здійснення виробництва або обслуговування конкретного предмета взаємодії влади та бізнесу; досягнення проміжних результатів; їх контроль і оцінка ефективності виконання поставлених завдань (ступінь досягнення мети); складання проміжного звіту про хід виконання. 3. Стадія завершення взаємодії характеризується правовими процедурами завершення: спеціальними

комісіями перевіряється ступінь готовності об'єкта до експлуатації (будівництво), якість готової продукції (виробництво); оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети за напрямками напоставленим завданням; готується відповідна документація, яка підтверджує результати завершеності спільного проекту (програми); об'єкт передається замовнику і вводиться в експлуатацію (технологія та готова продукція передається на правах користування). На підставі цього пропонуємо проводити оцінку ефективності на трьох стадіях існування спільного проекту / Програми, а саме здійснювати такі аналітичні процедури: 1) під час підготовки проектної висновку про доцільність реалізації бюджетної програми спільно з підприємницькими структурами – попередня (прогнозна) оцінка ефективності; 2) у процесі виконання програмних заходів – оцінка ефективності життєвого циклу програми; 3) за результатами виконання всіх запланованих заходів – підсумкова оцінка ефективності.

На першій стадії «попередня (прогнозна) оцінка ефективності» слід проводити такі процедури: аналіз балансу інтересів взаємодіючих сторін [2]; порівняльний аналіз форм здійснення взаємодії влади та бізнесу з метою оптимізації програмних заходів; нормативно-правовий експертний аналіз для виявлення та усунення протиріч в законодавстві; аналіз ресурсного та організаційного потенціалу влади та бізнесу конкретної території [2]; розробка нормативів і еталонів (якісні та кількісні показники результативності програмних заходів) та оцінка їх адекватності існуючим умовам функціонування виконавців бюджетної програми; виявлення ризиків для здійснення проекту державно-приватного партнерства (ДПП), оцінка ступеня їх впливу і визначення форми управління ризиками [5]; Проектний аналіз бюджетної програми в порівнянні сприяннятті підприємницьких структур за відсутності такого залучення; аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) взаємодії влади і бізнесу під час здійсненні затверджених програмних заходів; аналіз грошових потоків з визначенням економічної, соціальної та бюджетної ефективності. На стадії «Оцінка ефективності життєвого циклу програми» пропонується ряд заходів щодо виявлення резервів підвищення результативності програмних цілей: факторний аналіз ресурсної бази (ефективність використання основних та оборотних засобів, трудових ресурсів, економічність витрачання матеріальних і фінансових ресурсів) та економічність технології процесів; аналіз платіжної дисципліни; оцінка раціональності прийнятих управлінських рішень; аналіз своєчасності та повноти фінансування програмних заходів з різних джерел; аналіз своєчасності проведення програмних заходів і їх результативність (ступінь досягнутих результатів по відношенню до запланованим цілям); аналіз проблем в ході реалізації програми та шляхи їх усунення; аналіз додаткових вигод (втрат) від взаємодії влади і бізнесу. На стадії

«Підсумкова оцінка ефективності» проводиться: оцінка досягнутих результатів (ступінь результативності); раціональність обраної тактики проведення програмних заходів; аналіз економічної, соціальної та бюджетної ефективності; оцінка рівномірності і регулярності проведення програмних заходів за періодами в порівнянні з досягнутими результатами; підсумковий факторний аналіз ресурсної бази і економічності технології процесів; підсумковий аналіз проблем в ході реалізації програми, оцінка остаточних проблем; підсумковий аналіз додаткових вигод (втрат) від взаємодії влади і бізнесу.

**Список використаних джерел:**

1. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / Державна служба України з питань регуляторної політики та підприємництва. – 2021 р – С. 5-9. – Режим доступу: <http://www.dkpr.gov.ua>.
2. Гончаров, Г. О. Теоретичні та практичні основи вдосконалення системи економічної безпеки малого підприємництва в Україні [Текст] : монографія / Г. О. Гончаров. – Полтава: ТОВ «Фірма Техсервіс», 2014. – 332 с.
3. Результати анкетування представників бізнес спільноти, шляхів поліпшення бізнес клімату та основних проблем, які заважають розвитку (Київ, 31 жовтня 2021 року) URL: <http://www.irf.ua>.
4. Rzepka A. Inter-organizational Relations as a One of Sources of Competitive Advantage of Contemporary Enterprises in the Era of Globalization. *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 174. P. 161-170.
5. Босовська М. В., Ведмідь Н. І., Косар О. В. Теоретичні засади формування ресторанных мереж. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 27-32.
6. Суценко О. А., Буздаков Л. М. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнесструктур. Управління проектами та розвиток виробництва. 2011. № 3 (39). С. 52-56.
7. Чепурда Л. М. Дослідження ефективності функціонування мережових структур невиробничої сфери обслуговування (Частина 1). *БізнесІнформ*. 2015. № 1. С. 218-222.
8. Jiang H., Gao S., Song Y., Sheng K., Amaratunga G.A.J. An Empirical Study on the Impact of Collaborative R&D Networks on Enterprise Innovation Performance Based on the Mediating Effect of Technology Standard Setting. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3390/su11247249>.

*Осінська О. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КУЛЬТУРИ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

Реформаторські перетворення у сфері культури України відбуваються з часів проголошення незалежності держави, коли виникло питання формування нової державної культурної концепції. Сучасні умови розвитку держави визначають і Новий простір реалізації державної політики у сфері культури в площині особистої свободи, вільного творчого самовираження і створення національної ідеї. Наразі перед Українською державою, зокрема органами державної влади та місцевого самоврядування, стоять пріоритетні стратегічні завдання, головна мета яких перетворити культуру у дієвий інструмент реалізації політичних і соціально-економічних реформ. Однак реалії свідчать, що стратегічні завдання вітчизняної галузі культури з року в рік, нажал, залишаються формальними і не виконуються через низку невирішених проблемних питань та різного роду факторів.

У зв'язку з цим, метою дослідження є визначення суб'єктів публічного управління, їх повноважень щодо реалізації державної політики України у сфері культури. Великий внесок у дослідження публічного управління у сфері культури внесли такі вчені: В. Авер'янов, С. Алексєєв, Ю. Битяк, Р. Гриценко, В. Добровольська, Калюжний, Л. Коваль, Т. Коломоєць, О. Кузьменко, М. Максименко, Р. Мельник, О. Миколенко, С. Садовенко, В. Шкарупа та інші. Варто відзначити, що в сучасних умовах даній проблематиці характерна динаміка об'єкта дослідження та ускладнення умов реалізації завдань публічного управління, що окреслило завдання дослідження.

Україна стала на шлях розвитку демократичної, правової держави, створення громадянського суспільства з високими гуманістичними цінностями, де важливу роль відіграє культура. Остання є засобом консолідації суспільства, відновлення історичної пам'яті, утвердження національної самосвідомості та патріотизму, зміцнення міжнародного миру і злагоди [1]. За допомогою культури формується активний, творчий інтелект і висока духовність особистості, інтелектуальний потенціал народу як умова виходу суспільства на нові рівні цивілізації [2].

Під терміном «культура» ми розуміємо сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених суспільством, які відображають певний рівень його розвитку. Культура, як самостійна галузь соціально-культурного життя, включає широке коло державних та громадських органів, підприємств, установ, організацій, установ культури. До цієї сфери належать: 1) театральне, музичне, хореографічне, образотворче, декоративно-прикладне, естрадне та циркове мистецтво; 2) концертні організації, музеї, бібліо-



теки, будинки культури тощо; 3) кінематографія; телебачення і радіомовлення; видавнича справа, поліграфія і торгівля книгами. Управління культурою полягає в: а) організації створення, поширення і популяризації творів літератури і мистецтва; б) забезпеченні поширення інформації та пропаганди досягнень культури; в) збереженні та використанні культурних цінностей; г) охороні творів мистецтва та пам'яток культури, підвищенні культурного рівня населення України; д) керівництві підприємствами, організаціями, установами та установами культури [2].

Основи законодавства України про культуру визначають правові, економічні, соціальні, організаційні основи розвитку культури в Україні, регулюють суспільні відносини у сфері створення, поширення, зберігання та використання культурних цінностей та спрямовані на: 1) реалізацію суверенних прав України у сфері культури; відродження і розвиток культури української нації та культур національних меншин, проживають на території України; 2) забезпечення свободи творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, професійного та самодіяльного художньої творчості; 3) реалізацію прав громадян на доступ до культурних цінностей; 4) соціальний захист працівників культури; 5) створення матеріальних і фінансових умов розвитку культури [1]. Пріоритетні напрямки розвитку культури визначаються цільовими загальнодержавними програмами, які затверджуються Верховною Радою України. Держава створює умови для розвитку культури української нації і культур національних меншин; збереження, відтворення та охорони культурно-історичного середовища; естетичного виховання дітей та юнацтва; проведення досліджень в сфері теорії та історії культури України; розширення культурної інфраструктури села; матеріального та фінансового забезпечення установ, підприємств, установ, організацій культура [3].

Політику держави у сфері культури, правові, економічні та соціальні гарантії її реалізації, систему соціального захисту працівників культури визначає Верховна Рада України. Органи виконавчої влади забезпечують реалізацію державної політики у сфері культури; здійснюють за участю громадських об'єднань розробку державних програм розвитку культури та їх фінансування; створюють умови для відродження та розвитку культури української нації, культур національних меншин, які проживають на території України тощо. Нормативно-правові акти, які складають правову основу організації та функціонування культурної сфери в Україні, доцільно класифікувати за трьома групами: а) нормативно-правові акти, регулюючі загальні питання функціонування культурної сфери в Україні; б) нормативно-правові акти, що регулюють окремі ділянки сфери культури (бібліотечну, клубну, музейні справи тощо); в) нормативно-правові акти, які охоплюють регулювання окремих аспектів культурної діяльності, які виникають у процесі здійснення суспільних відносин.

Управлінська діяльність у сфері культури здійснюється системою органів виконавчої влади, кожен з яких реалізує свою компетенцію на окремих ділянках культурного будівництва: безпосередньо культура, телебачення і радіомовлення, кінематографія, видавнича справа тощо. Систему державних органів управління культурою складають: Міністерство культури України, Міністерство культури АРК, Управління культури обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, відділи культури районних державних адміністрацій та підвідомчі цим органам заклади культури [2]. Аналізуючи чинне законодавство та визначивши правове положення державних органів, можемо виділити суб'єктів, здійснюють загальне керівництво культурною сферою – Верховну Раду України, Президента України, Кабінет Міністрів України, а також спеціальні галузеві органи управління – Міністерство культури України, Державний комітет телебачення і радіомовлення України, Державну архівна служба України та інші, слід зазначити, що у суб'єктів загального керівництва сфери культури переважають функції координаційно-регулюючого характеру. Це пов'язано з тим, що вони не здійснюють безпосереднього управління об'єктами культури, а забезпечують правове регулювання їх діяльності, здійснюють координацію діяльності спеціальних органів державного управління культурою тощо.

Міністерство культури України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах культури і мистецтв, охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей, державної мовної політики, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері кінематографії, відновлення та збереження національної пам'яті. Це спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншійсть. Міністерство культури України відповідно до покладених на нього завдань: 1) здійснює нормативно-правове регулювання та визначає перспективи та пріоритетні напрямки розвитку у сферах культури та мистецтв, охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей, державної мовної політики, релігії та захисту прав національних меншин, кінематографії, відновлення та збереження національної пам'яті; 2) розробляє і здійснює заходи по створенню умов для відродження та розвитку культури української нації, культурної самобутності корінного народу і національних меншин, всіх видів мистецтв, художньої народної творчості, осередків традиційної культури, народних художніх промислів і нематеріального культурної спадщини; 3) вживає заходів до забезпечення соціального захисту професійних творчих працівників та працівників культури; 4) сприяє діяльності творчих спілок, молодіжних, дитячих та інших громадських об'єднань, що функціонують у

сферах культури, мистецтв; 5) організовує проведення виставкової діяльності, проведення міжнародних, всеукраїнських, регіональних мистецьких фестивалів та конкурсів, культурно-мистецьких проєктів, концертів, мистецьких аукціонів, виставок, виставок-продажів та інших заходів з питань, належать до його компетенції; 6) сприяє централізованому комплектуванню та використанню бібліотечних фондів, здійснює координацію робіт з об'єднання бібліотек в єдину бібліотечно-інформаційну систему; 7) здійснює координацію діяльності театрів і здійснює контроль за їх діяльністю; 8) організовує навчання та професійну перепідготовку артистичного та художнього персоналу театрів; 9) складає перелік об'єктів нематеріальної культурної спадщини; 10) сприяє збереженню та розвитку культурної інфраструктури села, культурного дозвілля в сільській місцевості, традиційної культури регіон; 11) здійснює контроль за діяльністю музеїв, заснованих на державній та комунальній формі власності; 12) сприяє збереженню та розвитку етнічної самобутності національних меншин, задоволенню їх культурних, мовних та інформаційних потреб; 13) здійснює інші повноваження, визначені законом [3].

Таким чином, культура за своєю суттю є сукупністю моральних та етичних цінностей, які становлять основу національної самобутності, один з ключових символів національної державності та історичної спадковості є тим, що нас об'єднує з іншими країнами та народами світу. Звичайно всі ми – держава, суспільство несемо відповідальність за долю вітчизняної культури, за її сучасний стан і перспективи. Неможна втратити власне культурне коріння, те, що формувалося століттями, складалося багатьма поколіннями представників різних національностей та різних релігій і не одноразово у найважчі періоди історії держави оберігало його для майбутніх поколінь. Саме тому необхідним є осмисленої державної культурної політики, потрібні чіткі принципи і орієнтири, які забезпечують культурі роль визначального, а не периферійного чинника розвитку країни та суспільства, людського капіталу. Питання підстав та пріоритетів державної політики у сфері культури ще потребують свого осмислення.

Для реалізації рішень сільських, селищних та міських рад та здійснення їх виконавчих функцій і повноважень, створюються виконавчі органи місцевого самоврядування. В Україні виконавчими органами місцевого самоврядування є виконавчі комітети сільських, селищних та міських рад, які формують і очолюють відповідно сільські, селищні та міські голови. Отже, слід констатувати, що системі, яка діє сьогодні, суб'єктів публічного управління у сфері культури не вистачає чітких критеріїв, які дозволили б розподілити їх функції. Ступінь і форми їх виконання залежать від організаційно-правового рівня конкретного органу. У зв'язку з цим необхідно розрізняти управління загальне (наприкладі Міністерства культури України), і спеціальне, функції якого

пов'язані з рішенням конкретних завдань по реалізації своєї компетенції на окремих ділянках культурного будівництва (на прикладі Державної архівної служби України тощо). Нажаль, спостерігається низький зв'язок взаємодії Міністерства культури України, а також обласних управлінь культури з місцевими органами влади, приватними структурами та громадськістю з проблем культурного розвитку. Це пов'язано з відсутністю чітко відрегульованих механізмів взаємодії між зазначеними суб'єктами управління з реалізації державної політики у сфері культури як в демократичних країнах світу.

#### Список використаних джерел

1. McDaid D, Sassi F, Merkur S, (ed.) Promoting health, preventing disease: the economic case. Maidenhead: Open University Press; 2015, P. 100–102.
2. Martin G, Grant A, D'Agostino M. Global health funding and economic development. *Global Health*. 2012. P. 129–134.
3. Maeckelberghe E, McKee M. Changing your health behaviour: regulate or not? *Eurohealth*. 2015. Vol. 21(1). P. 21–23.
4. Greenwood J. New Public Administration in Britain / J. Greenwood, R. Pyper, D. Wilson. – London and NY : Routledge, 2002. – 304 p.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки Документ 695-2020-п у редакції від 05.08.2020. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Максименко М., Павлюк В. Державна політика у сфері культури: особливості реалізації в сучасних умовах. *Механізми формування соціально-ефективної державної економічної політики в умовах демократизації суспільства*. 2015. № 4 (136). С. 32–35. URL: <http://skhid.com.ua/article/download/51689/47750>

*Павлюк О. М., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДНИХ І ФІНАНСОВИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД**

**Актуальність теми.** В умовах проведення адміністративної реформи важливі зміни відбулися у сфері бюджетного законодавства, розширено джерела доходів новооб'єднаних територіальних громад за рахунок прийняття Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування деяких адміністративних зборів до місцевих бюджетів». Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей утворення та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад» уточнює особливості формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад, у тому числі прями міжбюджетні відносини між об'єднаними територіальними громадами та Міністерством фінансів України. Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформування міжбюджетних відносин та Податкового кодексу» визначено, зокрема, склад доходів об'єднаних територіальних громад [1].

**Основний матеріал.** Запровадження норм цих законів у практику бюджетування вже дало змогу суттєво збільшити фінансовий ресурс місцевих бюджетів. Завдяки цим змінам місцеві бюджети зросли на 123,4 млрд грн: з 68,6 млрд грн. у 2014 році до 192 млрд грн. у 2017 році, тобто за період активного об'єднання громад [1–2]. За останні три роки, від початку реформи фінансової децентралізації, доходи місцевих бюджетів зросли в 2,8 рази – з 68,6 млрд грн у 2014 році до 192,7 млрд грн за підсумками 2017 року. Це стало можливим завдяки розширенню повноважень підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, реалізації заходів щодо залучення резервів для їх наповнення та підвищення ефективності адміністрування податків і зборів [7]. Варто зазначити, що результативні показники бюджетів відображають загальний соціально-економічний стан відповідної території та потенціал її подальшого розвитку. Наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах свідчить про те, що територіальна громада має можливість надавати якісніші та різноманітніші послуги своїм жителям. Здійснюючи адміністративно-територіальну реформу, а саме фінансову децентралізацію, Україна використовувала світовий досвід [5]. Розглядаючи систему міжбюджетних відносин крізь призму бюджетного вирівнювання, у світовій практиці виділяють чотири основні моделі (німецьку, американську, канадську та модель міжбюджетних відносин), [5]. Рейтинг фінансової спроможності територіальних громад обласних відображено на рис. 1.

2018		2019		2020		9 МІСЯЦІВ 2021		
місце у рейтингу	показувач бан							
1	КИЇВ ДНІПРОВСЬКА	100	1	ДНІПРОВСЬКА	100	1	ДНІПРОВСЬКА	100
2	Львівська	95	2	КИЇВ	93.7	2	КИЇВ	87.5
3	Запорізька	85	3	Львівська	85	3	Вінницька	75
4	Одеська	80	4	Вінницька Запорізька	80	4	Львівська Одеська	70
5	Вінницька	75	5	Полтавська	75	5	Запорізька Полтавська	65
6	Полтавська	70	6	Одеська Чернігівська	70	6	Вінницька Тернопільська Харківська	65
7	Івано-Франківська	65	7	Ужгородська	66	7	Житомирська Хмельницька Черкаська Чернігівська	55
8	Чернігівська	60	8	Івано-Франківська Харківська	60	8	Житомирська Івано-Франківська Рівненська Ужгородська Хмельницька	50
9	Житомирська Рівненська Ужгородська Харківська Хмельницька	55	9	Хмельницька	55	9	Миколаївська Кропивницька Львівська Сумська	45
10	Миколаївська Сумська Тернопільська	50	10	Миколаївська	50	10	Івано-Франківська Кропивницька Львівська Сумська	40
11	Кропивницька Черкаська Чернівецька	45	11	Житомирська Кропивницька Рівненська Тернопільська Черкаська	45	11	Миколаївська Кропивницька Львівська Сумська	35
12	Краматорська Луцька Херсонська	40	12	Херсонська Чернівецька	40	12	Кропивницька Сумська Чернівецька	40
13	Сєвєродонецька	20	13	Луцька Сумська	35	13	Луцька	35
			14	Краматорська Сєвєродонецька	25	14	Краматорська Миколаївська Сєвєродонецька	25
						15	Херсонська	20

РЕЙТИНГ СКЛАДЕНО ЗА МЕТОДОЛОГІЮ ЦЕНТРУ СПІЛЬНИХ ДІЙ CENTREUA.ORG

Всі показники щодо фінансової спроможності за 9 місяців 2021 року враховують виключно виконаві фінансові показники станом на 3 квітень 2021 року. Це здійснено з методологією формування рейтингів та оцінки фінансової спроможності за бюджетними періодами.

Джерело: [www.gov.ua](https://www.gov.ua)  
Офіційні дані та публічну інформацію до СМС. Державний веб-портал бюджету для громадян Міністерства фінансів України, офіційний веб-сайт Державного служби статистики України.

**Рис. 1. Рейтинг фінансової спроможності територіальних громад обласних центрів**

Незважаючи на велику різноманітність моделей міжбюджетних відносин, які існують у світі, ідеальної моделі не існує. Кожна країна обирає в різних моделях саме ті елементи, які за конкретних умов можуть дати найбільший ефект у поточній політичній та економічній ситуації в цій країні.

**Висновки.** Запроваджена в Україні модель бюджетного вирівнювання є комбінованою. Визначення обсягу міжбюджетних трансфертів в Україні та їх розподіл базується на формульному підході, який передбачає врахування вхідних нормативів витрат, і лише деякі використовують для

формули розрахунку трансфертів коефіцієнт на душу населення. Україна має високий рівень вирівнювання потреб і водночас, порівняно з іншими країнами, низький рівень вирівнювання ресурсів, що означає низьку спрямованість міжбюджетних трансфертів на вирівнювання податкоспроможності місцевих органів влади та забезпечення горизонтального вирівнювання фіскальних ресурсів.

#### **Список використаних джерел**

1. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І.– Київ: Вид-во «К.І.С.», 2008. – 214 с.

2. Слободянюк Н. О. Проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 611-616.

3. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні : теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : Атлант. 2015. 365 с.

4. Странніков А. Що має знати депутат місцевої ради: Книга 2. / А. Странніков, Л. Грицак, О. Солонгай, І. Лукомська. – Київ: Інститут Політичної Освіти, 2006. – 114 с.

5. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакулєнко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO.

6. Стратегічний план розвитку Спаської об'єднаної територіальної громади на період 2020-2027 рр. URL : <http://spaska.gromada.org.ua>

7. Стратегія розвитку Долинської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL : <http://pleddg.org.ua/wp-content>

*Подлесний Д. О., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СВІТОВИХ РИЗИКІВ**

Одним із важливих пунктів, що логічно впливають сьогодні є посилення боротьби національних держав за самозбереження (світова пандемія 2020 р., українсько-російська війна в центрі Європі 2022 р., боротьба за ресурси, зміни клімату тощо). Уже сьогодні можна висунути гіпотезу про суттєві зміни світового устрою. Очевидно, що і Україна, враховуючи події початку 2022р., бере в цьому участь. В такому контексті важливим є аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз національній безпеці, які висуває сучасний етап розвитку цивілізації людства.

У сучасних умовах світової глобалізації існують дві протилежні точки зору: по-перше, що забезпечення національної безпеки кожної держави має виходити з потреб забезпечення глобальної безпеки (ситуація зі світовою пандемією COVID-19 на початку 2020 р. може бути тому підтвердженням); по-друге, що глобальна безпека за «російським» зразком (наприклад, війна початку 2022р.) виявляється неприйнятною для інших країн, які відчують спробу насадження цього типу безпеки як безпосередню небезпеку – небезпеку втратити суверенітет або контроль в ухваленні державних управлінських рішень, така проблема на наш погляд існує в сучасній Україні. Це, в свою чергу, вимагає зосередження засобів щодо захисту інтересів країни в державно-управлінській, політичній, економічній та інших сферах діяльності, причому особлива відповідальність лягає на структури СБУ та МВС, що забезпечують національну і громадську безпеку.

У контексті забезпечення громадської безпеки, вважаємо, дедалі більшу загрозу становить організована злочинність, здатна дезорганізувати управління державою щодо її економічної складової. Політизація організованої злочинності та її високий фінансовий і технічний потенціал актуалізують удосконалення взаємодії СБУ з органами МВС і податковою поліцією.

Дедалі більшого значення набуває боротьба із сепаратизмом і незаконними посяганнями на державний конституційний лад. Пріоритетними напрямками у забезпеченні національної та громадської безпеки для органів СБУ та МВС стають політичний екстремізм і сепаратизм. Зміна співвідношення форм власності на користь приватного і кооперативного володіння, розширення сфер діяльності злочинних груп і корупція в органах влади вимагають створення додаткових структур, що забезпечують безпеку підприємств, комерційних організацій, банків, інших установ та їх керівників [2].



Питання безпеки стає дедалі актуальнішим. Світовий досвід соціально-економічного розвитку показує, що існують об'єктивні положення, порушення яких призводить до дестабілізації обстановки, зниження рівня безпеки особи, суспільства та держави і криз. На основі цих положень має будуватися система державного управління питаннями безпеки та соціально-економічними змінами.

Для впровадження конкретних заходів із забезпечення національної безпеки важливо нормативно закріпити заплановані перетворення на поточну і довгострокову перспективу, інакше діюча система державних і правоохоронних органів не зможе ефективно брати участь у її забезпеченні. Розвиток ситуації у період мінливої обстановки, особливо в умовах воєнних дій, техногенних катастроф, епідемій тощо, що, як бачимо, відбувається в сучасних умовах в Україні, вимагає від органів державної влади необхідності постійного аналізу зміни всіх її елементів. На нашу думку, таке дослідження має здійснюватися на основі використання комплексно-системного підходу, який забезпечує не лише всебічність вивчення змін, що відбуваються, але пізнання їх глибини.

Системний метод у теоретичному і практичному розумінні дозволяє отримувати інформацію про події, факти та явища та допомагає державним інститутам управління в вирішенні проблемних ситуацій. Завдяки цьому стає можливим краще розуміння сутності як якісного боку наявної системи управління; її складу, кількісної та якісної характеристики частин, їх координації і субординації, джерел руху і розвитку; так і структури – внутрішньої організації, взаємозв'язку компонентів; функції – активності системи, її життєдіяльності; інтегративних системних чинників, якими є механізми, що забезпечують цілісність системи; генезис цієї системи, початок і джерела виникнення, становлення, перспективи розвитку та перетворення на нову систему [3].

Досвід показує, що суспільство, формуючись із безлічі систем, які в процесі наростання кількісних (позитивних і негативних) факторів, революційно або еволюційно переходять у нову якість, що безпосередньо впливає на стан національної безпеки [1, с. 142–143]. Забезпечення національної безпеки породжує необхідність прогнозування обстановки в державно-управлінській сфері з позицій захисту держави та її територіальної цілісності, попередження різноманітних конфліктів, у соціальній сфері – зниження життєвого рівня населення, наявності вимушених міграційних процесів, криміналізації, втрати керованості суспільством або його окремими елементами, демографічні зміни, у військовій сфері – зовнішні загрози та інші аспекти. На нашу думку, наявність об'єктивної інформації, глибокий її аналіз та прогнозування надають можливість розкривати суперечності політичного, соціального, міжнаціонального характеру в суспільстві,

що загострюються й суттєво впливають на стан національної безпеки як в окремих регіонах, так і в цілому по країні.

Вважаємо, що стан національної безпеки перебуває в прямій залежності від системи державного управління, яка, як правило, залежить від оперативної інформації та обстановки. За останній час на її розвиток вплинула ціла низка негативних явищ, що відбиваються безпосередньо на рівні національної безпеки (неконтрольоване накопичення первинного капіталу, вивезення стратегічної сировини, порушення у процесі приватизації та лібералізації української економіки, а також створення умов для розвитку кримінальних структур тощо). Усе це дозволяє зробити висновок про необхідність удосконалення управління національною безпекою країни, яким повинні займатися органи законодавчої, виконавчої та судової влади, державні та громадські організації і громадяни, які беруть участь у забезпеченні безпеки.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можемо сказати, що в сучасних умовах існує чимало загроз національній безпеці, серед яких мінлива обстановка в Україні та світі: воєнні дії, спричинені вторгненням Росії в Україну, порушення балансу та стабільності економік країн всього світу; пандемія; гуманітарні кризи та міграційні процеси; внутрішні безпекові проблеми кожної країни тощо. Вивчивши всі загрози, ризики, проблемні питання, спрогнозувавши ситуацію в оперативній та довгостроковій перспективі, удосконаливши управління національною безпекою, можливо забезпечити стабільність в окремих країнах та регіонах світу, в окремих галузях економіки та соціальной сфері.

#### **Список використаних джерел**

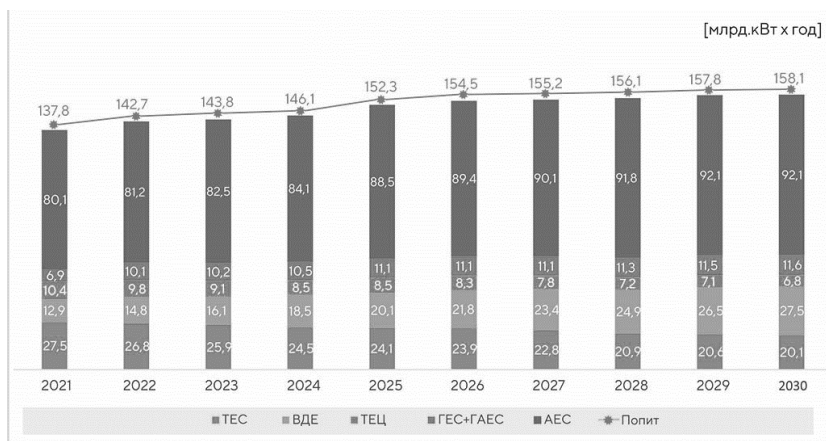
1. Кедров Б.М. Классификация наук. Прогноз К. Маркса о науке будущего. М. : Мысль, 1985. С. 142–143.
2. Копанчук В.О. Становлення та розвиток державної політики у сфері національної безпеки та охорони громадського порядку в сучасних глобалізаційних умовах. Х.: НУЦЗУ, 2020. 272 с.
3. Помаза-Пономаренко А. Л. Напрями та методологія формування національної безпеки в регіональних умовах. Публічне управління та митне адміністрування. 2015. № 2. С. 194–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2015\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2015_2_29) (дата звернення: 16.04.2020 р.).

Прокопчук М. О., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна

## КОНЦЕПЦІЯ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ НА АЛЬТЕРНАТИВНІ ВИДИ ЕНЕРГЕТИКИ

**Актуальність теми.** Станом на 2021 рік Україна за рівнем використання відновлювальних джерел енергетики відстає не лише від економічно розвинутих країн світу, а й від світового показника. Проте в Україні вже є багато передумов для «енергетичного переходу». Зокрема, зростає рівень інвестицій у відновлювану енергетику. Існують відповідні економічні стимули («зелений тариф», програми окупності витрат на впровадження заходів з енергоефективності), а Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України сприяє більш активному розвитку відновлюваної енергетики [2-5].

**Основний матеріал.** Незважаючи на усі наявні труднощі Україна має великий потенціал для розвитку альтернативних джерел енергії. Україна є найбільшою країною Європи з великою різноманітністю ландшафтів та можливостями для інтеграції «зеленої» енергетики у функціонування держави. З метою окреслення подальшого розвитку альтернативної енергетики було складено прогнозний енергобаланс України, генерації «зеленої» електроенергії та нарахування виробникам за неї (рис. 1).



**Рис.1. Прогнозний енергобаланс України**

Джерело: побудовано на основі даних [1–2].

Розвиток альтернативних джерел енергії є перспективним для України. Це особливо буде актуальним при відновленні країни після звільнення усіх

тимчасово окупованих територій. Українське Чорноморське узбережжя, наприклад, є перспективним у використанні джерел енергії сонця, вітру, геотермальної енергії та біомаси. У прибережних районах середньорічна швидкість вітру перевищує 5 м/с, що робить ці регіони найбільш ефективними з точки зору використання енергії вітру. Майже вся акваторія Азовського моря може бути використана для будівництва відновлювальних джерел енергії на морських платформах [1,7,8].

Потенціал сонячної енергетики в регіонах Чорного моря становить близько 1400 кВт·год/м<sup>2</sup>, що є на одному рівні з країнами, які активно використовують сонячну енергію (США, Німеччина, Швеція та ін.) та економлять близько 2,5 млн. т., умовного палива щорічно. Слід зазначити, що середньорічний потенціал сонячної енергії в Україні є відносно високим і значно перевищує, наприклад, Німеччину та Польщу. За різними оцінками потенційні джерела геотермальної енергії в Україні дозволять працювати геотермальним електростанціям сумарною потужністю до 200-250 млн. кВт (з глибиною буріння до 7 км і термінами 50 років) [10]. Можлива динаміка сегменту альтернативної енергетики представлена на рис. 2.

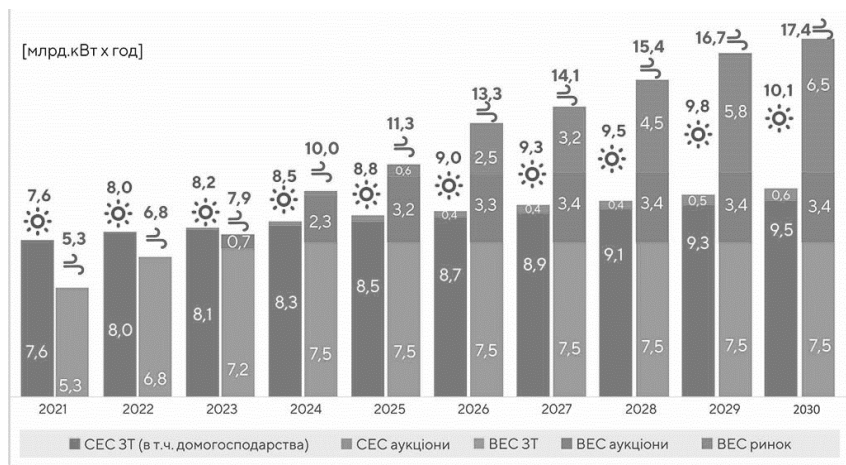


Рис.2. Динаміка сегменту альтернативної енергетики

Джерело: побудовано на основі даних [1].

За сприятливих умов бачення енергетичної стратегії України до 2050 року базується на переході до 100% на відновлювальні джерела енергетики.

**Висновки.** Дані сценарії розроблялися та затверджувалися відповідними нормативними документами до початку військової агресії Росії проти України. Наразі даний перехід значно ускладнюється, водночас

він залишається стратегічною ціллю. Це найбільш доцільний сценарій з економічної та екологічної точок зору. До 2050 року можна досягти 100% ВДЕ у виробництві електрики і тепла, до 2070 року – на транспорті і мати 100% ВДЕ в усій енергетиці.

#### **Список використаних джерел**

1. Відновлювана енергетика. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
2. Дейна А. Прогнозування показників енергозбереження та енергоефективності України. МАУП. 2018, вип. 52(1), С. 57–48.
3. Денисюк С. П., Коцар О. В., Чернецька Ю. В. Енергетична ефективність України. Кращі проектні ідеї. Проект «Професіоналізація та стабілізація енергетичного менеджменту в Україні». КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. 79 с.
4. Денисюк С. П., Щербак С. Д «ISO 50001: Цілі стандарту та перспективи його впровадження в Україні»: Серія навчально-методичних матеріалів: Київ, 2015 р. 147 с.
5. Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2020 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2010 № 243.
6. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь. Авт.: Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Національний інститут стратегічних досліджень. К.: 2019. 115 с.
7. Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/28/ЄС. URL: [http://sae.gov.ua/documents/dyrektyva\\_2009\\_28.pdf](http://sae.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf)
8. Досвід країн Євросоюзу з підвищення енергоефективності, енергоаудиту та енергоменеджменту з енергоощадності в економіці країн департамент міжнародного співробітництва та євроінтеграції. Київ : НПЦР ОЕС України 12/2017. 114 с.
9. Енергетична стратегія України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2013 р. № 107. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13/para3#n3>.
10. Енергетичний перехід. Енергоефективність в українських громадах – перші кроки. URL : <https://energytransition.in.ua/project/z-choho-pochynaiet-sia-shliakh-ukrains-kykh-h/>.

*Рачківський А. М., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Сучасна світова економіка, що є сприятливим середовищем для функціонування різного роду відмінних за своїми масштабами і функціями об'єктів передбачає їх постійний та динамічний розвиток [1–3]. Важливу роль в сучасних умовах серед багатьох факторів соціально-економічного прогресу в більшості країн світу, відіграють підприємництво і суб'єкти, які його здійснюють – підприємці. Їх розвиток та становлення як спроможних господарюючих суб'єктів базується на таких основоположних принципах як юридична самостійність, організація всіх напрямів фінансово-господарської діяльності, самофінансування, матеріальна та фінансова відповідальність за результати діяльності, вибір джерел фінансування, їх розподіл і використання, визначення пріоритетів своєї діяльності та вирішення інших важливих для функціонуючого господарюючого суб'єкта завдань [1–2]. Розвиток підприємницької діяльності, створення підприємств різних організаційно-правових форм та форм власності спричинили формування системи інфраструктурного забезпечення їх ефективної діяльності. Також інфраструктура не є статичним явищем. Динамічний характер суспільних відносин, криза в економіці, пов'язана з пандемією та військовим станом потребують пошуку шляхів подолання сучасних викликів.

Вивчення питань інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності проводили на прикладі аграрного Житомирської області. Сільське господарство – одна з найважливіших галузей країни, яка є передумовою ефективного функціонування різних секторів: державного, господарського, економіки. Водночас галузь не може існувати як окрема ланка, оскільки діяльність її суб'єктів безпосередньо залежить від взаємодії з інфраструктурою. Зміни, які відбуваються в країні наразі переслідують важливу мету: забезпечити рівновагу між усіма елементами інфраструктури та сформувати сприятливе середовище підприємницької діяльності. Існуючі концепції та підходи створюють основу для інфраструктурного розвитку підприємницької діяльності. Варто відмітити, що хоча інфраструктура займає пріоритетний напрямки, забезпечення стійкості і відтворення підприємництва, зокрема в аграрному секторі, адже саме інфраструктурна підтримка дозволяє підприємствам отримати доступ до необхідних факторів виробництва, що необхідно для задовільного вирішення основних завдань виробничого процесу [1–3] в Житомирській області інфраструктура забезпечення підприємницької діяльності знаходиться на стадії «формування і розвитку».

Формування та розвиток інфраструктури підприємництва потребує залучення фінансових ресурсів, облаштування виробничих площ, пошуку необхідної для ведення підприємницької діяльності інформації, забезпечення сировиною і збуту продукції тощо. За умов сучасних викликів виникають проблеми в постійному розвитку і перетворенні інфраструктури забезпечення підприємницької діяльності. Наразі ставиться питання щодо здатності забезпечити безперервність відтворювального процесу бізнесу в посткризових умовах суспільного господарства, а також посилюється вплив ринкової інфраструктури на розвиток підприємництва, зокрема на малий бізнес. Відповідно до Стратегії розвитку Житомирської області [1] в регіоні спостерігається підтримка підприємництва в цілому, проводяться заходи, спрямовані щодо інформаційно-консультаційного забезпечення підприємництва, зокрема з позиції формування структури бізнес-освіти і навчання кадрів для малого бізнесу; функціонування агентств підтримки малого підприємництва (юридичні, маркетингові, бухгалтерські, консалтингові послуги), фондів підтримки підприємництва (кредитування, заставно-гарантійна підтримка), лізингових фірм, проведення на рівні області комплексу заходів щодо майнової та іншої підтримки, у довоєнний період – заходів щодо активізації стартапів, сприяння започаткуванню нового бізнесу, діяльності малих підприємств); інноваційних центрів (форма кооперації високотехнологічних малих фірм з вузами і великими підприємствами), діють громадські об'єднання, що виражають консолідовану точку зору малого бізнесу з найважливіших проблем економічної політики.

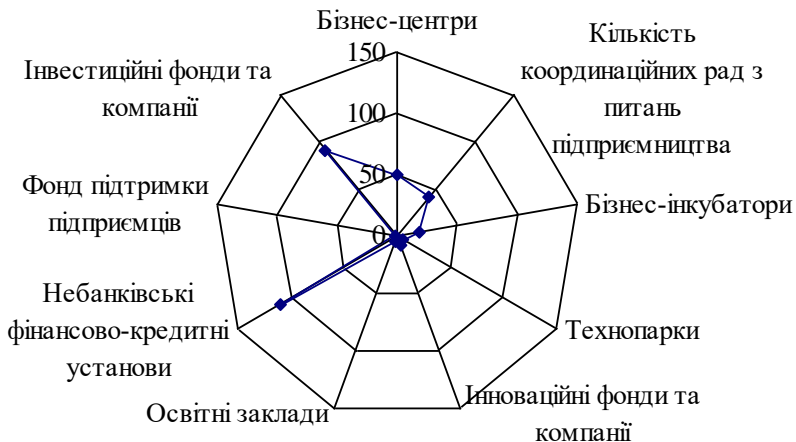
В цілому у державі інфраструктура підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва включає центри та агентства з розвитку підприємництва. державні, муніципальні фонди підтримки підприємництва; фонди сприяння кредитуванню (гарантійні фонди); акціонерні інвестиційні фонди та приватні пайові інвестиційні фонди, які залучають інвестиції для суб'єктів малого та середнього підприємництва, технопарки, наукові парки, акселератори, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, палати та центри ремесел, центри підтримки субпідряду, маркетингові та навчально-ділові центри, агентства з підтримки експорту товарів, лізингові компанії, консультаційні центри та інші організації [3]. Починаючи з 1994 р. формується інфраструктура забезпечення підприємницької діяльності, яка створює сприятливі умови для формування і розвитку малих приватних фірм. Також надає їм послуги, які силу принципових особливостей підприємств, зокрема аграрних, що посилюються високим ступенем ризикованості діяльності та пролонгованим терміном окупності вкладень, – не можуть купувати, або які на ринку відсутні.

До інфраструктури системи підтримки підприємництва Житомирської області входять транспортне забезпечення (автомобільне, залізничне, трубопровідне – нафтопровід «Дружба», два газопроводи), житлово-комунальна (зокрема, водопостачання та водовідведення, вивезення сміття тощо), енергетична (електро-, тепло-, газопостачання), промислова, освітня (заклади середньої, професійної та вищої освіти, післядипломного навчання, забезпечення шкільними автобусами, заклади дошкільної освіти, інклюзивного навчання) інфраструктура, зв'язок (мобільний та стаціонарний, поштовий – ПАТ «Укрпошта», Нова пошта тощо), охорона здоров'я, культури (музеї, бібліотеки, клубні заклади), спорту тощо. Діяльність закладів координують органи державної влади на рівні області та органи місцевого самоврядування – на місцях. Безпосередніми органами, орієнтованими на координацію та контроль діяльності підприємницьких структур є Управління промисловості, підприємництва та розвитку місцевого господарства Житомирської міськради, Департамент агропромислового розвитку та економічної політики ЖОДА, Житомирська торгово-промислова палата, Житомирський обласний центр зайнятості, громадські організації підприємців; фонди підтримки і розвитку підприємництва; регіональні представництва, філії структур національного рівня, суб'єкти надання послуг, наприклад ПП «Агентство – безпека підприємництва» (виконує Електромонтажні роботи), Житомирський бізнес-центр-фонд підтримки малого та середнього бізнесу, міжнародні організації та фонди, які надають гранти на чисельні проекти тощо.

У процесі проведеного опитування суб'єктів суспільних відносин, зацікавлених у розвитку підприємництва у Житомирській області, виявлено такі найбільш типові, що негативно впливають на розвиток підприємництва регіону проблеми: 1) наявність адміністративних бар'єрів при розвитку підприємництва та великої кількості контрольних-наглядових органів; 2) брак початкового капіталу і оборотних коштів у суб'єктів малого підприємництва; 3) низька доступність кредитних і лізингових ресурсів для малого бізнесу і не розвиненість механізмів фінансово-кредитної підтримки і страхування ризиків суб'єктів малого підприємництва; 4) слабка інфраструктура підтримки та розвитку малого підприємництва; 5) нерозвиненість системи інформаційного забезпечення малого підприємництва; 6) відсутність розділів підтримки малого бізнесу в інших галузевих цільових програмах; 7) тривалість процедур оформлення оренди земельних ділянок для цілей здійснення підприємницької діяльності, дефіцит приміщень для офісів і виробництва; 8) недостатньо високий імідж підприємця та підприємницької діяльності; 9) недосконалі фіскальна політика та законодавство тощо [1–14]. Результати оцінювання рівня розвитку інфраструктури у Житомирській області наведено на рис. 1. Учасниками підприємницького те-



риторіального кластеру є вузи, наукові установи та організації, фінансово-кредитні інститути, підприємства всіх форм власності та діяльності, тоді як споживачами їх продукції (робіт, послуг) стануть інноваційно-активні підприємницькими структурами. При цьому створення бізнес-інкубатора на базі інноваційних структур сформує сприятливі умови для реалізації підприємницьких ідей і бізнес-проектів молоді, забезпечать комерціалізацію результатів їх науково-дослідних робіт.



**Рис. 1. Складові потенціалу інфраструктурного забезпечення підприємництва**

Джерело: сформовано за даними [1–14].

Доцільно відмітити, що переважна більшість об'єктів інфраструктури перебуває у державній та/або квазі-державній формі власності, тоді як 16% технопарків – у приватній власності, а 30% фінансово-кредитних установ – у змішаній [14]. До основних таких напрямків діяльності інфраструктури підтримки підприємництва [1, 10–14] відносимо такі: 1) використання обладнання, комплексів, ресурсо- та енергозберігаючих технологій виробництва продукції (робіт, послуг); 2) впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій у виробництві; 3) обґрунтування науково-технічних способів створення максимально сприятливих умов для зростання і розвитку регіонального бізнесу; 4) розвиток цільової функції; 5) виробництво, створення обладнання та технологічних процесів у справі застосування альтернативної енергетики, екологічно чистих альтернативних джерел енергії, видів палива та енергетичної сировини; 6) дослідження, пов'язані з комплексним територіальним розвитком малого і середнього підприємництва регіону, розробкою обладнання, матеріалів і

технологій з метою гармонійного розвитку людини і формування нового укладу життя населення, сталого соціально-економічного розвитку регіону, раціонального використання і збереження навколишнього середовища; 7) забезпечення умов, що сприяють залученню додаткових ресурсів з позабюджетних джерел, для наукової та освітньої діяльності. Активізація діяльності підприємницьких структур в області можлива в разі появи у структурі регіональної економіки інноваційного територіального кластеру, а також центру трансферу новацій, який стане інструментом сприятливого середовища для формування адекватного, адаптаційного потенціалу інфраструктурного забезпечення підприємництва, заснованого на інноваціях та підвищеного рівня інноваційної культури. Основними його завданнями є інформаційний, правовий, маркетинговий та консалтинговий супровід інновацій. Його створення у вигляді Web-порталу передбачатиме наступну структуру: кадро-трудового потенціалу; бази даних; матеріально-технічного потенціалу тощо.

Пандемія на covid-19 та війна в Україні віддалили нові можливості для розвитку просторової організації економічних систем, зокрема сільських територій. Наразі внаслідок децентралізації сільські громади можуть самі приймати рішення про своє життєзабезпечення. Серед пріоритетів-реструктуризація дорогих неефективних послуг; перерозподіл доступного капіталу в найбільш проблемні сфери; зосередження уваги на партнерстві між державою, сільським населенням, сільськими підприємцями та іншими учасниками суспільних відносин; пошук джерел фінансування перспективних проектів для зниження залежності від державного бюджету; створення децентралізованих фондів для розвитку сільських територій, якими громади керують самостійно; розвиток диверсифікованих напрямків сільського підприємництва тощо. Водночас варто відмітити, що для приведення в дію нових механізмів впровадження кращого досвіду діяльності підприємницьких структур необхідно зупинити процеси високої смертності, депопуляції, бідності та міграції працездатного населення. Крім того, зруйнована інфраструктура села перешкоджає інвестиційним процесам і розвитку нових форм сільського підприємництва: органічного виробництва, зеленого туризму, біоенергетики тощо. вищевикладене обумовлює необхідність окремого вивчення сучасних особливостей інфраструктурного забезпечення сільських територій.

#### **Список використаних джерел**

1. Амосов О.Ю. Державне регулювання інноваційної інфраструктури на регіональному рівні [монографія]. Х. : Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. 192 с.
2. Антонюк Д.А. Аналіз сучасного стану інфраструктурного забезпечення підприємництва запорізької області. *Економічний вісник*

Донбасу. № 1 (31). 2013. С. 59–66.

3. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 34–41.

4. Гриценко А., Соболев В. Ринкова інфраструктура: суть, функції, будова. *Економіка України*. 1998. № 4. С. 35–44.

5. Добрава Н.В. Складові елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва на регіональному рівні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 2(57). С. 179–186.

6. Іванова Н.В. Ринкова інфраструктура та її місце в регіональному економічному просторі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 11–14. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/28-2017/4.pdf>.

7. Інфраструктура. Енциклопедія сучасної України. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=12489](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=12489) (дата звернення: 25.02.2021).

8. Карпінська Г.В. Інфраструктурний потенціал малого та середнього підприємництва українського Причорномор'я. *Економічні інновації*. 2014. Вип. 57. С. 152–158.

9. Мазій Н. Стимулювання розвитку та функціонування регіональної інфраструктури малого підприємництва. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 39. С. 179–188.

10. Мацьків Р., Топольницька Т. Інфраструктура ринків: підходи до класифікації. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/65.pdf).

11. Пивоваров М.Г. Розвиток інституту інфраструктури малого підприємництва: проблеми та шляхи його покращення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 6–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_3).

12. Рачинська Г.В., Лісовська Л.С. Система інфраструктурного забезпечення підприємств малого і середнього бізнесу. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 3. С. 211–216.

13. Сімків Л.Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 4(144). С. 3–7.

14. Шульц С.Л., Сімків Л.Є. Напрямки розвитку інфраструктури підтримки підприємництва на регіональному рівні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 4. С. 64–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_4_16).

Рудніцький Я. Л., Коваль К. В., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

Типово для всіх міст України автоматизовано проведено ре організацію закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства з фінансуванням за змішаним принципом: державні субвенції, фінансування з місцевого бюджету, кошти Національної служби охорони здоров'я, внески фізичних та юридичних осіб. Проблема недофінансування з державного бюджету (щорічно компенсується коштами місцевого бюджету, зокрема за статтею оплата праці, надання медичної допомоги учасникам АТО, ЗСУ, купівлю медикаментів, проведення капітальних ремонтів та еркоменструкцій) пов'язана як з ситуацією в країні та, відповідно, недонаповненістю державного бюджету, так і методичним підходом до визначення розміру фінансування. Мова йде також про соціально значимі напрями, зокрема такі як орфанні захворювання, забезпечення пацієнтів із цукровим діабетом інсуліном, матеріали для догляду за людьми з додатковими потребами тощо [1–2]. Враховуючи, що бюджет муніципальних закладів охорони здоров'я є соціально спрямованим (зокрема безкоштовні рецепти та зубопротезування для пільгових категорій громадян, медична допомога учасникам АТО, ЗСУ, чорнобильцям тощо – табл. 1–2), то великою є роль муніципального замовлення.

Таблиця 1

### Соціальна складова фінансування галузі охорони здоров'я м. Тернопіль

Найменування видатків	Структура розподілу коштів, %				Темпи зростання, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2001 р. до 2019 р. (+/-)	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Безкоштовні рецепти для пільгових категорій громадян	0,00	68,58	79,31	79,31			2,02
Безкоштовне протезування для пільгових категорій громадян	47,17	14,56	9,61	-37,56	1,21	1,27	1,15
Надання медичної допомоги учасникам АТО, ЗСУ тощо	52,83	16,86	11,08	-41,75	1,23	1,31	1,15

Джерело: сформовано на основі [1–3].

Запровадження рейтингової системи оцінювання якості та доступності наданих послуг демонструє загальну стабільність ситуації за одночасного збільшення кількості населення внаслідок військових дій (ВПО та природного приросту – 5,1% [1–2]). Позитивним наслідком реформування

системи муніципального охорони здоров'я (реалізація регіональної Програми «Здоров'я громади на 2019–2021 роки») став ріст інтегрального показника «очікувана тривалість життя» та підвищення рівня комфорту у лікарнях (оновлено меблі, туалети, придбано м'який інвентар, виконано планові ремонти, здійснюється закупівля високотехнологічного обладнання – оновлено парк рентген—апаратури лікувальної та діагностичної). Хронічне недофінансування, дисбаланс надходжень тат потреб, а також інші чинники вимагають пошуку оптимальної моделі функціонування та фінансування сфери охорони громадського здоров'я, зокрема за рахунок спеціалізації закладів, ліквідації дублювання функцій муніципального управління, уникнення неефективного використання ресурсів, усунення дерегуляції діяльності комунальних підприємств охорони здоров'я, забезпечення їх фінансової та господарської незалежності.

Таблиця 2

**Капітальних видатків на матеріально-технічну базу м. Тернопіль**

Найменування видатків	Структура розподілу коштів, %				Темпи зростання, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2001 р. до 2019 р. (+/-)	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Придбання обладнання	34,37	66,03	59,48	25,11	2,38	3,99	0,76
Капітальний ремонт	43,30	14,89	15,49	-27,81	0,80	0,71	0,88
реконструкція	22,33	19,07	25,03	2,70	1,44	1,77	1,11

Джерело: сформовано на основі [1–33].

Слід зазначити, що цільові показники 1-ї групи мають певною мірою універсальний характер і вимагають лише своєчасного і точного збору та аналізу даних. Показники 2-ї групи характеризуються динамічністю, вони повинні постійно уточнюватися, застосовуватися з урахуванням особливостей розвитку ситуації в окремих регіонах [33]. На основі системи індикативних показників можна встановлювати конкретизовану відповідальність посадових осіб різного рангу як за кінцеві результати діяльності, так і за результати проведення реформи, виконання відповідних проектів, програм і планів.

Пріоритет повинен віддаватися реальним запитам ринку споживачів медичних препаратів і послуг безпосередньо і опосередковано – через потреби установ системи охорони здоров'я (в ліках, обладнанні, будівельних, ремонтних роботах тощо). Під час аналізу ринку слід виходити як з поточних потреб, так і з особливостей конкретного адміністративно-територіального утворення, а також специфічних умов життя. Розглядаючи завдання підтримки вітчизняних підприємств як найважливішої ланки обігу послуг медичного призначення, доцільно диференціювати систему держзамовлення (на відміну від муніципального) на поточне (оперативне) замовлення, орієнтоване на покриття поточних потреб в ліках, послугах і товарах медичного профілю, і на перспективне

замовлення, яке дозволяє стимулювати розвиток вітчизняної промисловості і НДДКР. Інакше кажучи, має сенс об'єднати в межах стратегічного партнерства систему державних і муніципальних замовлень з системою інвестиційної підтримки. В межах такої системи, заснованої на конкурсних процедурах можна забезпечити зростання інвестиційної привабливості вітчизняних територіально-галузових комплексів, що забезпечить прийнятну вартість поставок ліків і виробів медичного призначення.

Отже, до повноважень держави у сфері управління охороною здоров'я віднесено: 1) здійснення контролю за законодавством у сфері охорони здоров'я; 2) забезпечення захисту прав населення у сфері охорони здоров'я; 3) формування системи органів муніципального управління системою охорони здоров'я; 4) координаційна та контрольна діяльність муніципальних медичних закладів; 5) контроль якості наданих послуг; 6) організація обов'язкового медичного страхування; 7) організація ліцензування медичної та пов'язаною з нею діяльності; 8) організація інформування населення про соціально значущі захворювання та їх розповсюдження; 9) організація освіти населення у санітарно-гігієнічній сфері; 10) формування системи закладів для психічно хворих, інвалідів, невиліковних хворих.

До повноважень державного рівня у сфері охорони здоров'я, які передано на муніципальний рівень відносять оптову закупівлю лікувальних препаратів для медичних закладів, які діють на території муніципального утворення; організація муніципальних медичних закладів за номенклатурою, визначеною на державному рівні; часткове фінансування безкоштовно наданих соціально значущих ліків; формування муніципального замовлення на лікарське обслуговування населення; формування системи муніципальних пілг щодо надання лікувальних препаратів; забезпечення функціонування системи соціального добробуту населення муніципального рівня; здійснення інформаційного повідомлення населення про соціально значимі хвороби та їх розповсюдження. Муніципальне управління сферою охорони здоров'я здійснюється у відповідності до планів регіонального розвитку та ресурсів населення, які розміщені

#### **Список використаних джерел**

1. Arrow K.J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *American Economic Review*. 1963. № 53. p. 941–973.
2. Dolgich M. Regularities of reforming public administration mechanisms of the health care system in Ukraine in the context of the European dimension. *Public Administration and Law Review*. 2020. № 1. P. 67–78.

*Савченко О. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ АРЕШТУ, КОНФІСКАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОТРИМАНИМИ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ**

Наша держава є учасницею багатьох міжнародних договорів, які укладені під егідою ООН, Ради Європи в сфері боротьби з корупцією та відмиванням коштів. Виявлення та розшук злочинних активів є важливою процедурою в єдиному механізмі управління такими активами. Та перш ніж приступати до такої діяльності, необхідно розуміти сутність таких понять як «виявлення», «розшук» та «управління»

Теоретичною базою дослідження послужили праці наступних науковців: Є.О. Бублик, І.І. Білоус, Л.В. Ковалюк, А.М. Давидюк, А.В. Пономаренко, І.М. Макарова, Д.В. Строгаль, Д.Б. Сергєєва, О.В. Халіна, René Brühlhart, Robert A.Harrison, Ji Won Park., Mark Pirth, J.C. Sharman.

Метою дослідження є аналіз понятійно-категоріального апарату інституту управління активами.

Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» під «виявленням» розуміє «діяльність із встановлення факту існування активів, на які може бути накладено арешт у кримінальному провадженні, чи у справі про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави» [1].

До характерних рис вказаного поняття «виявлення активів» необхідно відносити: виявлення є активним процесом взаємодії суб'єкта з об'єктом, в ході якого суб'єкт задовольняє досягає поставленої мети; метою відповідної діяльності є пошук активів, на які можливо накласти арешт; такий вид арешту можливий у двох провадженнях – кримінальному та цивільному.

Під розшуком активів законодавство розуміє «діяльність із визначення місцезнаходження активів, на які може бути накладено арешт у кримінальному провадженні, чи у справі про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави» [1].

Із вказаного визначення стає зрозуміло, що «розшук» є логічним продовженням процесу «виявлення». З цього приводу, А.М. Давидюк, слушно вказує, що «виявлення та розшук – це процедури одного процесу...Розшук проводиться за результатами виявлення» [2, с. 86].

Великий тлумачний словник сучасної української мови під словом «розшук» тлумачить «дію зі значенням розшукувати або робити пошуки кого-, чого-небудь, внаслідок пошуків або шукаючи, виявляти кого-, що-небудь десь, наприклад особу, звинувачену в учиненні злочину, яка

переховується, тощо. Інше значення розшуку – це система слідчих і оперативних заходів щодо виявлення злочинця, який втік, викраденого майна й іншого» [3].

В свою чергу А.В. Пономаренко характеризує розшук майна, як «комплекс слідчих (розшукових) та негласних слідчих (розшукових) дій, оперативно-розшукових заходів, які здійснюються уповноваженими службовими особами й направлені на встановлення місцезнаходження та забезпечення збереження матеріальних цінностей, що належать підозрюваному, обвинуваченому та на які може бути накладений арешт із метою можливої конфіскації такого майна та забезпечення цивільного позову [4, с. 104].

Ми робимо висновок, що розшук будь-чого чи будь-кого в переважному розумінні визначається як система чи сукупність заходів. Характеристика в профільному законі розшуку активів як «діяльності із визначення місцезнаходження активів, на які може бути накладено арешт у кримінальному провадженні, чи у справі про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави» [1] не суперечить загальному його розумінню, але має більш акцентований адміністративно-правовий характер.

Що ж стосується поняття «управління активами». Закон трактує управління як «діяльність із володіння, користування та/або розпорядження активами, тобто забезпечення збереження активів, на які накладено арешт у кримінальному провадженні чи у справі про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави, та їх економічної вартості або реалізацію таких активів чи передача їх в управління відповідно до цього Закону, а також реалізацію активів, конфіскованих у кримінальному провадженні чи стягнених за рішенням суду в дохід держави внаслідок визнання їх необґрунтованими» [1].

Аналізуючи дане поняття, стає зрозуміло, що законодавець по аналогії із вище досліджуваними нами поняттями пропонує розуміти під управлінням активами діяльність. Ми із таким твердженням погоджуємось, оскільки управління і є безперечно адміністративною діяльністю.

Вживання терміну «та/або розпорядження» показує можливість певного обмеження правомочності власника. Саме про таке «обмеження можна говорити при перебуванні майна в праві оперативного управління чи господарського відання» [5, с. 116].

Після визначення загальної суті діяльності, законодавець переходить до конкретизації – тобто «забезпечення збереження активів, на які накладено арешт у кримінальному провадженні чи у справі про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави, та їх економічної вартості або реалізація таких активів чи передача їх в управління відповідно до цього Закону, а також реалізація активів,



конфіскованих у кримінальному провадженні чи стягнених за рішенням суду в дохід держави внаслідок визнання їх необґрунтованими» [1].

Зважаючи на вище викладене, ми розуміємо, що сутність управління зводиться до збереження активів та їх економічної вартості, реалізація таких активів чи передача їх в управління. Такі управління є різними категоріями, проте із легального трактування досліджуваного поняття це доволі складно вирізнити. У п. 2 ст. 21 Закону зазначається, що «активи, зазначені у частині першій цієї статті, прийняті Національним агентством в управління, підлягають оцінці, яка здійснюється визначеними за результатами конкурсу суб'єктами оціночної діяльності, та передачі в управління визначеним за результатами конкурсу юридичним особам або фізичним особам – підприємцям у порядку, встановленому законодавством про державні (публічні) закупівлі» [1]. Тобто положення окресленої статті лише підтверджують наведене у визначенні.

Отже, «виявлення» та «розшук» є інститутами одного взаємопов'язаного процесу і власне розшук проводиться за результатами виявлення. Характеристика даних понять в профільному законі розшуку активів не суперечить загальною визначенню їх розумінню, але в той же час має чітко виражений адміністративно-правовий характер. Таке зміщення акцентів щодо розумінні поняття розшуку для нас цілком зрозуміле, оскільки АРМА являється центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів: Закон України від 10.11.2015 № 772-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016, № 1, ст.2.

2. Давидюк А.М. Взаємодія в питаннях виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. *Актуальні проблеми модернізації законодавства та освіти в умовах євроінтеграційного поступу України* (Чернівці, 27–28 жовтня 2016 р.), ЧНТУ, 2016. С. 85–88.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови онлайн URL:<http://www.slovnyk.net> (дата звернення: 29.08.2022)

4. Пономаренко А. В. Проблемні питання щодо здійснення розшуку майна підозрюваного (обвинуваченого) та накладення на нього арешту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2014. Вип. 28(3). С.103–106.

5. Крамар Р. До питання понятійно-категоріального апарату виявлення, розшуку та управління активами, одержаними злочинним шляхом. *Актуальні проблеми правознавства* 2017 №1 т.2. С. 112–119.

*Симон Д. Г., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Джерела фінансування розвитку територіальних громад формуються усіма економічними агентами, а саме територіальними органами управління, бізнесом, інститутами громадянського суспільства тощо. Основна спрямованість використання фінансового потенціалу територіальних громад полягає у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій, фінансуванні регіональних програм, фінансовому забезпеченні напрямів реалізації проектів. Виконання управлінських функцій центральними та місцевими органами влади, теж потребує фінансового забезпечення, фінансові витрати несуть приватні суб'єкти господарювання, неурядові організації, фізичні особи, іноземні держави та міжнародні організації, що функціонують на території територіальних громад [1].

Правовідносини, щодо використання фінансових ресурсів на територіях територіальних громад визначає Бюджетний кодекс України, він визначає доходну частину бюджетів в обсязі податкових, неподаткових та інших надходжень на безповоротних засадах, стягнення останніх передбачається діючими законодавчими нормами. Доходна частина місцевого бюджету включає власні фінансові ресурси і ті, які громади залучили. Частка власних коштів у місцевому бюджеті територіальної громади наблизилась протягом трьох останніх років до 46-48% загального доходу. Власна частина доходів місцевого бюджету територіальних громад формується за рахунок: податкових надходжень (податок забезпечує більше 89% загальних надходжень до місцевого бюджету): частка загальнодержавного оподаткування, що перерозподіляється до місцевих бюджетів, а саме оподаткування доходів фізичних осіб, частина податку на прибуток, рентні платежі, акцизні збори, місцевий податок і збір, податки на майно; неподаткових надходжень, від загальних надходжень місцевих бюджетів; інших надходжень: коштів від продажів капіталізованої вартості, коштів, отриманих від міжнародних інститутів.

Конституцією України, стаття 142, визначено, що «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси...», але про ключовий ресурс – про громадян, їхні навички, знання і компетенції мова не йде [2]. Значну роль відіграють і соціальні ресурси територіальних громад – це сукупність відносин, що виникають між людьми, які населяють певну територію, в процесі їх взаємодії один з одним. Такий пошук здібностей можна формалізувати, щоб потім було простіше зрозуміти, яким чином ці здібності можна практично

використати. Зрештою буде можливість отримати список активних людей у громаді, які мають унікальні здібності в різних сферах: освіті, техніці, медицині, підприємництві народознавстві, тощо.

**Список використаних джерел**

1. Баб'юк І. Основні аспекти формування спроможних територіальних громад URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/miscve-samovgyaduvannya/463/>
2. Баймуратов М. О. Муніципальне право України : підручник? К. : Правова єдність, 2009. 716 с.

*Сукненко М. О., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Управління соціальними системами відбувається шляхом прийняття та реалізації рішень. Відповідно основною формою здійснення державного управління також є управлінські рішення. Саме через них проявляється цілеспрямованість державного управління

*Метою дослідження є вивчення сутності та різновидів державно-управлінських рішень.*

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Оскільки управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи, то воно є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління.

В свою чергу, державно-управлінські рішення – це усвідомлено зроблений суб'єктом державного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який здійснено в установленому порядку та закріплено відповідним чином [8, с. 58].

На сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення державно-управлінських рішень, кожен науковець вносить своє бачення, акцентуючи увагу на результаті діяльності, системі дій, процесу та інших сутнісних ознаках. Зокрема, на думку В. Бакуменко, «державно-управлінські рішення – це результат діяльності суб'єктів, спрямований на розв'язання певних проблем державного рівня, які, своєю чергою, асоціюються з відповідними управлінськими ситуаціями» [1, с. 25].

Г. Ситник визначає державно-управлінські рішення як «процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення певних правил поведінки органів, організацій, посадових осіб і громадян [6, с. 218].

В. Нікіфоренко дає наступне визначення: «державно-управлінські рішення – це система узгоджених дій і функцій органів державної влади, спрямованих на досягнення державних цілей» [5, с. 194].

В Енциклопедичному словнику з державного управління державно-управлінські рішення розглядаються як «акти соціального управління, за допомогою яких держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються» [4, с. 175].

Отже, на основі узагальнення думок науковців щодо визначення

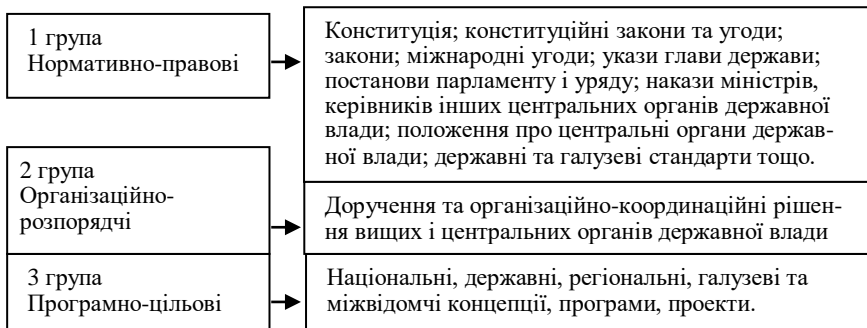
державно-управлінських рішень, можна дати наступне визначення – це результат вибору суб'єктом управління (органом державного управління) найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління (орган державного управління нижчої ланки), зокрема механізму його реалізації, спрямованого на досягнення цілей суб'єкту управління.

Поняття «державно-управлінські рішення» тісно пов'язане з процесом державного управління, тобто є його основоположною складовою частиною.

Управлінські рішення, які приймаються на рівні держави, можуть охоплювати все суспільство або найважливіші його сфери і регулювати поведінку всіх без винятку соціальних груп та окремих громадян.

Рішення в системі державного управління дуже різноманітні, багаторівневі і мають різну владну силу. Одні з них приймаються на рівні вищих та центральних органів державної влади і спрямовані на вирішення найважливіших проблем держави, інші є проміжними або допоміжними і приймаються на рівні або в межах відповідного апарату.

На думку В.А Василенко, «державно-управлінські рішення стають ланкою безпосередньої взаємодії органів публічної влади та суспільства. Складність і багатовекторність такої взаємодії вимагає застосування у процесі прийняття державно-управлінських рішень інформаційноємких та адаптивних аналітичних систем» [2, с. 126]. Управлінське рішення загалом та державно-управлінське прийнято вважати актом соціального управління, який відбувається в конкретний момент суспільного розвитку і за певних соціальних умов та являється певним проектом соціальних змін з урахуванням об'єктивних законів розвитку системи, яка управляється. Аналіз різноманітних державно-управлінських рішень, які застосовуються на різних етапах державного управління, дає змогу виділити та класифікувати їх за формою на три основні групи (рис. 1).



**Рис. 1. Види державно-управлінських рішень**

Джерело: складено автором на основі [7, с. 190].

Дана класифікація державно-управлінських рішень відповідає основним формам державно-управлінської діяльності, а саме: правовій, за допомогою якої управлінські рішення і дії набувають характеру встановлення та застосування правових норм, і організаційній, яка охоплює різноманітні дії, спрямовані на реалізацію оперативних завдань та матеріально-технічних операцій.

**Висновки.** Державно-управлінські рішення – це результат вибору органом державного управління найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління (орган державного управління нижчої ланки), зокрема механізму його реалізації, спрямованого на досягнення цілей суб'єкту управління. Особливостями державно-управлінських рішень є те, що вони вирішують проблеми державного рівня, приймаються державними органами, оформляються законодавчими актами, є обов'язковими о виконання усіма учасниками правових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К., 2015. 256с.
3. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ*. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubricsec\\_onomu/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-rovnoenn\\_ogo\\_vidnovlenna.html](https://www.ukrinform.ua/rubricsec_onomu/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-rovnoenn_ogo_vidnovlenna.html).
4. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна; НАДУ. Київ, 2010. 820 с.
5. Нікіфоренко В.С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник: зб. наук. пр.* Одеса: Гельветика, 2018. Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198.
6. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник / НАДУ. Київ, 2012. 544 с.
7. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
8. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57-61.

*Тертиченко М. О., Аврамець О. О., Стельмах К. І., магістранти,  
Поліський національний університет, Україна*

## **НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

**Актуальність теми.** Сектор охорони здоров'я України заснований на системі охорони здоров'я, яка походить з Радянського Союзу, багато років перебував у стагнації. Надзвичайно мало змінилося з часів незалежності, і система охорони здоров'я на сьогодні все ще характеризується дуже ієрархічною та територіальною системою. Водночас, сучасні глобальні виклики потребують швидкого реагування та нових підходів до вирішення наявних проблем. У той же час уряд України має лише обмежені ресурси, які розкидані по існуючій інфраструктурі.

**Основний матеріал.** Протягом останніх 5-7 років реформа системи охорони здоров'я пов'язана з прийняттям нових нормативно-правових актів, внесенням змін до чинної законодавчої бази та реалізацією багатьох проєктів у напрямі реформування медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні, зокрема:

- Реалізація пілотного проєкту з реформування системи охорони здоров'я також у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях. як місто Київ започатковано 1 січня 2012 року

- Впровадження програми «Нове життя» (нова якість охорони материнства та дитинства) (розвиток перинатальної допомоги в Україні) та «Вчасна допомога» (створення об'єднаних регіональних операційних відділів з використанням передових GPS-технологій для скорочення часу прибуття відділень невідкладної допомоги до пацієнта)

- Подальший розвиток первинної медичної допомоги як у пілотних, так і в інших регіонах України.

- Запровадження системи вільного вибору лікаря-спеціаліста направлення та первинного лікаря.

- Концентрація фінансових ресурсів для забезпечення зазначеного на рівнях районного та міського бюджетів, використання нових фінансових механізмів оплати медичних послуг, запровадження договірних відносин

- Запровадження мотиваційної системи оплати праці медичних працівників первинної медичної допомоги з урахуванням обсягу та якості послуг, що надаються в пілотних регіонах

- Створення правових можливостей для реорганізації комунальних закладів охорони здоров'я в комунальні некомерційні підприємства чи установи (автономізація зазначених закладів). Ця норма була впроваджена в рамках пілотного проєкту на первинній та вторинній амбулаторії міста Києва. Як наслідок, сьогодні центри ПМД та консультативно-діагностичні центри (КДЦ) м. Києва працюють як громадські некомерційні товариства.

– Розробка нормативно-правової бази для впровадження реформування госпітальної галузі, зокрема порядку створення госпітальних округів та детальні критерії для закладів інтенсивної терапії.

– Прийняття законодавчої бази для організації та функціонування системи екстреної медичної допомоги.

– Підвищення особистої громадської відповідальності за особисте здоров'я.

– Створення сприятливого бізнес-середовища на ринку охорони здоров'я.

В Україні запрацювала нова програма медичних гарантій, на яку в держбюджеті закладено 123,5 млрд грн. У програмі передбачено 36 пакетів медичних послуг, що відображено на рисунку 1.

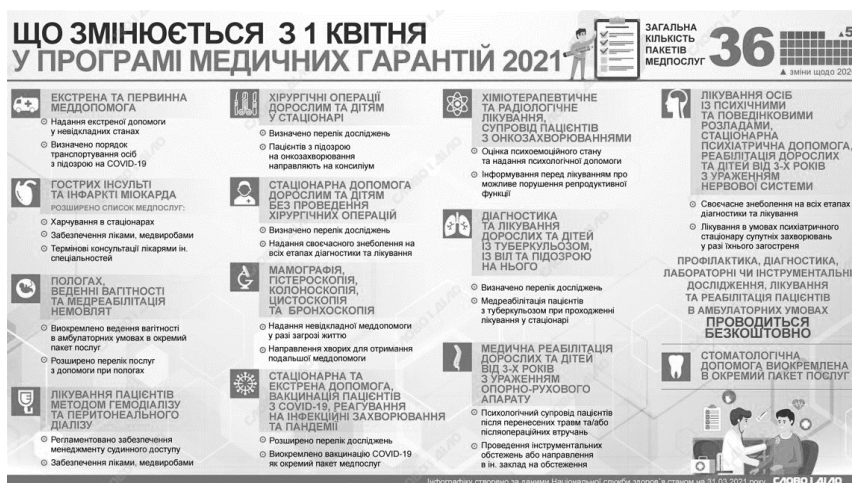


Рис. 1. Нові медичні послуги відповідно реформ системи охорони здоров'я України

Населення країни скорочується і платить майже стільки ж, скільки уряд платить безпосередньо державним і приватним постачальникам у вигляді оплати за консультації, діагностику та лабораторні тести. Відповідно необхідним є удосконалення системи державного управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я з урахуванням вимог часу.

**Висновки.** Затверджений державний бюджет на 2022 рік передбачає видатки на охорону здоров'я (державний бюджет з трансфертами) в обсязі 197,2 млрд грн з урахуванням продовження реалізації заходів реформи фінансування системи охорони здоров'я [28]. В подальшому очікується збільшення фінансування.



### Список використаних джерел

1. Рябець Д.М. Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти. Економічні горизонти. 2018. № 4 (7). С. 164-174. DOI: 10.31499/2616-5236.4
2. Сазонєць І.Л. Визначення проблем та основних напрямів реформування системи охорони здоров'я України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1343>. DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.2.
3. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я України: принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 62-69.
4. Скібіцький О.М. Нові компетенції співробітників і нові ролі кадрових служб у формуванні людського потенціалу в умовах упровадження інновацій / О.М. Скібіцький // Економіка розвитку. 2015. № 1(73). С. 93-98.
5. Урсол Г.М. Приватний сектор системи охорони здоров'я – активний резерв підвищення доступності та якості надання медичної допомоги: досвід Кіровоградської області. Буковинський медичний вісник. 2014. Т. 18, № 4 (72). С. 177-181.
6. Федоришина Л.М. Формування здоров'я дитячого населення України: соціально-економічні аспекти. Львів: АТБ, 2018. 356 с.
7. Феценко Н.М. Галузь охорони здоров'я: проблеми та перспективи фінансового забезпечення. Держава та регіони. 2010. № 3. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2559/1/Derzhava%20ta%20regioni\\_201\\_0\\_6\\_155-161.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2559/1/Derzhava%20ta%20regioni_201_0_6_155-161.pdf)

*Ткачук І. В., магістрант спеціальності  
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки вимагає від них підвищення ефективності виробництва, конкурентоздатності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, управління виробництва і самостійному пошуку нових ринків збуту. Пріоритетність ефективності підприємницької діяльності в агроформуваннях вимагає розробки нових підходів до стратегії їх виробничо-господарської політики, спрямованої на одержання прибутку та відповідальність за результати підприємництва.

Таке розуміння сутності проблеми дає змогу пояснити важливу особливість розвитку сучасної аграрної економіки. Вагомий внесок у дослідження цих питань зробили ряд провідних вітчизняних вчених, серед яких В.Г. Андрійчук, В.П. Галушко, В.К. Збарський, М.М. Ільчук, С.М. Кваша, І.А. Коновал, М.Й. Малік, Б.Й. Пасхавер, В.К. Савчук, В.К. Терещенко, О.В. Шкільов, О.М. Шпичак та інші. Проте з огляду на тривалість кризових процесів у сільському господарстві та особливості регіонального та локального виробництва проблема не є вирішеною і потребує невідкладного дослідження. З цієї точки зору актуальність дослідження проблеми управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції зумовлена об'єктивною необхідністю практики ринкових перетворень економіки України, а також недостатнім експериментальним підтвердженням відповідних теоретичних розробок і прикладних методів визначення і оцінки ефективності виробництва сільськогосподарської продукції у нестабільних ринкових умовах.

Ефективність господарської діяльності – важливий параметр виробництва. Незалежно від форми, виду та характеру діяльності у процесі виробництва приймають участь фактори виробництва з метою створення споживних вартостей. Будь-яке виробництво передбачає витрати, зокрема ресурсів та одержання результатів. Визначення ефективності передбачає, що на різних підприємствах одна і та ж кількість ресурсів забезпечує отримання неоднакових результатів, що буде відображене на фінансово-економічному стані [1–2]. Термін «ефективність» як результат конкретного процесу, дії є формою вираження мети діяльності суб'єкта господарювання і віддзеркалює результативність, міру одержання користі [2, 9; 12, 25; 37]. Колектив авторів В. Андрійчук, А. Ільченко, І. Мальченко, В. Микитюк, П. Руснак, Г. Черевко, Т. Яворська вважають, ефективність

показником повного відображення кінцевих результатів споживання у процесі виробництва засобів, предметів праці, робочої сили за певний проміжок часу і визначається відношенням результатів до витрат [1]. Отже, загальний механізм визначення ефективності підприємства можна охарактеризувати співвідношенням:

$$E_{\phi} = \frac{E}{B} = \frac{\text{ефект(результат)}}{\text{витрати(ресурси)}}$$

Економічна ефективність – отримання максимального результату на одиницю витрат або мінімізацію витрат на одиницю отриманого результату [1–2]. Обчислення показника ефективності передбачає порівняння кількісних оцінок результату-витрат (табл. 1).

Таблиця 1

### Фактори, що впливають на ефективність роботи підприємства

Зовнішні фактори			Внутрішні фактори		
Цикл ділової активності і структурні зміни	Ресурси	Урядова політика	Фактори, пов'язані з вихідними ресурсами	Фактори, пов'язані з процесом виробництва	Фактори, пов'язані з випуском продукції
умови ведення бізнесу, конкуренція; структурні зрушення між секторами економіки; зміни в структурі капіталу; економія за рахунок збільшення масштабів виробництва; демографічні зміни; соціальні зміни	робоча сила, попит, пропозиція, освіта, гнучкість, мобільність; земля; наявність, ціна; сировина, енергоносії; доступ до фінансів	політика структурних змін; політика в галузі підвищення ефективності; законодавство в галузі природоохоронної діяльності; фискальна та податкова політика; навчання та підготовка кадрів	капіталовкладення, виробничі будівлі, обладнання; сировина, енергоносії; технології та ноу-хау; проектування продуктів; підбір та наймання кадрів	персонал; мотивація, навчання, кар'єрний ріст, виробничі відносини; проектування продукту; технології; застосування будівель і обладнання, техобслуговування, розвиток; сировина, енергоносії; методи роботи; зворотний зв'язок; вимір, аналіз; система організації і стиль управління	обсяг виробництва; асортимент продукції; ціна продукції; якість продукції; технічне вдосконалення продукції; пакування; післяпродажне обслуговування; своєчасність поставок; система гарантій; доля ринку; імідж компанії

Джерело: узагальнено на основі [1–2].

Економічна ефективність охоплює ланцюг «затрати-випуск», тобто характеризує зв'язок між кількістю одиниць рідкісних ресурсів в процесі

виробництва, отримуюною, як наслідок, у результаті кількістю потрібного продукту. Більша кількість продукту, отриманого від даного об'єкту витрат, означає підвищення ефективності. Такий підхід ілюструє є підход щодо оцінки економічної ефективності є оцінка ефективності використання виробничого потенціалу. Тобто ефективністю підприємства в даному випадку слід вважати відношення максимально можливої та фактичної продуктивності до.

Максимально можливий обсяг виробництва для підприємства, як і для людини, рівнозначний кривій виробничих можливостей (якщо плануєте, то відновиться, а вимірювання ефективності рівнозначне віддаленості від цієї межі. При цьому ефективним виробництво може бути, за умови, коли: виробництво будь-якого продукту не без підвищення може збільшуватися внаслідок дії одного чи кількох факторів виробництва чи зменшення виробництва інших продуктів [1–2].

Отже, наразі при визначення ефективності діяльності використовується ресурсний підхід. Ефективним вважається таке виробництво, яке за конкретного обсягу ресурсів і наявних технологій забезпечує максимальний можливий обсяг виробництва. Тому можна припустити, оцінку ефективності виробництва потрібно проводити шляхом порівняння досягнутого обсягу виробництва (демонстрованих показників) з теоретичним (лідерами в галузі). Саме тому на власному прикладі отримати необхідну інформацію про ефективність господарювання як національної економіки, її галузей, так і окремих суб'єктів господарювання.

Узагальнюючи згадані у цій роботі та інші чинники – погляди науковців на проблему ефективності та інтегральний показника. В силу обставин можна виділити дві концепції: ресурсну та затратну. Для побудови діаграми молодіжного заходу – інтегрального показника прокуємо використання ресурсного підходу, що уможливило вирішення проблеми механізму досягнення цілей та задач.

#### Список використаних джерел

1. Водянка Л.Д. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9.
5. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф., Трансфер технологій, інноваційні центри та розвиток сільських територій через реалізацію ідеї «Родова садиба». *Проблеми нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності та шляхи їх вирішення*: Конференція (м. Київ, 27 вересня 2017), відп. ред. В.С. Шовкалюк. К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 25–29.

Фещук В. В., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна

## ЧИННИКИ ТА СОЦІАЛЬНІ УМОВИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Під корпоративною культурою працівників публічного управління слід розуміти сукупність професійно значущих особистісних якостей, цінностей, знань, навичок, чинники, компетенції, відносин; юридичних, моральних та організаційних норм поведінки та відносин; що визначають зміст, спрямованість та ефективність професійної корпоративної діяльності. Розвиток корпоративної культури працівників публічного управління зумовлює наявність зовнішніх та внутрішніх детермінант.

До зовнішніх детермінантів відносяться об'єктивні чинники, що впливають на соціальну, політичну, економічну та технологічну сфери життєдіяльності державних цивільних службовців. Під внутрішніми розуміються чинники, пов'язані із суб'єктивним внутрішнім ставленням державного цивільного службовця до управлінської діяльності. До показників об'єктивних чинників належать соціокультурне середовище, соціально-політичний стан, економічний та технічний розвиток держави. Суб'єктивними чинниками корпоративної культури працівників публічного управління є такі характеристики як цінності та мотиви, традиції, стереотипи, настанови, дисципліна, освіта, творчість, здоров'я (табл. 1).

Таблиця 1

### Система чинників формування корпоративної культури працівників публічного управління

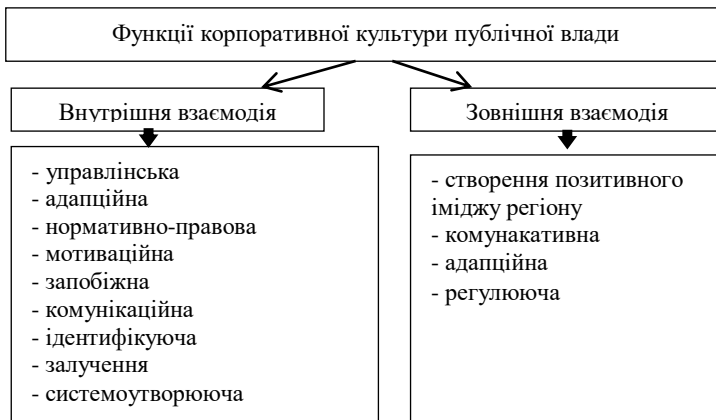
Чинники корпоративної культури працівників публічного управління	
Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
Соціокультурні чинники	Когнітивні чинники
Соціально-політичні чинники	Ціннісно-моральні чинники
Соціально-економічні чинники	Компетентні чинники
Чинники науково-технічного прогресу та інформаційного забезпечення	Мотиваційні чинники
	Соціально-психологічні чинники

Серед об'єктивних чинників, які впливають на формування корпоративної культури працівників публічного управління, найбільшу значимість мають соціокультурні та соціально-політичні чинники. Соціокультурні чинники – це важливі життєві цінності, установки, культурні традиції. Безумовно, будь-які державні органи та установи функціонують у культурному середовищі. Тому, соціокультурні чинники, серед яких переважають установки, життєві цінності та традиції, впливають на них. Соціально-політичні чинники у межах формування управлінської культури цивільних службовців є сукупність обставин чи умов довкілля на перетині соціальної

та політичної структури суспільства. Показниками цих чинників є політико-ідеологічні настанови у суспільстві, інституційна структура держави, політичний режим. Чинники науково-технічного прогресу є інформаційне забезпечення та технічний стан державних органів та установ, що впливає на зміст та умови корпоративної культури. Він визначає ставлення працівників публічного управління до роботи, визначає задоволеність управлінською працею, сприяє розвитку особистості публічного управління.

Соціально-економічні чинники у межах формування корпоративної культури працівників публічного управління є умови довкілля у реалізації соціально-економічного розвитку держави, пов'язані з діяльністю органу публічного управління. Серед суб'єктивних чинників виділимо особистісний рівень, що виявляється через когнітивну орієнтацію (знання та розуміння управлінської діяльності, соціальних процесів, суспільства) та ціннісно-моральний (моральні якості особистості державного цивільного службовця), компетентнісний (професійні компетенції); соціально-психологічний та мотиваційний чинники (здатності та мотиви до управлінської діяльності, управлінська поведінка, творчість та ініціативність). Дані групи чинників позначаються лише на рівні корпоративної культури працівників публічного управління.

Головна мета корпоративної культури - це досягнення високих результатів діяльності публічного управління, а отже, потрібен постійний розвиток людських ресурсу по відношенню один до одного, а також створення сприятливого клімату, як і в організації в цілому, так і колективі. Якщо людина задовольнить свої потреби першого рівня, а вони пов'язані з матеріальним благополуччям, то у працівника виникають одразу інші потреби: самореалізація, гідні стосунки між співробітниками тощо. Тут на перший план одразу виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є допомога для нових співробітників колективу, розкриття його індивідуальності та прихованих талантів. Тому, прийнято вважати, що корпоративна культура є дуже складною в розумінні та виконує низку певних функцій, які так необхідні в кожній організації, і неодмінно в органах публічного управління, розглянемо функції рис. 1. Наприклад, мотиваційна (ця функція допомагає надихнути працівників на досягнення поставлених цілей та якісне виконання своїх обов'язків); залучення (активне та постійне залучення кожного співробітника до роботи); адаптивна (допомагає нових співробітників швидше влитися у новий колектив); системоутворююча (робить роботу відділів системною, упорядкованою і ефективною); – ідентифікуюча (дозволяє співробітникам дізнатися про свою цінність для організації, а також приналежність до колективу).



**Рис. 1. Основні функції корпоративної культури в органах публічної влади**

Отже, корпоративна культура в органах місцевого самоврядування формує імідж всередині колективу, відрізняє від інших і допомагає виглядати в очах населення презентабельно. Корпоративна культура створює соціальну стабільність в муніципалітетах, яка допомагає об'єднати співробітників і забезпечити основні стандарти поведінки. Також корпоративна культура змінюється в процесі зміни самих людей і ситуацій в організації, тому її неможна вважати абсолютною, так як вона змінюється разом.

Корпоративна культура в органах державної влади це сукупність цілей, цінностей, норм, традицій органів державної служби, інновацій, що поділяються державними службовцями, зберігають їх унікальність і забезпечують виконання управлінських функцій виконавчої влади. Державна служба є корпорацією, у якій склалася особлива корпоративна культура, носіями, якою є державні службовці. Деякі автори вважають, що на формування корпоративної культури дуже сильно впливає інноваційність та її основою є інформативність [1]. Але у корпоративній культурі публічної влади можна виділяти два напрями розвитку – «когнітивний» та «поведінковий». Когнітивний напрямок формуються за рахунок конкретних знань, умінь цінностей організації, ресурсів, місією організації, системою покарань та заохочень. Усі ці чинники зобов'язують до необхідності прояву особливої поведінки в органах державної влади. Вміння, знання та навички відображаються у вигляді знань державного цивільного службовця, які з'являються внаслідок виконання своїх обов'язків. А також професійними вміннями, що виникли внаслідок професійної підготовки.

Цінності є головною рушійною силою корпоративної культури публічного управління, що дає сприйняття сутності та характеристики державної служби загалом. Головним чинником обґрунтування цінностей державної служби є її специфіка, наприклад історія країни, національна культура. Вирізняють внутрішньо організаційні цінності, які є сукупністю всіх основних засобів вирішення завдань державних цивільних службовців. Таким чином, цінності державних цивільних службовців можна систематизувати, і сформулювати у пунктах: 1. «Цінності професійного характеру – це цінності, властиві державним службовцям як професійній групі. 2. Цінності організаційного характеру - це цінності, властиві державній службі як організації. Ці цінності мають унікальність відтворення та сприйняття у конкретній організації системи державної служби. 3. Цінності соціально-статусного характеру - це цінності вказують на відмітні ознаки становища державних службовців від становища інших груп у суспільстві. Виявляються дані цінності у: соціальній захищеності, стабільності становища організації, впевненості у завтрашньому дні, гідній заробітній платі, «кастовості», визнанні статусу державного службовця у суспільстві, престижі та інших. За дотримання державним службовцем принципів і норм, встановлених законодавчо, відбувається процес впровадження корпоративних цінностей у корпоративні системи.

Основним нормативно-правовим документом, який організує роботу, і є прикладом для формування корпоративної культури державних службовців, а саме: закон України «Про правила етичної поведінки» [2]. Цей закон регламентує службову поведінку державних службовців. Типовий документ є зведенням загальних принципів професійної службової етики та основних правил службової поведінки, якими мають керуватися працівники публічної служби. Він необхідний для підвищення ефективності діяльності кожного співробітника, що включає великий обсяг інформації про статус державного службовця. Соціальний статус державних службовців зобов'язує бути свого роду прикладом громадян і підлеглих.

Також схожими нормативно-правовими актами, що регулюють професійну діяльність державних службовців, відносять «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» [3] та стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [4]. Матеріали, що викладені в загальних правилах, регламентують основи поведінки державних службовців на території країни. Також Національним агентством України з питань державної служби розроблено «методику формування та розвитку професійної культури державного органу» [5]. Вона створена з метою надання допомоги керівникам державних органів при формуванні та розвитку, у тому числі й корпоративної культури.

Таким чином, аналіз соціальних умов формування корпоративної культури публічного управління та діяльності її носіїв показує, що саме



корпоративна культура через культуру управління колективом сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів. Тому на керівників органів публічної влади всіх рівнів покладається важлива та необхідна місія це формування організаційної культури, що максимально поєднується з корпоративною культурою інституту державної цивільної служби, а також залучення всіх членів колективу до цінностей, моральних та поведінкових настанов даної професійної спільноти.

**Список використаних джерел:**

1. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf).
2. Про правила етичної поведінки: Закон України від 17.11.2011 № 4420-д. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF3ESODA?an=3>.
3. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця від 04.08.2010 № 21. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE18384>
4. Стратегія державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки від 01.02.2012 №45/2012. Указ Президента України URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/ukazi-prezidenta-ukraini/72288.html>.
5. Формування корпоративної культури та Примірною кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті: наказ про затвердження методичних рекомендацій від 25.12.2013 № 236 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#Text>.

*Хробуст М. М., магістрант,  
Поліський національний університет, Україна*

## **ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

**Актуальність теми.** Сучасне законодавство України у сфері національної безпеки, зокрема Закон України «Про національну безпеку України» в редакції 2018 року розмежовує державну та національну безпеку. Так, державна безпека визначається як «захист державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невійськового характеру», а національна безпека України передбачає захист державного суверенітету, територіального цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз [4,5,9].

**Основний матеріал.** Така термінологічна невизначеність є незрозумілою з точки зору потреб національної безпеки, оскільки незрозуміло, чому безпека держави визначається умовою забезпечення безпеки, не пов'язаної з військовою (оборонною) складовою. На нашу думку, це є недоліком сучасного українського законодавства у сфері національної безпеки, оскільки ускладнює розробку державної політики та практичну реалізацію багатьох механізмів та інструментів подолання основних безпекових ризиків. Вищезазначений закон важливий ще й тому, що визначає склад сектору безпеки і оборони, який є центральним елементом інституційного забезпечення державного управління у сфері національної безпеки [2–4]. Таким чином, сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: силових структур; оборони; оборонно-промислового комплексу; громадян та громадських об'єднань, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки.

Важливим актом у сфері національної безпеки є Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України № 287/2015 від 26.05.2015 [5]. Таким чином, головному стратегічному документу у сфері національної безпеки України виповнюється сім років. Він містить загрози та ризики, які були актуальні на момент його ухвалення, але жодним чином не можуть врахувати стратегічні перспективи, тобто ризики та загрози, які є актуальними у 2022 році, зокрема ситуацію з глобальною пандемією, спричиненою COVID-19, що неможливо було передбачити у 2015 році та військовою агресією Росії проти України. Це означає, що Україна не має жодного стратегічного документу щодо подолання наслідків такої пандемії та не змогла його розробити майже за рік загрози цього вірусу, те саме можна зазначити

щодо військового вторгнення Росії в Україну та необхідності розробки відповідних стратегічних документів та ініціатив.

До найбільших сучасних загроз можна віднести: агресивні дії Росії з виснаження української економіки та підриву соціально-політичної стабільності з метою знищення та захоплення України; неефективність системи національної безпеки і оборони України; неефективна система державного управління в умовах сучасних глобальних викликів; економічна криза, виснаження фінансових ресурсів держави, зниження рівня життя; загрози енергетичній безпеці; загрози інформаційній безпеці; загрози кібербезпеці та безпеці інформаційних ресурсів; загрози безпеці критичної інфраструктури; загрози екологічній безпеці [7].

Якщо поглянути на фундаментальні дослідження вчених, то можна побачити, що за сім років ефективність політики національної безпеки є вкрай низькою, оскільки не подолано одну із загроз для максимально можливого обсязі, а існуючий на сьогодні стан системи національної безпеки характеризується як збереження тактичних переваг у секторі безпеки. Панівна в Україні монополістично-олігархічна, низькотехнологічна, ресурсомістка економічна модель дійсно не дозволяє акумулювати необхідні стратегічні ресурси для істотного покращення стану національної безпеки. Наразі в умовах російської агресії продовжується та поглиблюється руйнація економіки та систем життєзабезпечення на тимчасово окупованих територіях, втрата ними людського потенціалу, незаконне вивезення виробничих фондів до Росії. Водночас відновлення територіальної цілісності України; інтеграція в Європейський Союз; особливе партнерство з НАТО — усе це залишається лише стратегічними пріоритетами України.

**Висновки.** Говорячи про стан національної безпеки, не можна говорити про її досягнення лише за відсутності активних бойових дій. Ми говоримо про відновлення суверенітету над усіма територіями держави, а тому потрібно як мінімум говорити про стратегічні документи відновного характеру, яких на сьогодні немає. В Україні діє нова Воєнна доктрина; Стратегія кібербезпеки України; Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України але наявність цих нормативно-правових актів не є достатньою умовою для забезпечення національної безпеки України. Ці нормативно-правові акти демонструють лише контури існуючої системи орієнтирів та стратегічного бачення майбутнього стану системи національної безпеки.

#### **Список використаних джерел**

1. Мішина І. Г. Проблема формування теоретичних основ економічної безпеки суспільства. Торгівля і ринок України. 2004. Вип. 16. Т. 1. 352 с.
2. Національна безпека : світоглядні та теоретико-методологічні засади: монографія / за заг. ред. О. П. Дзьобаня. Харків: Право, 2021. 776 с.

3. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навчальний посібник / Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. 70 с.
4. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посіб. Ірпінь : Преса України, 2020. 303 с.
5. Питання Комісії з питань координації євроатлантичної інтеграції України: Указ Президента України від 30.10.2019 № 784/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784/2019>
6. Північноатлантичний договір. Вашингтон, округ Колумбія, 4 квітня 1949 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950\\_008](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_008)
7. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404- VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 524.
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021– 2027 рр.: Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695.
9. Про затвердження Інструкції з проведення аналізу ризиків у Державній прикордонній службі України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 11.12.2017 № 1007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
10. Про затвердження нормативно-правових актів з питань надання екстреної медичної допомоги : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 24.09.2020 № 2179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1192-20#Text>
11. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.01.2014 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014>

*Шевчук Д. К., Шутенко О. Д., бакалаври,  
Поліський національний університет, Україна*

## **АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТУРИСТСЬКИХ ПОТЕНЦІАЛІВ ВЕЛИКОГО МІСТА**

В сьогодення, туризм вважається одним із перспективних видів діяльності в економіці країни, особливо коли це стосується розвитку регіонів та великого міста, де є вже облаштована необхідна туристична інфраструктура та великі атракції, що мають велику пропускну можливість. Питання щодо розвитку міст та туристичної діяльності висвітлено у багатьох працях вітчизняних науковців таких як: О.М. Тищенко [1], С.В. Левада [2], Гаталюк О. [3], Л.О. Гризовська [4], В.В. Кійко, І.Д. Тургель. Але в недостатній мірі розкрити проблеми щодо методики формування та використання туристських потенціалів. Головною метою даної статті є формування та використання алгоритму щодо використання туристських потенціалів у великому місті.

Потенціалами великого міста для розвитку туризму (туристських потенціалів) слід розуміти сукупність природних та антропогенних елементів і явищ, що відносяться до великого міста, а також умов, можливостей та засобів, придатних для формування туристичного продукту та здійснення відповідних турів, екскурсій програм.

Вважаємо, що туристські потенціали мають подвійне призначення (використовуються як туристами великого міста, так і міським соціумом). Необхідно враховувати діалектичний характер потенціалів великого міста для розвитку туризму в залежності від генерованих ними ефектів (позитивних та негативних), [1]. Багато туристських потенціалів великого міста унікальні за своєю природою, і потребують особливого раціонального використання.

Ступінь розвиненості туристських потенціалів характеризується ступенем їх використання, тобто здатністю найбільш повно відповідати та задовольняти потреби туристів. Туризм у великому місті (населений пункт з більш ніж 1 млн жителів), це динамічно розвинута, специфічна відкрита підсистема загальної соціально-економічної системи великого міста, що є взаємодією обслуговуючої туристичної інфраструктури з туристами великого міста. Аналіз туризму великого міста як об'єкта управління встановив, що специфіка розвитку туризму великого міста забезпечується низкою виявлених у процесі його дослідження особливостей:

- туризм у великому місті різноманітніший на відміну від інших туристських дестинацій, що зумовлюється високої концентрацією потенційних (можливостей) великого міста у розвитку туризму;

- можливість надання більш диверсифікованих туристичних послуг, що відповідають різним потребам туристів;
- короткостроковий характер турів у великому місті (тривалість перебування туристів у великому місті, в середньому становить від 2 до 5 днів), що визначає специфіку організації туризму;
- жорстка конкуренція та складність у взаємодії учасників туристичного ринку великого міста;
- не первинність туризму у великому місті. Велике місто може розвиватися за допомогою туризму, але не виключно за його рахунок;
- пасивний характер туризму у великому місті (переважно всі види туризму у великому місті орієнтовані на більш спокійну і менш напружену у сенсі фізичних навантажень програму туру).

Відкритість туризму у великому місті проявляється у його активній взаємодії як із внутрішнім міським так із зовнішнім середовищем (громада, регіон, країна тощо). Слід зазначити, що зовнішнє середовище істотно впливає на розвиток туризму у великому місті, багато в чому визначає його роль і значення у розвитку суспільства. Тому необхідно диференційовано підходити до оцінки впливу зовнішнього середовища, поділяючи його на загальнонаціональні (державні) та світові (міждержавні) фактори, недооцінка яких може призвести до стагнації та деградації туризму, як однієї з високоприбуткових сфер міської економіки [2]. Включення до сфери управління туризму факторів зовнішнього середовища розширює уявлення про об'єкт управління, та істотно змінює цілові підходи, стратегії та методи управління.

Аналіз даних особливостей сприяє розумінню специфіки у поведінці туристів великого міста, визначеній багатьма факторами (економічними, соціальними, демографічними тощо), що забезпечить великому місту певну конкурентну перевагу та дозволить зайняти певні позиції на світовому туристичному ринку. Для формування та використання туристських потенціалів великого міста на основі маркетингового підходу, нами розроблено алгоритм (рис. 1) що дозволяє оцінити соціо-економічну ефективність розвитку туристичної сфери та конкретних видів туризму у великому місті.

Слід зазначити, що всі етапи алгоритму взаємопов'язані між собою і є єдиною комплексною системою з прямими та зворотними зв'язками. В даний час роль маркетингу в масштабі великого міста як методу раціонального формування туристських потенціалів елімінується з метою підвищення ефективності розвитку туризму. Ми вважаємо, що необхідне впровадження маркетингової служби в організаційно-управлінську структуру розвитку туризму у великому місті, основними видами діяльності якої мають стати:

- визначення проблем розвитку туризму у великому місті, що носить комплексний характер та джерела їх прояву;

- визначення допустимого туристичного навантаження на велике місто та його об'єкти,
- оцінка можливостей великого міста, з виявленням прихованих, не використовуваних резервів для розвитку туризму, та складання кадастру туристських ресурсів, як основи формування будь-якої цільової програми або концепції розвитку туризму у великому місті;
- вивчення ступеня розуміння міського соціуму, значення розвитку туризму для великого міста та встановлення у них позитивного ставлення до туристів;
- аналіз перспектив розвитку конкретних видів туризму у великому місті та туристської сфери в цілому;
- оцінка ефективності формування туристських потенціалів в економічному, соціальному, культурному та інших аспектах.



Рис. 1. Алгоритм розвитку туризму великого міста

Слід зазначити, що маркетингові дослідження у сфері туризму великого міста повинні базуватися на встановленні ділових контактів з підприємствами, що обслуговують туристичну.

Отже, маркетингова служба дозволить з більшим ступенем достовірності обґрунтувати управлінські рішення щодо розвитку туризму у великому місті. Комплексна оцінка всієї сукупності потенціалів великого міста, що формує та забезпечує розвиток туризму, повинна виявити максимально можливий обсяг виробництва та реалізації туристських послуг при заданій кількості та якості. Таким чином, дана оцінка характеризує фактичну віддачу використання потенціалів міста для розвитку туризму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тищенко О.М. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи: [монограф.]. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 368 с.
2. Левада С.В. Особливості прогнозування розвитку великих міст України / С.В. Левада // Соціологія у (пост) сучасності : тези міжнародн. наук. конф. (м. Харків). – Х., 2008. – С. 180–181.
3. Гаталяк О., Ганич О. Теоретичні підходи до визначення поняття туризму в містах // Географія. Економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали XI наук. конф. з міжнародною участю (м. Львів, 2017). С.50-55.
4. Гризовська Л. О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом. URL: [https://www.bsес.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/24.pdf](https://www.bsес.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf) (дата звернення: 15.11.2022).



Наукове видання

# **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

Збірник наукових праць

Редактори: Якобчук В. П., Швець Т. В.  
Технічна редакція: Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г.  
Комп'ютерна верстка: Присяжнюк О. Ф.

*Віддруковано з готових оригінал-макетів.*

*Точка зору редколегії може не збігатися з позицією авторів.  
Відповідальність за оформлення та зміст матеріалів несуть автори.*

Підписано до друку 29.11.2022. Формат 60x84/16  
Гарнітура Times New Roman  
Ум. друк. арк. 10,6. Наклад 300 пр. Зам. № 1786.

Видавець Поліський національний університет  
10008, Житомир, бульвар Старий, 7

Свідоцтво суб'єкта про державну реєстрацію  
ДК № 3402 від 23.02.2009 р.  
Поліський національний університет  
10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7  
тел.: (0412) 22–85–97  
факс: (0412) 22–04–17

